



## **СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ МАЛОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

**Марипова Шахло Акрамовна**

*Соискатель, Наманганский Государственный Университет, Республика Узбекистан* [maripovamaripova@gmail.com](mailto:maripovamaripova@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0002-4713-6223>

**DOI:** [https://doi.org/10.55439/EIT/vol11\\_iss6/a8](https://doi.org/10.55439/EIT/vol11_iss6/a8)

### **Аннотация**

В данной статье определена сущность такого инструмента бизнеса как бизнес-план в предпринимательской деятельности, в частности в малом бизнесе. Проводимые в последнее время экономические реформы по поддержке малого и среднего предпринимательства в Республики Узбекистан, обусловили глубже рассмотреть потенциал разработки бизнес-плана в ведении малого бизнеса. В условиях цифровизации экономических отношений вопрос развития малого бизнеса в Республике Узбекистан обрёл ещё больше значимости для страны. Цель работы- всесторонне изучить роль планирования в управлении бизнесом в нынешних экономических условиях. В ходе исследования были использованы такие методы исследования как методы общенаучного познания как сравнение, метод восхождения от абстрактного к конкретному, метод анализа и синтеза. В конце исследования были рассмотрены современные методики по созданию бизнес-плана, выбор которого зависит от вида деятельности бизнеса и цели разработки и предложены дальнейшие действия по изучению данного вопроса.

**Ключевые слова:** бизнес-план, малый бизнес, планирование, предприятие, фактор успеха, льготы, инвестиции, государство, субъекты бизнеса, инструмент бизнеса.

### **MODERN METHODS OF MANAGING SMALL BUSINESS ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITILIZATION OF ECONOMIC RELATIONS**

**Maripova Shahlo Akramovna**

*Researcher, Namangan State University Republic of Uzbekistan*

### **Abstract**

This article defines the essence of such a business tool as a business plan in entrepreneurial activity, in particular in small business. Recent economic reforms to support small and medium-sized businesses in the Republic of Uzbekistan have led to a deeper consideration of the potential for developing a business plan for running a small business. In the context of digitalization of economic relations, the issue of small business development in the Republic of Uzbekistan has acquired even more significance for the country. The purpose of the work is to comprehensively study the role of planning in business management in the current economic conditions. During the study, the following research methods were used: methods of general scientific knowledge such as comparison, the method of ascent from the abstract to the concrete, the method of analysis and synthesis. At the end of the study, modern methods for creating a business plan were reviewed, the

choice of which depends on the type of business activity and the purpose of development, and further actions to study this issue were proposed.

**Keywords:** business plan, small business, planning, enterprise, success factor, benefits, investments, state, business entities, business tool

## **IQTISODIY MUNOSABATLARNI RAQAMLASHTIRISH SHAROITIDA KICHIK TADBIRKORLIK KORXONLARINI BOSHQARISHNING ZAMONAVIY USULLARI**

**Maripova Shahlo Akramovna**

*Mustaqil izlanuvchi, Namangan davlat universiteti*

### **Annotatsiya**

Ushbu maqolada tadbirkorlik faoliyatida, xususan, kichik biznesda biznes-reja kabi biznes vositasining mohiyati o'rganilib chiqildi. O'zbekiston Respublikasida kichik va o'rta biznesni qo'llab-quvvatlashga qaratilgan so'nggi iqtisodiy islohotlar kichik biznesni yuritish uchun biznes-rejani ishlab chiqish imkoniyatlarini chuqurroq ko'rib chiqishga olib keldi. Iqtisodiy munosabatlarni raqamlashtirish sharoitida O'zbekiston Respublikasida kichik biznesni rivojlantirish masalasi mamlakat uchun yanada muhim ahamiyat kasb etdi. Maqolamizning maqsadi hozirgi iqtisodiy sharoitda biznesni boshqarishda rejalashtirish jarayonining ahamiyatini har tomonlama o'rganishdir. Tadqiqot davomida quyidagi tadqiqot usullari qo'llanildi: taqqoslash kabi umumiy ilmiy bilim usullari, mavhumlikdan konkretlikka o'tish usuli, tahlil va sintez usuli. Tadqiqot oxirida biznes-reja tuzishning zamonaviy usullari ko'rib chiqildi, ularni tanlash tadbirkorlik faoliyati turiga va rivojlanish maqsadiga bog'liq bo'lib, ushbu masalani o'rganish bo'yicha keyingi harakatlar va takliflar berildi.

