

ENTREPRENEURSHIP AND SMALL BUSINESS MANAGEMENT

Chapter 06. Business Plan

Lecturer: Kholbaev Bakhrom, PhD

ТАДБИРКОРЛИК ВА КИЧИК БИЗНЕС БОШҚАРУВИ

Мавзу 06. Бизнес режа

Режа ишлаб чиқиш

Дўстларингизга бизнес бошлаётганингизни айтсангиз турли хил маслаҳатларни оласиз. Бироқ, бир иш ҳаммасидан устундир:

БИЗНЕС-РЕЖА ЁЗИНГ!

Тадқиқотларга кўра, кичик бизнес эгаларининг атиги 42%и расмий бизнес-режа билан ишлайди; шуларнинг 69%и муваффақиятни ўзларининг бизнес режаси билан боғлайди.

Баъзилар, агар бизнесга маблағ жалб қилиш хожати йўқ бўлса, сизга бизнес-режа ҳам керак эмас деб ўйлашади. Агар сиз кредиторга - банкирга, венчур капиталистга ёки бошқа манбаларга - бошланғич капитал учун мурожаат қилмоқчи бўлсангиз, сизга яхши бизнес режа керак бўлади.

Лекин бизнес-режа фақат молиялаштириш учун эмас; бу сизнинг бизнес мақсадларингизни аниқлаш ва уларга эришишингизга ёрдам берадиган қўлланмадир. Харитасиз саёҳат бошланмагани каби, сиз янги бизнесни йўл-йўриқ кўрсатадиган бизнес-режасиз бошламаслигингиз керак.

Бизнес-режа автоматик равишда муваффақиятга етакламайди, лекин у бизнес муваффақиятсизлигининг баъзи умумий сабабларидан қочишга ёрдам беради. Бизнес-режангизни тадқиқ қилиш ва тайёрлаш жараёнида сиз ўзингизнинг бизнес ғоянгизда тузатиб бўладиган заиф нуқталарни топасиз.

Бундан ташқари, сиз илгари хаёлингизга ҳам келтирмаган потенциал соҳаларни ва улардан фойда олиш йўлларини топасиз.



Бизнес режа

Фақатгина бизнес-режани тузиш орқали сиз ажойиб ғоянгиз ҳақиқатан ҳам вақт ва сармоёга арзийдими ёки йўқлигини билиб олишингиз мумкин.

БИЗНЕС-РЕЖА НИМА ВА У ҚАНДАЙ ИШЛАБ ЧИҚИЛАДИ?

БИЗНЕС РЕЖА ўзига қуйидагиларни олади:

- бизнес мақсадлар ва уларга эришиш учун фойдаланадиган стратегиялар;
- бизнесингиз дуч келиши мумкин бўлган муаммолар ва уларни ҳал қилиш йўллари;
- бизнесингизнинг ташкилий тузилмаси (шу жумладан ваколат ва масъулият);
- корхонангизни молиялаштириш учун зарур бўлган капитал миқдори.

Яхши бизнес-режа шакл ва мазмун учун умумий қабул қилинган кўрсатмаларга амал қилади. Бизнес-режанинг учта асосий қисми мавжуд.

1. Бизнес концепцияси
2. Бозор бўлими
3. Молиявий бўлим

Биринчиси қисм бу бизнес концепцияси бўлиб, унда:

- саноат,
- бизнес тузилма,
- маҳсулот ёки хизматлар, ва
- бизнеснинг муваффақият йўли муҳокама қилинади.

Иккинчи қисм бозор бўлими бўлиб, унда:

- потенциал миждозларни тавсифи,
- уларнинг таҳлили,
- улар ким ва қаерда,
- сотиб олишга уларни нима мажбур қилади, ва хк. масалалар ёритилади.



Бу ерда сиз рақобат ва унда енгиш учун ўзингизни ўрнингизни ҳам тасвирлайсиз.

Учинчи қисм молиявий бўлим бўлиб, унда:

- даромадлар ҳисоботлари,
- пул оқимлари ҳисоботлар,
- баланс ва бошқа молиявий кўрсаткичлар, таҳлил қилинади.

Бу қисм бухгалтер ёрдами ва яхши электрон жадвал дастурини талаб қилиши мумкин.

Бизнес-режа 7та асосий компонентдан иборат:

1. Умумий маълумот;
2. Бизнес тавсифи;
3. Бозор стратегиялари;
4. Рақобат таҳлили;
5. Лойиҳа ва тараққиёт режаси;
6. Операцион ва бошқарув режаси;
7. Молиявий омиллар;

Шунингдек бизнес-режада муқова, сарлавҳа саҳифаси ва мундарижа ҳам бўлиши керак.

