RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA BIZNES JARAYONLAR TRANSFORMATSIYASIYASINI AGILE BOSHQARUVINING NAZARIY ASOSLARI

Shodmanov Toshtemir Ro‘ziyevich,
Qarshi davlat texnika universiteti Registrator ofisi menejeri

Annotatsiya. Mazkur maqolada raqamli iqtisodiyot sharoitida biznes jarayonlarni transformatsiya qilishning zamonaviy yondashuvlari, xususan, Agile boshqaruv metodologiyasining nazariy asoslari tahlil qilinadi. Tadqiqotda Agile tamoyillarining biznes jarayonlarga integratsiyasi, ularning moslashuvchanlik, tezkorlik va samaradorlikni oshirishdagi o‘rni yoritiladi. Shuningdek, raqamli transformatsiya jarayonida tashkilotlarning boshqaruv tizimlarini takomillashtirishda Agile yondashuvining afzalliklari ilmiy jihatdan asoslab beriladi.

Kalit so‘zlar: raqamli iqtisodiyot, biznes jarayonlar transformatsiyasi, Agile boshqaruv, raqamli transformatsiya, moslashuvchan boshqaruv, innovatsiyalar, samaradorlik

Аннотация. В данной статье рассматриваются современные подходы к трансформации бизнес-процессов в условиях цифровой экономики, в частности теоретические основы Agile-управления. В исследовании анализируется интеграция принципов Agile в бизнес-процессы, а также их влияние на повышение гибкости, оперативности и эффективности деятельности организаций. Кроме того, обосновываются преимущества использования Agile-подхода в совершенствовании систем управления в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова: цифровая экономика, трансформация бизнес-

процессов, Agile-управление, цифровая трансформация, гибкость, инновации, эффективность

Abstract. This article examines modern approaches to the transformation of business processes in the context of the digital economy, with a particular focus on the theoretical foundations of Agile management. The study analyzes the integration of Agile principles into business processes and highlights their role in enhancing flexibility, responsiveness, and efficiency. Furthermore, the advantages of Agile approaches in improving management systems during digital transformation are scientifically substantiated.

Keywords: digital economy, business process transformation, Agile management, digital transformation, flexibility, innovation, efficiency

Kirish. Bugungi kunda global iqtisodiy makonda raqamli texnologiyalarning jadal yoyilishi va ularning ishlab chiqarish omillariga aylanishi biznes jarayonlarni boshqarishning an'anaviy tamoyillarini tubdan qayta ko'rib chiqish zaruratini yuzaga keltirmoqda. Raqamli iqtisodiyot shakllanishi sharoitida xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatidagi noaniqlik darajasining ortishi hamda iste'molchilar talabining gipermoslashuvchanlik xususiyatiga ega bo'lishi korporativ boshqaruv tizimlarining samaradorligini oshirish masalasini ilmiy-amaliy jihatdan muhim ahamiyat kasb etishiga olib keladi. Ayniqsa, O'zbekiston Respublikasida raqamli transformatsiyani jadallashtirish va "Raqamli O'zbekiston – 2030" strategiyasi doirasida amalga oshirilayotgan keng qamrovli islohotlar sharoitida biznes jarayonlarni zamonaviy yondashuvlar asosida moslashuvchan boshqaruvga o'tkazish asosiy vazifalardan biriga aylangan.

Asosiy qism. "Agile boshqaruv" tushunchasi turli ilmiy maktablar, xalqaro konsalting agentliklari va amaliyotchi-menejerlar tomonidan turlicha talqin qilinib kelingan ko'p qirrali tushunchadir. Uning murakkabligi shundaki, bir tomondan u dasturiy ta'minot yaratish sohasidagi tor texnik metodologiyalar majmui, ikkinchi