**Kalit so'zlar:** biznes-reja, kichik biznes, rejalashtirish, korxonalar, muvaffaqiyat omili, imtiyozlar, investitsiyalar, davlat, tadbirkorlik subyektlari, biznes vositasi.

### **Введение**

На сегодняшний день в нашей стране проводятся масштабные работы по созданию благоприятных условий для роста и развития предпринимательской деятельности, в частности особое внимание уделяется расширению деятельности малого бизнеса, которая является одним из приоритетных направлений развития национальной экономики Республики Узбекистан, что и обуславливает актуальность данного исследования, выраженная необходимостью анализа тенденций развития малого бизнеса в стране [1].

Это объясняется ещё и тем, что вопрос развития малого бизнеса и предпринимательства рассматривается как стратегическая задача экономической политики нашего государства. В связи с этим, сегодня можно наблюдать огромное количество публикаций и методических разработок, выпускаемых в стране по бизнес-планированию, нацеленных на обучение целевой аудитории. Но несмотря на все прилагаемые усилия, вопросы разработки бизнес-планов в отечественных условиях недостаточно хорошо рассмотрены. Вышеперечисленное ещё раз подчёркивает актуальность вопросов, рассматриваемых в данной работе [2].

Рассматривая мировой опыт развития малого бизнеса, следует отметить, что в Германии из общего числа предприятий удельный вес малых предприятий составляет 99%, а в Великобритании данные показатели составляют 50%. Особенно интересно наблюдать за опытом Европейского союза, где объекты малого бизнеса насчитывают

не менее 23 миллионов, которые обеспечивают 70% занятости населения и 57 % оборота ВВП.

Поскольку именно благодаря развитому сектору малого бизнеса и предпринимательства возможно улучшить макроэкономические показатели государства, что можно наблюдать и в нашей стране, где развитие именно данной сферы экономики является одним из основных направлений структурных преобразований государственной экономики. Безусловно, экономику страны формируют в большей степени крупные компании, а наличие мощного капитала в значительной мере определяет уровень научно-технического и производственного потенциала, однако важное место принадлежит малому предпринимательству как наиболее массовой, и динамичной форме бизнеса [3].

Одним из важных составляющих успешного бизнеса является детально проработанный бизнес-план. Создание бизнес-плана напрямую влияет на прибыльность и жизнеспособность бизнеса, в частности малого бизнеса, что в конечном итоге обуславливает достижение успеха данного бизнеса, из чего вытекает предмет нашего исследования: значимость бизнес плана в ведении малого предприятия как фактор успеха. Объектом исследования, в свою очередь, является бизнес план как один из сильных инструментов бизнеса. В условиях всё больше нарастающей конкуренции на рынке труда нельзя недооценивать значимость данного инструмента бизнеса. Поскольку именно при помощи планирования возможно адекватно оценить эффективность работы компании в будущем, ожидаемые риски и пути их решения [4].

#### **Постановка научной проблемы**

Целью статьи является исследование влияния бизнес-плана на развитие и успех малого предприятия в условиях трансформации экономической системы Республики Узбекистан. Указанная цель обусловила постановку следующих задач:

- Раскрыть потенциал развития бизнес-плана в ведении малого бизнеса как ключ к успеху;
- Исследовать круг вопросов малого бизнеса, решение которых возможно посредством всесторонней разработкой бизнес-плана;
- Определить и проанализировать долю малого бизнеса в ВВП страны;
- Определить и изучить современные методики бизнес-планов и их особенности с целью изучения правильного их использования исходя из особенностей бизнеса;

#### **Анализ литературы по теме**

Вне зависимости от вида коммерческой деятельности, как малого так и крупного, бизнес-план никогда не теряет своей актуальности. Согласно Бурову В.П., основной целью разработки бизнес-плана является прогнозирование и планирование деятельности предприятия и его перспектив на определённый период в соответствии с потребностями рынка и возможностями данного бизнеса удовлетворить эти потребности. Наряду с этим, есть ряд задач, решение которых возможно найти посредством создания бизнес-плана, так как он помогает:

- Определить и найти таргет группу и целевую аудиторию бизнеса, обозначить основное направление деятельности предприятия.
- Сформировать маркетинговую стратегию фирмы и цели бизнеса на краткосрочную и долгосрочную перспективу.