Умумий маълумот

Бизнес-режани кўраётган ҳар бир киши биринчи навбатда бу қандай бизнес эканлигини билишни хоҳлайди. Шундай қилиб, бизнес концепцияси сотиладиган маҳсулот ёки хизматни тавсифловчи хулоса билан бошланиши керак.

Умумий маълумот бизнеснинг моҳиятини ва агар сиз капитал излаётган бўлсангиз, сиз хоҳлаган молиялаштириш турини аниқ кўрсатиши керак. Гарчи бу бизнес режанинг биринчи қисми бўлса-да, умумий маълумот охирида ёзилса, самара юқори ҳисобланади. Бизнес-режани якунига қадар сиз барча маълумотларни киритасиз.



Бу сизнинг режангизнинг барча муҳим нуқталарини акс эттирадиган умумий маълумотни самарали ёзишга имкон беради.

Умумий маълумот, шунингдек:

- бизнес фаолиятни
- ҳуқуқий шаклни (якка тартибдаги тадбиркорлик, шериклик, корпорация ёки МЧЖ),
- қарз маблағларининг миқдори ва мақсадини
- қарзни қайтариш жадвалини
- устав капиталидаги улушни
- қарзнинг ўз капиталига нисбатини тавсифлайди.

Шунингдек, умумий маълумотда кредит маблағларига сотиб олиниши режалаштирилган ҳар қандай усқунанинг бозор қиймати, тахминий қиймати ёки нархлари кўрсатилади.

Умумий маълумот қисқа ва лўнда бўлиши керак - маблағлардан фойдаланиш қанчалик мураккаблигига қараб, одатда ярим саҳифадан бир саҳифагача.

Намунавий “Умумий маълумот”

Бизнес экологияга эътиборли истеъмолчиларга бир марталик тагликлар фойдаланувчилари орасида машҳур бўлган барча элементларни ўз ичига олган, лекин биологик парчаланишнинг қўшимча афзалликларини ўз ичига олган экологик хавфсиз бир марталик таглик билан таъминлайди. Патент кутилаётган маҳсулот атроф-муҳит ҳақида чуқур қайғурадиган бир марталик тагликларнинг ҳозирги фойдаланувчиларига, шунингдек, мато тагликлари ва таглик хизматларидан фойдаланадиган истеъмолчиларга мўлжалланган. Маҳсулот улгуржи сотувчиларга тарқатилади, улар ўз навбатида йирик супермаркетлар, ихтисослаштирилган дўконлар, универсал дўконлар ва йирик ўйинчоқ дўконларида сотилади. Компания 2021-йилда Тошкент шаҳрида Softy Baby Care номи билан ташкил этилади. Компаниянинг бош директори, президенти ва вице-президенти таглик саноати соҳасида 10 йилдан ортиқ тажрибага эга. Учинчи йилда соф сотилиши 8 миллион долларни ташкил этиши кутилаётган бизнес солиқдан олдинги 8 % соф фойда келтиради. Ушбу даромадни ҳисобга олсак, компанияга сармоя киритиш жуда жозибадор. Softy Baby Care га бизнесни бошлаш учун уч босқичда жами 1 миллион доллар керак бўлади.



1-чи босқичда маҳсулот ва бозорни ривожлантириш учун \$0,3 миллион керак бўлади.

2-чи босқичини амалга ошириш учун \$0,5 миллион талаб қилинади.

3-чи босқичда айланма маблағлар зарарсиз нуқтага етгунча \$0,2 миллион талаб қилинади.

Биринчи босқич капитални маҳсулотни ишлаб чиқиш ва уни бозорга чиқариш учун зарур бўлган асбоб-ускуналар ва материалларни сотиб олишга сарфланади. Ўзининг капитал талабларини олиш учун компания биринчи босқичдаги инвесторларга 25 %лик капиталдан воз кечишга тайёр. Компания бир марталик таглик ичидаги пластмассани қуёш нурига узоқ вақт таъсир қилишда парчаланишига имкон берувчи бизнес атрофида қурилган асосий технологияга патент олиш учун ариза топширди. Шунингдек, Сергели туманидаги енгил саноат ҳудудидаги 20 минг м² майдонга эга объект ҳамда ишлаб чиқаришни бошлаш учун зарур бўлган асосий ускуналар учун ижара шартномалари тузилган. Айни пайтда компания учта асосий компаниядан 0,3 миллион доллар маблағга эга, 500 000 дона сотиб олиш буюртмалари аллақачон мавжуд.