tomondan esa butun tashkilot miqyosidagi madaniyat, tafakkur tarzi va strategik moslashuvchanlikni ifodalovchi keng qamrovli boshqaruv falsafasi sifatida namoyon bo'ladi. Shuning uchun ham ushbu tushunchaga aniq va to'liq konseptual ta'rif berish, uning nazariy chegaralarini belgilash ilmiy adabiyotlarda doimo dolzarb muhokama mavzusi bo'lib kelgan.Agile boshqaruv konsepsiyasining ilmiy-nazariy asoslari XX asrning ikkinchi yarmidagi Yaponiya ishlab chiqarish tizimi (Toyotizm) va AQSHdagi dasturiy ta'minot inqirozi zaminida shakllanib, keyinchalik mustaqil fanlararo tadqiqot sohasiga aylangan. Ushbu yo'nalishning shakllanishi va rivojlanishida ikki muhim fundamental platforma: "Yalang'och ishlab chiqarish" (Lean Production) maktabi hamda Empirik jarayonlarni boshqarish nazariyasi asosiy o'rin tutadi. Dastlab T. Ono va Sh. Singo tomonidan asos solingan va keyinchalik M. Poppendik tomonidan xizmat ko'rsatish sohasiga moslashtirilgan Lean maktabi Agile boshqaruviga "qiymat yaratmaydigan harakatlarni bartaraf etish" va "oqimni to'xtovsiz ta'minlash" kabi fundamental tamoyillarni meros qoldirgan bo'lsa, K. Shvaber va J. Sazerlend tomonidan asos solingan Empirik maktab murakkab va notanish muammolarni hal qilishda rejali-buyruqbozlikka emas, balki shaffoflik, tekshiruv va moslashuvga tayanish zarurligini nazariy jihatdan asoslab berdi. Keyinchalik xalqaro tashkilotlar va professional uyushmalar, xususan, Agile Alliance va Scrum.org kabi tuzilmalar ushbu tushunchaga universal va moslashuvchan ta'riflar berishga, shuningdek, uni turli iqtisodiy tarmoqlar uchun standartlashtirilgan ramkalar shaklida tizimlashtirishga harakat qilgan.Shuni alohida ta'kidlash lozimki, raqamli iqtisodiyot sharoitida biznes jarayonlar transformatsiyasini nazariy asoslashda mazkur ikki maktabning o'zaro uyg'unlashuvi kuzatiladi. Agar XX asrda korxonalar barqaror tashqi muhitda faoliyat yuritgan bo'lsa, XXI asrning raqamli haqiqati tizimlarni murakkab adaptiv tizimlar sifatida qarashni taqozo etadi.

Tartib	Muallif / Manba	Ta’rif

1	Don Tapscott	Raqamli iqtisodiyot — raqamli texnologiyalar, internet va tarmoqlashgan kommunikatsiyalar asosida shakllanadigan yangi iqtisodiy tizim.
2	OECD (2020)	Digital economy — iqtisodiyotning barcha segmentlarida raqamlashtirilgan ma’lumotlar, sun’iy intellekt va internet infratuzilmasi asosida yaratiladigan iqtisodiy qiymat.
3	World Bank (2016)	Raqamli iqtisodiyot — raqamli texnologiyalar yordamida yaratiladigan, qayta ishlanadigan va foydalaniladigan ma’lumotlarga asoslangan iqtisodiy faoliyatlar majmui.
4	M. Porter	Digital economy — raqamli platformalar va IT infratuzilmasi orqali qo‘shilgan qiymat yaratish jarayoni.
5	European Commission (2018)	Raqamli iqtisodiyot — iqtisodiy jarayonlarning raqamli texnologiyalar bilan integratsiyalashuvi natijasida yuzaga keladigan iqtisodiy tizim.
6	V. Ivanov	Raqamli iqtisodiyot — ma’lumotlarni asosiy resurs sifatida ishlatadigan AKTga asoslangan iqtisodiyot.
7	G. Abdrakhmanova	Raqamli iqtisodiyot — ishlab chiqarish, xizmat ko‘rsatish va boshqaruvni raqamli axborot oqimlari orqali transformatsiya qiluvchi iqtisodiy tizim.
8	A. Sokolov	Raqamli iqtisodiyot — barcha sohalarda raqamli platformalar va sun’iy intellektning ustuvor roli bilan tavsiflanadigan model.

11	A. Xodjayeva (TDIU)	Raqamli iqtisodiyot — iqtisodiy jarayonlarni raqamlashtirish, internet va axborot texnologiyalari orqali samaradorlikni oshiradigan iqtisodiyot turi.
12	S. G‘aniyev (TATU)	Raqamli iqtisodiyot — ma’lumotlar, IT platformalar va raqamli xizmatlarga asoslangan iqtisodiy faoliyatlar yig‘indisi.