- Разработать номенклатуру товаров и услуг, предоставляемых данной фирмой.
- Составить кадровый план предприятия и анализ программ по мотивации персонала.
- Организовать ряд маркетинговых мероприятий по изучению рынка, конкурентов, рекламные кампании, мероприятия и мастер классы по стимулированию продаж и т.п.
- Предусмотреть возможные риски и трудности в ходе реализации бизнес проекта.
- Целесообразно рассмотреть со стороны материальное и финансовое состояние организации с целью определить соответствует ли текущее положение фирмы поставленным в начале целям [5].

Планирование бизнеса как важный инструмент малого бизнеса было рассмотрено многими экспертами в области. Среди них наиболее значимыми являются труды Ронды Абрамс. Согласно Ронде Абрамс, современному американскому эксперту в области малого бизнеса, бизнес-план- это своего рода рычаг, который помогает предпринимателю малого бизнеса быстрее и легче управлять фирмой. По мнению эксперта, прежде чем открывать малый бизнес, первым делом в бизнес-плане нужно создать концепцию бизнеса, быть точнее ответить на вопрос в чём будет заключаться конкурентоспособность данного бизнеса: это может быть совершенно новый товар или усовершенствованная модель существующего товара, новое направление на рынке или новый канал поставок. Следующая важная особенность разработки бизнес-плана заключается в возможности изучить состояние “здоровья” направления бизнеса на рынке и его перспективы развития, так как инвесторы и кредиторы с большой осторожностью рассматривают вложения в отрасль, где наблюдается упадок в спросе. Определение чёткой стратегической позиции предприятия и создание собственной корпоративной культуры- это последующий немаловажный фактор успеха в планировании малого бизнеса. Этот шаг поможет новому бизнесу занять свою нишу на рынке.

Как известно, человеческий капитал является опорной точкой любой организации. Этот раздел бизнес-плана занимает одну из ключевых позиций в открытии предприятия малого бизнеса поэтому очень важно тщательно подбирать компетентный персонал, которые являются движущей силой бизнеса. Также по мнению Р.Абрамс, процесс планирования позволит фирмам предвидеть грядущие изменения в бизнесе, и, следовательно, разработать план действий по нему. К таким изменениям можно отнести технологические, социальные и конкурентные изменения. Учёт глобальных возможностей также должно быть отдельно рассмотрено в бизнес-плане так как на сегодняшний день благодаря глобализации компаниям стало проще выйти на мировой рынок, что в свою очередь означает увеличение продаж, работать не только локально, но и на экспорт [6].

По мнению С.И.Головань, бизнес-план представляет собой объективную оценку собственной предпринимательской деятельности; также это необходимый инструмент для проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и текущей экономической ситуацией в стране [7].

Агибалова Ю.Е утверждает, что бизнес-планирование подразумевает собой стартовую точку всей плановой и исполнительской деятельности предприятия. Он

является наиболее важным источником аккумуляции стратегической информации и способ прямого управленческого воздействия на будущее положение предприятия, обозначающий пути достижения прибыльности [8].

Интересно рассмотреть и взгляд профессора, доктора технических наук Вайсблата, Б. И на данное понятие. По мнению учёного, бизнес-план - это комплексный документ, отражающий в себе важнейшие аспекты и показатели предприятия, дающие объективное представление о будущем инвестиционном проекте [9].

Планирование - ориентированный на будущее, осуществляемый на основе систематической подготовки регулярно повторяющийся процесс переработки информации и принятия решений, который проводится как на уровне системы (предприятия) в целом, так и ее отдельных элементов (структурных подразделений, функциональных подсистем, отдельных работников). Результатом планирования является план или система планов [10].

Под бизнес-планом подразумевается упорядоченная организационная процедура, связанная со сбором и обработкой информации, принятием решений, которые осуществляются с целью получения желаемого результата в виде целостной системы взаимосвязанных управленческих решений.