Бизнес тавсифи

Ушбу бўлим умумий маълумотни кенгайтирган ҳолда бизнесни батафсилроқ тавсифлаб беради. Бу бўлим саноат тавсифи билан бошланади:

- Бизнес чакана савдо, улгуржи, озиқ-овқат хизмати, ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатишга мўлжалланганми?
- Саноат қанчалик катта?
- Нега бу саноат шунчалик машҳур?
- Саноат ўсиши учун қандай трендлар сабабчи?

Саноатда қанча имкониятлар мавжудлигини статистика билан исботланг. Маҳсулот ёки хизмат учун мақсадли бозорни, уни тарқатиш йўллари, унинг рекламаси, реклама акциялари ва мижозларга хизмат кўрсатиш стратегияларини тушунтиринг.

Сўнг, маҳсулот ёки хизматни батафсил тавсифланг. Маҳсулот иқўлланиши ва унинг имтеомолчиларини муҳокама қилинг. Маҳсулот ёки хизматнинг саноатдаги бошқалардан ажралиб турадиган ҳар қандай ноёб хусусиятларини таъкидланг.



Агар бизнес-режада молиявий мақсадлар кўзланган бўлса, нима учун қарз маблағлари бизнесни янада фойдали қилишини тушунтиринг. Пулни кенгайтириш, янги маҳсулот яратиш ёки янги жиҳозлар сотиб олиш учун ишлатасизми?

Бозор стратегиялари

Бу ерда сиз ўз бозорингизни аниқлайсиз - унинг ҳажми, тузилиши, ўсиш истиқболлари, тенденциялари ва сотиш салоҳияти. Тадқиқотлар, интервьюлар ва савдо таҳлиллари асосида бозор бўлими сизнинг мижозларингиз ва рақобатингизга эътибор қаратиши керак.

Маҳсулотингиз ёки хизматингиз бозорнинг қанча қисмини эгаллаши мумкин? Жавоб жуда қийин, чунки жуда кўп ўзгарувчилар унга таъсир қилади. Буни сўзлар ва рақамларнинг комбинацияси сифатида тасаввур қилинг. Мижозларингизнинг ким, нима, қачон, қаерда ва нима учун эканлигини ёзинг.

Жавоб нарх стратегияси ва тарқатиш каналларини қандай ишлаб чиқишингизни аниқлаш учун жуда муҳимдир. Бозор маълумотларини қандай ва қайси манбалардан тўплаганингизни ҳужжатлаштиринг.

Сизнинг бизнесингиз умумий бозорга қандай мос келишини тасвирлаб беринг. Ўзингизнинг ноёб савдо таклифингизни таъкидланг - бошқача қилиб айтганда, сиз нима билан ажралиб турасиз?

Сизнинг ёндашувингиз нима учун бозорингиз учун идеал эканлигини тушунтиринг. Бозорни аниқ белгилаб, савдо мақсадлари белгилаб қўйилганидан сўнг, ушбу мақсадларга эришишда фойдаланадиган стратегияларни тақдим этинг.

Савдо

- Савдо кучингиз ўз мақсадларига қандай эришишини тушунтиринг, жумладан нархларнинг мослашувчанлиги, савдо тақдимотлари, етакчи ишлаб чиқариш ва компенсация сиёсати.

Нарх

- Нарх стратегиясини ва у муваффақиятга қандай таъсир қилишини батафсил тушунтириб беринг.
- Прогноз қилинган харажатларингизни тавсифланг ва кейин сиз кутган фойдага қараб нархни аниқланг.



- Харажатларга материаллар, тарқатиш, реклама ва умумий харажатлар киради.
- Кўпгина экспертлар ҳар бир харажат сметасига 25-50%гача қўшишни тавсия қилади, айниқса қўшимча харажатлар нуқтаи назаридан.

Тарқатиш

- Бу жараён маҳсулот заводдан тортиб охириг истеъмолчига етиб боришини ўз ичига олади.
- Сиз танлаган тарқатиш тармоғининг тури сизнинг саноатингиз ва бозор ҳажмига боғлиқ.
- Ушбу бозор юқори сифатли маҳсулот ёки хизмат учун қўшимча пул тўлайдиган юқори даражадаги мижозлардан иборатми?
- Рақобатчиларни ўрганинг. Сизга бир хил каналлардан ёки стратегик устунлик бериши мумкин бўлган бошқа усуллардан фойдаланасизми?