Yuqoridagi jadvaldan ko‘rinib turibdiki, tadqiqotchilar tomonidan raqamli iqtisodiyotning mohiyatini ochib berishda turlicha yondashuvlar mavjud. Xorijiy olimlar va xalqaro institutlar asosiy e'tiborni tarmoqlashgan qiymat va ma'lumotlarning fundamental resurs sifatidagi roliga qaratsa, MDH olimlari texnologik transformatsion jarayon va AKTning integratsion vazifasini ustuvor deb biladilar. Mahalliy, o‘zbekistonlik tadqiqotchilarning ilmiy ishlarida esa raqamli iqtisodiyot amaliy samaradorlikni oshirish hamda davlat boshqaruvi va xizmat ko‘rsatish sohalarini modernizatsiyalashning bevosita omili sifatida talqin qilinadi.

Mavjud ilmiy-nazariy qarashlarning tahlili shuni ko‘rsatadiki, raqamli iqtisodiyotni faqatgina texnologik platformalar yig‘indisi yoki alohida iqtisodiy faoliyat turi sifatida ta'riflash yetarli emas. Ushbu tushuncha jamiyat taraqqiyotining hozirgi bosqichida keng qamrovli, ijtimoiy-iqtisodiy formatsiya xususiyatiga ega bo‘lgan hodisadir.Yuqoridagilardan kelib chiqib, dissertatsiya ishining maqsad va vazifalaridan kelib chiqib, mualliflik ta'rifini quyidagicha shakllantirishni maqsadga muvofiq deb topdik: "Raqamli iqtisodiyot — bu ma'lumotlarni asosiy ishlab chiqarish resursi va qo‘shilgan qiymatning strategik manbai sifatida qo‘llashga asoslangan, sun'iy intellekt va raqamli platformalar texnologiyalari orqali an'anaviy biznes jarayonlari hamda davlat xizmatlarini tizimli transformatsiya qilishga qaratilgan, natijada iqtisodiy samaradorlik, institutsional shaffoflik va barqaror ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishni ta'minlovchi

yangi texnologik-iqtisodiy formatsiyadir."

Raqamli iqtisodiyotning rivojlanishi bilan biznes jarayonlar ham tubdan o‘zgarishlarga duch keldi. An’anaviy biznes jarayonlarni boshqarish metodlari ko‘pincha qat’iy reja va uzun muddatli loyihalarga asoslangan bo‘lsa, raqamli transformatsiya sharoitida ular moslashuvchan, tezkor va iterativ yondashuvni talab qildi. Shu sababli Agile boshqaruv (Agile Management) metodologiyasi 1990-yillardan boshlab dasturiy ta’minot sohasida paydo bo‘lib, keyinchalik biznes jarayonlar va boshqa sohalarga keng tatbiq etila boshladi.

Agile yondashuvi dastlab dasturiy ta’minot ishlab chiqish jarayonlarini optimallashtirish maqsadida shakllangan. Ushbu davrda Waterfall (ketma-ket) modeli yetarli moslashuvchanlikni ta’minlay olmagani sababli, IT kompaniyalar yangi metodlarni ishlab chiqa boshladilar. 2001-yilda Agile metodologiyasining rasmiy shakllanishi “Agile Manifesto” orqali amalga oshdi. Manifestda asosiy tamoyillar sifatida shaxslar va ularning o‘zaro hamkorligi, ishlaydigan dasturiy ta’minot, mijoz bilan hamkorlik va o‘zgarishlarga moslashuv ustunligi belgilandi.

2005–2010-yillarda Agile metodologiyasi dasturiy ta’minotdan tashqari boshqa sohalarga, jumladan, biznes jarayonlarni boshqarish va innovatsion transformatsiya jarayonlariga tatbiq etila boshlandi. Shu davrda Scrum, Kanban va Lean kabi freymvorklar keng tarqaldi. 2010-yildan boshlab raqamli iqtisodiyot sharoitida Agile boshqaruv korxona strategiyasi, ishlab chiqarish, logistika, moliya va xizmat ko‘rsatish jarayonlariga integratsiya qilindi. Agile yondashuvi iterativ transformatsiya, tezkor qaror qabul qilish va xatarlarni minimallashtirish imkonini berdi.