Анализ литературы по теме показывает, что разработка бизнес-плана для нового бизнеса или же для уже существующего, во-первых, служит рычагом управления для предприятия, помогая руководителю осуществлять процесс контроля в более легком и быстром темпе; во-вторых, хорошо подготовленный бизнес-план имеет больше шансов для привлечения инвестиций в бизнес; в-третьих, данный инструмент бизнеса напрямую оказывает влияние на прибыльность компании.

### **Методология исследования**

Методологическая основа исследования базируются на фундаментальных концепциях и методологических подходах, представленных в классических и современных трудах отечественных и зарубежных ученых по вопросам функционального аспекта бизнес-планирования; законодательные и нормативные акты по вопросам роли малого и среднего бизнеса в государственной экономике; также в ходе работы были использованы такие методы общенаучного познания как сравнение, метод восхождения от абстрактного к конкретному, метод анализа и синтеза.

### **Анализ и результаты исследования**

Сегодня в нашей стране на государственном уровне создаются ряд льгот и привилегий для улучшения бизнес среды во всех сферах экономики. Особенно значимыми являются изменения, которые произошли в нашей республике за последние несколько лет. По данным Института прогнозирования и макроэкономических исследований (ИМПИ) количество зарегистрированных предпринимательских субъектов в 2023 составило 555,9 тысяч единиц, что больше в 2,4 раза по сравнению с 2017 годом, где данная цифра составляет 229,6 единиц [11].

Также для предпринимателей были созданы ряд удобств в налоговой деятельности. К примеру, если ставка налога на имущество юридических лиц в 2017 году составляла 5 процентов, то к 2022 году она была снижена до 1,5 процента. В 2017 году действовало 13 видов налогов, их число было сокращено до 9. Вместе с тем, в результате реформы налоговой системы с 1 января 2023 года ставка НДС была снижена

до 12%, что ранее в 2016 году составляло 20 %. Все эти перемены в свою очередь благоприятствовали расширению малого бизнеса не только в качестве, но и в количественном аспекте по всей республике. По итогам 2022 года количество субъектов малого бизнеса, действующих в регионах, увеличилось в 2 раза до 106 тысяч в городе Ташкенте, в 2,3 раза до 49,1 тысяч в Ташкентской области, в 2,9 раза до 47,9 тысяч в Самаркандской области по сравнению с 2017 годом [12].

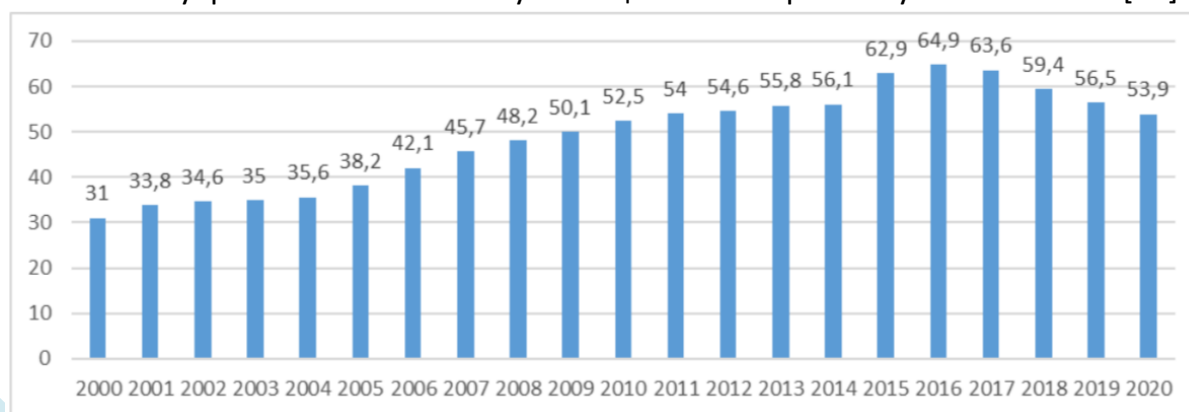
За счет реализации задач, определенных в указе Президента от 24 октября 2019 года «О дополнительных мерах по совершенствованию порядка кредитования проектов, реализуемых в рамках государственных программ развития семейного предпринимательства» За 2018-2022 годы количество семейных предприятий увеличилось в 2 раза. В результате, доля частного бизнеса и субъектов малого предпринимательства в экспорте достигла 29,5 процента, что в очередной раз является прямым доказательством активной поддержки государством сектора малого бизнеса.