Рақобат таҳлили

Бизнесингиз рақобат билан қандай боғлиқ? Рақобат таҳлили бу саволга жавоб беради. Бозор тадқиқотингиздан ўрганган нарсангиздан фойдаланиб, батафсил:

- рақобатчиларнинг кучли ва заиф томонлари;
- сизга аниқ устунлик берувчи стратегиялар;
- янги рақобатчини бозорга киритмаслик учун сиз ишлаб чиқишингиз мумкин бўлган ҳар қандай тўсиқлар;
- рақобатчилар маҳсулот ва хизматларини ишлаб чиқиш циклидаги ҳар қандай заифликлар.

Рақобат таҳлили бизнес-режангизнинг муҳим қисмидир. Кўпинча, бошланғич тадбиркорлар ўз маҳсулоти ёки хизматларини энг зўр деб адашади ва рақобат мавжудлигини тан олмайдилар. Дарҳақиқат, ҳар бир бизнес тўғридан-тўғри ёки билвосита рақобатга эга. Сизнинг режангиз буни тан олишингизни ва рақобат билан курашиш стратегиясига эга эканлигингизни кўрсатиши керак.

Лойиҳа ва тараққиёт режаси

Ушбу бўлим маҳсулот лойиҳасини тавсифлайди ва уни ишлаб чиқариш, маркетинг ва компаниянинг ўзи контекстида ривожланишини кўрсатади. Агар маҳсулотингиз аллақачон тўлиқ ишлаб чиқилган бўлса, ушбу бўлимни



тўлдиришингиз шарт эмас. Агар сиз хизматни таклиф қилсангиз, бўлимнинг фақат ярмини ишлаб чиқишингиз мумкин.

Агар сизда ғоя бўлса, лекин маҳсулот ёки хизматни ҳали ишлаб чиқмаган бўлсангиз, мавжуд маҳсулот ёки хизматни яхшилашни режалаштирсангиз ёки мавжуд компаниянгиз бўлса ва янги маҳсулот ёки хизматни жорий этишни режалаштирмоқчи бўлсангиз, ушбу бўлим жуда муҳимдир.

Маҳсулот лойиҳаси ва ишлатилган материалларни тўлиқ тавсифлаш керак; агар мавжуд бўлса, ҳар қандай диаграммани қўшинг. Тараққиёт режаси одатда ушбу 3та соҳани қамраб олади:

- маҳсулотни ривожлантириш;
- бозорни ривожлантириш;
- ташкилий ривожланиш;

Агар сиз хизматни таклиф қилсангиз, фақат охириги 2та соҳани қамраб олинг. Вақт ўтиши билан маҳсулот, маркетинг стратегиялари ва ташкилот қандай ривожланишини кўрсатадиган жадвал тузинг. Жадвал ривожланиш бюджетига боғланган бўлиши керак, шунинг учун харажатларни лойиҳалаш ва ишлаб чиқиш жараёнида кузатиб бориш мумкин.

Операцион ва бошқарув режаси

Бу ерда сиз бизнесингиз кундалик равишда қандай ишлашини тасвирлаб берасиз. Ушбу бўлимда менежмент гуруҳининг ҳар бир аъзосининг масъулияти, компаниянинг ҳар бир бўлимасига юкланган вазифалар ва бизнесни юритиш учун капитал ва харажатлар талаблари каби логистика тушунтирилади.

Бизнес менежерлари ва уларнинг малакасини тавсифланг ва бизнеснинг самарали ишлаши учун қандай турдаги ёрдамчи ходимлар кераклигини аниқланг. Янги иш ўринлари яратиш, иқтисодий ўсиш ва ишлаб чиқаришнинг атроф-муҳитга мумкин бўлган таъсири ва уларни маҳаллий қоидаларга мувофиқ қандай ҳал қилиш каби жамият учун ҳар қандай мумкин бўлган фойда ёки тузоқлар ҳам тақдим этилиши керак.