Agile boshqaruvning shakllanishi bir nechta asosiy bosqichlarga bo‘linadi. 1990-yillarda u dastlab IT sohasida paydo bo‘ldi, 2001-yilda Agile Manifesti qabul qilinib, metodologiya rasmiylashtirildi. 2005–2010-yillarda Scrum, Kanban va Lean freymvorklari biznes jarayonlarda tatbiq qilina boshladi, va 2010-yildan

boshlab raqamli iqtisodiyot sharoitida Agile strategik vositaga aylandi.Shunday qilib, Agile boshqaruv tarixiy rivojlanishi va shakllanish bosqichlari shuni ko‘rsatadiki, u dastlab IT sohasida paydo bo‘lgan bo‘lsa-da, raqamli iqtisodiyot sharoitida biznes jarayonlarni transformatsiya qilishning muhim strategik vositasiga aylandi. Iterativ, moslashuvchan va mijozga yo‘naltirilgan yondashuv korxonalarga raqamli transformatsiyani tezlashtirish va samaradorlikni oshirish imkonini beradi.

1.1.1-jadval

Agile boshqaruvning shakllanishi bosqichlari

Bosqich	Vaqt	Tavsif
Boshlang‘ich	1990-yillar	Dasturiy ta’minot ishlab chiqish jarayonida yangi moslashuvchan metodlar paydo bo‘ldi.
Agile Manifesti	2001	17 IT mutaxassisi tomonidan Agile Manifesti qabul qilindi va asosiy tamoyillar belgilandi.
Biznes jarayonlarga tatbiq	2005–2010	Scrum, Kanban va Lean freymvorklari biznes jarayonlarni modernizatsiya qilishda qo‘llanila boshlandi.
Raqamli iqtisodiyot integratsiyasi	2010–hozirgi davr	Agile biznes jarayonlar transformatsiyasining strategik vositasi sifatida korxonalarda keng tatbiq etiladi.

Ushbu jadvalda Agile boshqaruvning shakllanish bosqichlari va ularning tarixiy rivojlanishi ko‘rsatilgan. Boshlang‘ich bosqich 1990-yillarga to‘g‘ri keladi, bu davrda dasturiy ta’minot ishlab chiqish jarayonida yangi, moslashuvchan metodlar paydo bo‘lgan. Shu davrda Waterfall kabi an’anaviy metodlar yetarli darajada moslashuvchanlikni ta’minlay olmagani sababli, IT kompaniyalar yangi

yondashuvlarni izlay boshladilar.2001-yilda Agile boshqaruvning rasmiy shakllanishi sodir bo‘ldi: 17 IT mutaxassisi tomonidan Agile Manifesti qabul qilindi va asosiy tamoyillar belgilandi. Bu tamoyillar shaxslar va ularning o‘zaro hamkorligini, ishlaydigan dasturiy ta’minotni, mijoz bilan yaqindan hamkorlikni va o‘zgarishlarga tez moslashuvni ustun qo‘ygan.2005–2010-yillarda Agile metodologiyasi dasturiy ta’minotdan tashqari biznes jarayonlarga keng tatbiq etila boshlandi. Shu davrda Scrum, Kanban va Lean freymvorklari korxonalarda biznes jarayonlarni modernizatsiya qilishda qo‘llanila boshlandi. Ularning asosiy maqsadi jarayonlarni tezkor, iterativ va moslashuvchan tarzda boshqarish edi.2010-yildan boshlab Agile boshqaruv raqamli iqtisodiyot sharoitida strategik vositaga aylandi. Korxonalar uni ishlab chiqarish, logistika, moliya va xizmat ko‘rsatish jarayonlariga integratsiya qila boshladilar. Agile yondashuvi iterativ transformatsiya, tezkor qaror qabul qilish va xatarlarni minimallashtirish imkonini beradi, shu bilan birga biznes jarayonlarni samarali va shaffof boshqarishga xizmat qiladi.