Наряду с этим, значимость развития предпринимательства, в частности малого бизнеса, нашло отражение и в Постановлении Президента Республики Узбекистан, от 14.09.2023 г. № ПП-306 «О мерах финансовой и институциональной поддержки развития малого бизнеса», где с 1 октября 2023 года реализуется Комплексная программа непрерывной поддержке малого бизнеса. Для достижения этой цели поставлены следующие задачи:

- На реализацию программы будет направлено 6 триллионов сумов средств государства и средства в размере 1,2 миллиарда долларов США зарубежных финансовых институтов

- Будет оказана финансовая и консультативная поддержка субъектам малого бизнеса; предусматривается выделение кредитов в размере до 1,5 миллиарда сумов со сроком до 7 лет, льготный период до 2 лет. Консультативная поддержка рассматривает вопросы получения лицензий, участия в государственных закупках, информация о льготах и другие [13].

Говоря о влиянии малого бизнеса на общеэкономические показатели государства, не стоит забывать и о его роли в увеличении ВВП страны, поскольку в развитых странах мира малый бизнес и частное предпринимательство занимают ведущее и решающее место в объеме валового внутреннего продукта. В настоящее время в нашей республике на основе системных программ ведется последовательная работа по поддержке и развитию этой отрасли. Это, в свою очередь, создаёт возможность укрепить экономическую мощь нашей страны и увеличить ВВП [14].



**Рис.1. Доля малого бизнеса и частного предпринимательства:www.stat.uz**

Рост доли малого бизнеса в ВВП - это результат проводимых реформ по увеличению объемов выпускаемой продукции в данном секторе экономики. За последние годы (2010 – 2020 годы) доля малого бизнеса в ВВП выросла на 25,5 процента, и в 2020 году она составила 53,9 процента. (Рис.1)

Следующим хотим рассмотреть динамику развития показателей малого бизнеса по отраслям страны с 2013 по 2023 года. (Рис.2)

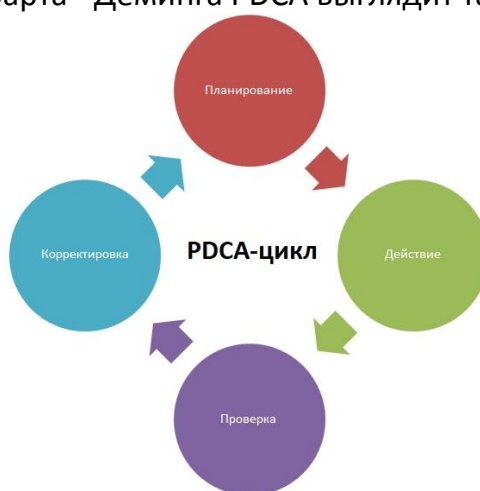
Показатели	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ВВП	60,9	61,9	64,6	66,8	65,3	62,4	56,0	55,7	54,9	51,8	48,6
Промышленность	33,0	36,8	40,6	45,3	41,2	37,4	25,8	27,9	27,0	25,9	26,0
Строительство	70,6	69,5	66,7	66,9	64,8	73,2	75,8	72,5	72,4	71,6	77,1
Занятость	76,7	77,6	77,9	78,2	78,0	76,3	76,2	74,5	74,4	74,4	-
Экспорт	26,2	27,0	27,0	26,0	22,0	27,2	27,0	20,5	22,3	29,5	27,6
Импорт	42,4	45,4	44,5	46,8	53,6	56,2	61,6	51,7	48,7	49,4	47,6

**Рис.2. Доля малого бизнеса и частного предпринимательства:www.stat.uz**

Как видно из таблицы, показатели товаров импорта и экспорта малого бизнеса росли в динамике и составили 49,4 % и 29,5% в 2023 году (по сравнению с 42,4% и 26,2% в 2013 году). Стремительный рост можно наблюдать в отрасли строительства: в 2015 году его доля составляла 66,7%, а к 2023 году он составил 77,1 %. Это послужило наглядным примером и результатом успешно осуществлённых реформ в модернизации экономики [15].