Молиявий омиллар

Молиявий ҳисобот бизнес-режанинг асосидир. У сизнинг бизнесингиз қисқа ва узоқ муддатда қанчалик фойдали бўлишини кўрсатади ва қуйидагиларни ўз ичига олади:

- **Даромадлар тўғрисидаги ҳисобот** корxonанинг пул топиш қобилиятини батафсил тавсифлайди.
 - У даромадлар, харажатлар, капитал ва маҳсулот таннархи каби моддаларни лойиҳалаштиради.
 - Сиз бизнеснинг 1чи йили учун ойлик даромад ҳисоботини, 2чи йил учун чораклик ҳисоботларни ва кейинги ҳар 1 йил учун йиллик ҳисоботларни яратишингиз керак.
- **Нақд пул оқими тўғрисидаги ҳисобот** бизнесга кириб-чиқувчи пул миқдорини батафсил кўрсатади - биринчи йил учун ҳар ойда ва кейинчалик ҳар чоракда.
 - Агар сизнинг пул оқими тўғрисидаги ҳисоботингиз доимий равишда зарар кўрганингизни кўрсатса, харажатларни қоплаш учун сизга қўшимча пул керак бўлади.
 - Аксарият корxonалар ўз бюджетларида мавсумий ўзгаришларга эга, шунинг учун агар улар ҳар ой бир хил кўринса, пул оқимлари ҳисоб-китобларини қайта кўриб чиқинг.
- **Бухгалтерия баланси** маълум бир даврдаги активлар, мажбуриятлар ва ўз капитали нуқтаи назаридан корxonанинг молиявий кучини тасвирлайди.
 - Сиз ўзингизнинг бизнесингиз ривожланишида профилланган ҳар бир йил учун балансни яратишингиз керак.

Ушбу муҳим молиявий ҳужжатлардан сўнг, режанинг бошқа жойларига киритилмаган, аммо бизнесга сезиларли таъсир кўрсатадиган ҳар қандай тегишли хулоса маълумотларини киритинг.

Бу инвестициялар рентабеллиги, зарарни йўқотиш нуқтаси ёки активлар рентабеллиги каби нисбатларни ўз ичига олиши мумкин. Сизнинг бухгалтерингиз қайси маълумотни киритиш яхшироқ эканлигини аниқлашга ёрдам беради.



Кўпчилик бизнес-режанинг молиявий қисмини ёзишни энг қийин деб билади. Агар сиз ҳали бизнесингизни бошламаган бўлсангиз, даромадингиз қанча бўлишини қандай биласиз? Сизда бир нечта вариант бор:

Биринчидан, бухгалтернинг ёрдамига мурожаат қилишдир. Бухгалтер сизнинг дастлабки маълумотларингизни олиши ва уни молиявий бўлимнинг барча талабларига, шу жумладан ойлик ва йиллик савдо прогнозларини кондирадиган тоифаларга ажратиши мумкин.

Иккинчидан, агар бухгалтерия ҳисоби тартиб-қоидалари билан таниш бўлсангиз, яхши электрон жадвал дастури ёрдамида буни ўзингиз қилишингиз мумкин.

Тирик ҳужжат

Сиз бизнес режага кўп вақт ва куч сарфладингиз. Хўш, у тугагач нима бўлади?

Яхши бизнес-режа чанг тўпламаслиги керак. Уни тирик ҳужжат деб ҳисобланг ва унга тез-тез мурожаат қилинг. Яхши ёзилган режа сизнинг бизнесингиздаги фаолият ва масъулиятни белгилашга, шунингдек мақсадларингизни аниқлашга ва уларга эришишга ёрдам беради.

Бизнес-режангиз сизга яхши хизмат қилишини таъминлаш учун ҳар йили ўз бизнес режангизни янгилаб туришни одат қилинг. Агар керак бўлса, молиявий кўрсаткичларни кўриб чиқиш ва янгилаш учун бухгалтер ёки молиявий маслаҳатчи билан учрашинг.

Бизнес-режани ҳар йили кўриб чиқишни амалиётга айлантинг. Бу сизга ҳар қандай муаммолар жуда катта бўлиб кетишидан олдин уларни қўлга олиш имконини беради. Яхши бизнес-режа ўзингизга ва бошқаларга ўз бизнесингизни тушунганингизни ва унинг ривожланиши ва гуллаб-яшнаши учун нима талаб қилинишини билишингизни исботлашни англатади.

Молиялаштириш

Бизнес-режанинг асосий мақсадларидан бири бу бизнесни молиялаштиришга ёрдам бериш. Режани ёзаётганда, бу молиялаштириш манбалари ким бўлиши мумкинлигини ёдда тутиш муҳимдир. Режангиз тўғри таассурот қолдиришига қандай ишонч ҳосил қилишингиз мумкин?