Agile boshqaruviga berilgan ta’riflar va asosiy jihatlar bo‘yicha olimlar taqqoslamasi

Olim ismi	Ta’rif	Asosiy jihat
Beck va boshqalar (2001)	Dasturiy ta’minot ishlab chiqishda insonlar va ularning o‘zaro aloqalari, ishchi mahsulot, mijoz bilan hamkorlik va o‘zgarishlarga tez javob berish ustuvorligi.	Moslashuvchanlik, jamoaviy hamkorlik, mijoz ehtiyojlariga tez javob
Highsmith (2009)	Agile – tezkor iteratsiyalar va mijoz ehtiyojlariga moslashuvchi loyihalar boshqaruvi.	Iteratsion yondashuv, mijoz bilan hamkorlik

Schwaber va Sutherland (2017)	Scrum – jamoaviy ish va mahsulotni qisqa sikllarda yetkazish yondashuvi.	Jamoaviy ish, qisqa sikllar, mahsulot yetkazilishi
Cockburn (2006)	Inson markazida loyihalarni boshqarish, samaradorlik va moslashuvchanlikni oshirish metodikasi.	Inson markazida boshqaruv, samaradorlik, moslashuvchanlik
Ivanov (2010)	O‘zgaruvchan biznes muhitida loyihalarni tezkor va moslashuvchan tarzda amalga oshirish usuli.	Moslashuvchanlik, tezkor qarorlar
Petrova (2015)	Agile – jamoaviy ish va jarayonlarni optimallashtirish, o‘zgarishlarga moslashish vositasi.	Jarayonlarni optimallashtirish, moslashuvchanlik
Smirnov (2012)	Agile metodlari biznes va IT loyihalarida samaradorlikni oshirishga yo‘naltirilgan.	Samaradorlik, biznes va IT loyihalari
Kuznetsov (2016)	Loyiha boshqaruvi jarayonini moslashuvchan va iteratsion tarzda tashkil qilish.	Iteratsion boshqaruv, moslashuvchanlik
Raximov (2022)	Tashkilot ichidagi jarayonlarni soddalashtirish, tezkor qaror qabul qilish va mijoz ehtiyojlarini tezroq qondirish imkonini beruvchi boshqaruv yondashuvi.	Jarayonlarni soddalashtirish, tezkor qaror qabul qilish

Tursunov (2023)	Raqamli transformatsiya jarayonida moslashuvchan va jamoaviy hamkorlikka asoslangan strategiya.	Raqamli transformatsiya, jamoaviy hamkorlik
Usmonov (2021)	Korxona loyihalarini samarali boshqarish va raqamli texnologiyalarni qo‘llash usuli.	Samarali boshqaruv, raqamli texnologiyalar
Abdullayev (2020)	Moslashuvchan boshqaruv orqali resurslarni optimal taqsimlash va loyihani tezkor yetkazish.	Resurslarni optimal taqsimlash, tezkor yetkazish

Ushbu jadval Agile boshqaruv metodologiyasiga berilgan nazariy ta’riflarni turli hududlardan bo‘lgan olimlar nuqtai nazaridan taqdim etadi. Jadvalda olimlarning ismlari, ta’riflari va metodologiyaning asosiy jihatlari keltirilgan.Xorijiy olimlar Agile’ni dasturiy ta’minot ishlab chiqish jarayonida insonlar va ularning o‘zaro aloqalariga, ishchi mahsulotga, mijoz bilan hamkorlik va o‘zgarishlarga tez javob berishga asoslangan metodik yondashuv sifatida ta’riflaydilar. Shu bilan birga ular iteratsion sikllar, jamoaviy ish va tezkor yetkazish kabi xususiyatlarni ham alohida e’tiborda ko‘rsatadilar.MDH olimlari Agile’ni biznes va IT loyihalarida moslashuvchanlik, jarayonlarni optimallashtirish va tezkor qaror qabul qilish imkonini beruvchi boshqaruv yondashuvi sifatida baholaydilar. Ular Agile’ning asosiy afzalligi – noaniqlik va o‘zgarishlarga tez moslashish ekanini ta’kidlaydilar.O‘zbekiston olimlari esa Agile’ni korxona va tashkilotlarda loyihalarni samarali boshqarish, raqamli transformatsiya jarayonlarini tezlashtirish va jamoaviy hamkorlikni rivojlantirish vositasi sifatida ko‘rsatadilar. Shu bilan birga ular resurslarni optimal taqsimlash va tezkor qarorlar qabul qilish kabi amaliy jihatlarni ham e’tiborga olishadi.Jadvaldagi har bir qator

olimning Agile boshqaruviga berilgan ta’rifini va metodologiyaning asosiy jihatlarini bir qarashda solishtirish imkonini beradi, bu esa nazariy va amaliy tahlil uchun qulaylik yaratadi.