По этой причине необходимо дальнейшее совершенствование и повышение эффективности организационно-экономических механизмов развития малого бизнеса и предпринимательства по всей стране, усиление их роли во внешнеэкономической деятельности, в полной мере использовать возможности увеличения доходов населения, обеспечивая им трудовую занятость. И одним из таких организационных и управленческих механизмов бизнеса, намного облегчающий ведение и контроль бизнеса является бизнес-план.

Планирование- важный этап в любом управленческом цикле. К примеру, управленческий цикл Шьюарта - Деминга PDCA выглядит так:



**Рис.3. Управленческий цикл Шьюарта —Деминга**

Данный цикл включает в себя такие этапы как планирование (PLAN), реализация (DO), проверка (CHECK) и действие (ACT). Здесь нельзя забывать, что план может

меняться в соответствии с требованиями потребителей, поэтому как именно он является основой для достижения требуемого результата.

Помимо данного метода управления насчитываются три основных методологий бизнес планирования широко применяемых в зарубежных странах: методика UNIDO (Организация Объединенных Наций по промышленному развитию); методика ЕБРР (Европейского банка реконструкции и развития); методика, разработанная в рамках программы ТАСИС (программа «технического содействия»).

Методика, предлагаемая ЕБРР – лаконичная, более «сжатая» и емкая в области содержания по сравнению с другими методологиями. Здесь внимание больше акцентируется на деятельность уже существующего бизнеса, что даёт возможность исследовать и детально рассмотреть этапы развития уже функционирующего бизнеса.

Бизнес-план по методологии TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States) был разработан Европейским Союзом в целях помочь странам постсоветского пространства в ведении и организации бизнеса. Особенность данной структуры заключается в том, что здесь методика больше адаптирована на сельскохозяйственную отрасль, включающая в себя полноценный маркетинговый анализ, производственный план, анализ факторов риска и другие.

Бизнес-плана по UNIDO дает возможность разработчику инвестиционного бизнес-плана снизить трудоемкость его разработки. Причиной создания данной методологии стало то, что на тот момент не было чётко сформулированных общепринятых указаний для оценки инвестиционных проектов. Преимуществом данной методологии является то, что здесь используется системный подход при обосновании экономической эффективности проекта. В данном случае планирование осуществляется в виде цикла, включающего три самостоятельных этапа: пред инвестиционную, инвестиционную и эксплуатационную [16].

Выбирая подходящую методологию бизнес-плана, не стоит забывать о других, не менее важных особенностях планирования бизнеса малого предприятия. В первую очередь стоит отметить, что компании в малом бизнесе в большинстве случаев имеет небольшие финансовые резервы, что обуславливает их “чувствительность” к экономическим изменениям. Поэтому при процессе планирования рекомендуется учесть эту особенность и рассмотреть возможность ускоренного репрофилирования компании. Благодаря своей организационной мобильности, малые предприятия легче и быстрее будут адаптироваться к социально-экономическим трансформациям [17].

Ограниченность человеческих ресурсов-это вторая особенность в малом бизнесе, поэтому не стоит пренебрегать полагая, что управление малым количеством сотрудников будет лёгкой задачей. Если в компании не налажены чёткие позиции делегирования, процесс контроля персонала будет затруднительным.

Следующей особенностью является отношения с поставщиками продукции. В крупных компаниях, в силу их большой заинтересованности в выгодном сотрудничестве, поставщики стараются доставить заказ в назначенное время по договору, а в предприятиях малого бизнеса поставщики могут иногда пренебрегать этим, потому очень важно найти профессионалов своего дела, чётко следующим условиям договора. [18].

Обобщая все вышесказанное, следует отметить, что учёт всех этих особенностей значительно облегчит процесс планирования бизнеса.



### **Выводы и предложения**

В заключение нужно подчеркнуть, что бизнес-план, бесспорно, является значимым средством при открытии и ведении малого бизнеса, в особенности в сегодняшнем мире технологических инноваций, быстрого темпа развития рынка он имеет огромный потенциал для достижения успеха. Проанализированные данные наглядно показали, что создание бизнес-плана поможет сформировать общую концепцию бизнеса, включающий маркетинговую стратегию, кадровый план, оценить состояние «здоровья» бизнеса на рынке, предвидеть и подготовиться к возможным будущим социальным, технологическим изменениям в стране, адекватно оценить материальное и финансовое состояние предприятия в целом. Хорошо проработанный бизнес-план будет способствовать устойчивому развитию малого бизнеса, а развитый малый бизнес занимает ведущее место в увеличении ВВП страны. В нашем случае мы видим, что за последние годы доля малого бизнеса в ВВП выросла в больших размерах, что является результатом проводимых реформ по поддержке предпринимательства в стране. Также были рассмотрены и изучены современные основные методики по созданию бизнес-плана, выбор которого зависит от вида деятельности бизнеса и цели разработки.

Несмотря на все преимущества бизнес планирования, стоит отметить, что вопросы разработки бизнес-плана в нашей стране недостаточно хорошо рассмотрены, что требует дальнейшего обширного изучения данного механизма бизнеса и создания множества методических разработок и публикаций, нацеленных на обучение целевой аудитории.

### **Список использованной литературы**

1. Ханкелдиева Г. Ш. Перспективы инновационного развития предприятий Узбекистана в условиях трансформации цифровой экономики // Бюллетень науки и практики. 2021. Т. 7. №12. С. 240-245. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/73/32>
2. Шкурко, В. Е. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности: [учеб. пособие] / В. Е. Шкурко, Н. Ю. Никитина; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал.федер. ун-т. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. — 172 с.
3. Салимов А. А. Проблемы и перспективы развития малого бизнеса и частного предпринимательства в Республике Узбекистан // Бюллетень науки и практики. 2022. Т. 8. №5. С. 462-466. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/78/54>
4. Хонкелдиева, Г. Ш. (2018). Развитие промышленных предприятий в Республики Узбекистан. Т.: Иқтисодиёт ва таълим.
5. Буров В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие - М.: НИЦ Инфра-М, 2015. - 192 с.
6. Абрамс, Р. Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса. 2-е изд. / Р. Абрамс. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 486 с.
7. Головань С. И. Бизнес планирование и инвестирование/ С. И. Головань, М. А. Спиридонов Учебник. Ростов н/Д: Феникс, 2008. — 302 с.<https://moluch.ru/archive/116/31757/>
8. Агибалова Ю.Е. Бизнес-планирование как инструмент эффективной деятельности на региональном рынке. // Стратегия устойчивого развития регионов

России- Ставропольский государственный аграрный университет, г. Ставрополь, 2016 г.- С.47-51.

9. Вайсблат, Б. И Управление рисками бизнес-плана инвестиционного проекта/ Б. И. Вайсблат, М. А. Пистонов // Экономический анализ: теория и практика, 2012. -№ 2. - С. 25

10. Стрекалова Н. Д. Бизнес-планирование: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2013. С. 10.

11. Макроиқтисодий ва ҳудудий тадқиқотлар институти таҳлилий ҳисоботи:  
[https://imrs.uz/publications/articles-and-abstracts?hududlarni\\_mutanosib\\_rivojlantirish](https://imrs.uz/publications/articles-and-abstracts?hududlarni_mutanosib_rivojlantirish)

12. Тошматова И. Кичик бизнес- иқтисодиётнинг қон томири.  
<https://yuz.uz/news/kichik-biznes--iqtisodiyotning-qon-tomiri>

13. <https://lex.uz/pdfs/6609112>

14. Сайфуллаев С.Н. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikga kiritilgan investiaiyalarni statistic baholash / Oriental Renaissance: Innovative,educational, natural and social sciences. Volume 1 | Issue 4

15. Югай А.Б. Малый бизнес Узбекистана: государственное регулирование ради развития. Российское предпринимательство/ № 21 (219) / ноябрь 2012.

16. Кузьмичева И.О. Особенности бизнес-планирования в малом предпринимательстве. Академическое издательство «Научная артель». – 2023. - С.68-70.

17. Марипова Ш.А. Management issues in higher education system/ «Научный импульс». № 7 (100) Февраль 2023 г, стр 364-367.

18. Марипова Ш.А. Проблемы организации маркетинговой деятельности у субъектов малого бизнеса. “Prospects of development of science and education” Scientific and practical conference (September 2023), pp 182-187.