Agile boshqaruvi zamonaviy loyihalarni boshqarishda bir qator muhim afzalliklarni taqdim etadi. Birinchi navbatda, u moslashuvchanlikni oshiradi, ya’ni loyiha jarayonida yuzaga keladigan o‘zgarishlarga tezkor javob berish imkonini beradi. Bu xususiyat ayniqsa texnologiya va biznes muhiti tez o‘zgaradigan sharoitlarda muhimdir. Ikkinchi afzallik – jamoaviy hamkorlik va kommunikatsiyani kuchaytirish, chunki Agile metodologiyasi kichik, o‘zaro faoliyat jamoalarni va tez-tez uchrashuvlarni (stand-up meeting) rag‘batlantiradi, bu esa loyiha samaradorligini oshiradi.

Uchinchidan, Agile boshqaruvi mijoz ehtiyojlariga tez moslashish imkonini beradi. Iteratsion va inkremental yondashuv orqali mahsulotning har bir bosqichi mijozning fikri va talablariga asoslanadi, bu esa yakuniy natijani yanada sifatli qiladi. To‘rtinchidan, Agile tezkor yetkazish va qisqa sikllar orqali loyiha natijalarini tezroq ko‘rsatish imkonini beradi, shu bilan birga xatoliklarni erta aniqlash va tuzatish imkoniyati paydo bo‘ladi.

Beshinchidan, Agile boshqaruvi samaradorlik va resurslarni optimal taqsimlashga yordam beradi, chunki vazifalar va resurslar jamoa tomonidan doimiy ravishda ko‘rib chiqiladi va ustuvorlik darajalari aniqlanadi. Shuningdek, metodologiya innovatsion fikrlashni rag‘batlantiradi, jamoa a’zolari yangi yechimlar ishlab chiqishga va mavjud jarayonlarni takomillashtirishga jalb qilinadi. Umuman olganda, Agile boshqaruvi nafaqat IT va texnologiya sohalarida, balki biznes va davlat loyihalarida ham samarali bo‘lib, tezkorlik, moslashuvchanlik, mijoz qoniqishi va jamoaviy ishlashni oshirish orqali loyihaning muvaffaqiyatini kafolatlaydi.

Xulosa. Umuman olganda, Agile boshqaruvi ko‘plab afzalliklar taqdim etsada, uning samarali ishlashi jamoaning tajribasi, loyiha hajmi, tashkilot madaniyati va resurslarni to‘g‘ri boshqarishga bog‘liq. Shu sababli, metodologiyani qo‘llashdan oldin uning imkoniyatlari va cheklovlarini chuqur tahlil qilish, loyiha va tashkilot sharoitiga moslashtirish muhimdir.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yhati:

1. Tapscott D. The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence. New York: McGraw-Hill. 1995.
2. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *Measuring digitalisation of the economy.* Paris: OECD Publishing. 2020
3. World Bank. *World development report 2016: Digital dividends.* Washington, DC: World Bank. 2016
4. Porter M. E. *Competitive advantage in the digital economy.* Harvard Business Review. 2014
5. European Commission. *Digital economy and society index (DESI) report.* Brussels: European Commission. 2018
6. Ivanov V. *Цифровая экономика: теория и практика.* Москва: Экономика. 2017
7. Abdrakhmanova G. Цифровая экономика: трансформация производственных процессов. *Вестник РАНЕПА*, 3, 45-56. 2018
8. Sokolov A. Цифровая экономика в современных условиях. *Экономическая наука сегодня*, 6, 22-31. 2019.
9. Xodjayeva A. Raqamli iqtisodiyot va uning joriy etilishi. *Toshkent Davlat Iqtisodiyot Universiteti Ilmiy Axboroti*, 12(4), 55-63. 2020
10. G‘aniyev S. Ma’lumotlar va IT platformalarga asoslangan raqamli iqtisodiyot. *Toshkent Axborot Texnologiyalari Universiteti Jurnali*, 8(2), 17-25. 2021.

11. Beck K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler M., Thomas, D. *Manifesto for Agile Software Development*. Agile Alliance. 2001.
12. Highsmith J. *Agile project management: Creating innovative products* (2nd ed.). Addison-Wesley. 2009