3 та муҳим маслаҳат :



1. Шовқиндан сақланинг.

- Кўпгина тадбиркорлар ўзларининг ҳис-туйғуларига таянишга мойил бўлишса-да, молиявий турлар бу аниқ мантиқий кетма-кетликдир.
- Агар бизнес-режа ғоянни ҳаддан ташқари мақтаса, у ташқаридагиларни совутиб қўйиши мумкин.
- Асоссиз ваъдалар ёки хулосалар молиявий манбаларга сизнинг тажрибасиз, содда ва бепарво эканлигингизни билдиради.

2. Умумий хулосани жилоланг.

- Потенциал инвесторлар жуда кўп бизнес-режаларни олишади, уларнинг ҳар бирини баҳолаш учун фақатгина бир неча дақиқа вақт сарфлашади.
- Агар бир қарашда сизнинг таклифингиз зерикарли, нотўғри ёзилган ёки чалкаш кўринса, инвесторлар ўйламасдан уни четга суриб қўйишади.
- Бошқача қилиб айтадиган бўлсак, агар сизнинг хулосангиз уларни қизиқтирмаса, сиз иккинчи имкониятга эга бўлмайсиз.

3. Режани тўлиқлигини таъминланг.

- Баъзилар молиялаштиришга шошилишади, инвесторни қизиқтириб, унга кейинчалик кўпроқ маълумот беришга ваъда бериб, ихчам ёки дастлабки бизнес-режани тақдим этадилар.
- Ушбу ёндашув одатда иккита сабабга кўра тескари таъсир кўрсатади:
- Биринчидан, агар сиз олдиндан маълумот бермасангиз, инвесторлар маълумот ҳали мавжуд эмас ва сиз фақатгина вақтни чўзаяпсиз деб ўйлашади.
- Иккинчидан, инвесторлар сизнинг дастлабки режангиз билан қизиқса ҳам, қолган маълумотларни тўплаш учун вақт ўтиши билан уларнинг қизиқиши совиши мумкин.

Ёдда тутинг

Бизнес-режани тақдим этаётганда, сиз заиф позициядан бошлайсиз. Агар потенциал инвестор режада бирон камчиликни топса, у янада каттароқ музокара устунлигига эга бўлади. Яхши ёзилган ва тўлиқ режа сизга кўпроқ музокаралар олиб бориш имкониятини беради ва ўзингизнинг шартларингиз бўйича молиялаштириш имкониятингизни оширади.



Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. Basics of business: textbook and workshop for academic undergraduate students / Bobrova, O.S., Tsybukov S.I., Bobrov I.A. - Yurayt Publishing House, 2021. — 330 p.
2. Business Basics: Textbook / E.A. Arustamov. - M.: Dashkov and K, 2020. - 232 p.
3. Bygrave, W.D. and Zacharakis, A. (2014) *Entrepreneurship*. Third edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
4. Entrepreneurial activity: a textbook for secondary vocational education / E. E. Kuzmina. - 3rd ed., revised. and additional - Yurayt Publishing House, 2020. — 417 p.
5. Fundamentals of business (entrepreneurship): Textbook / N.Yu. Kruglov. - M.: KnoRus, 2021. - 440 c.
6. Fundamentals of business informatics: textbook and workshop for undergraduate and graduate students / E.P. Zaramenskikh. - Yurayt Publishing House, 2020. — 407 p.
7. Fundamentals of entrepreneurial activity: a textbook and workshop for academic undergraduate students / E.F. Cheberko. - Yurayt Publishing House, 2020. — 219 p.
8. Fundamentals of social entrepreneurship: a textbook for universities / E. M. Bely [and others]; edited by E. M. Bely. - Yurayt Publishing House, 2022. — 178 p.
9. Handbook of an entrepreneur: a practical guide / O.S. Bobrova, S.I. Tsybukov, I.A. Bobrov. - Yurayt Publishing House, 2021. — 330 s.
10. Hisrich, R.D. (2013) *International entrepreneurship: starting, developing, and managing a global venture*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif: SAGE.
11. Innovative entrepreneurship: textbook and workshop for secondary vocational education / V. Ya. Gorfinkel [and others]; edited by V. Ya. Gorfinkel, T. G. Popadyuk. - Yurayt Publishing House, 2022. — 523 p.
12. Lussier, R.N., Corman, J. and Kimball, D.C. (2015) *Entrepreneurial new venture skills*. 3. ed. New York, NY [u.a.]: Routledge.
13. Mariotti, S. and Glackin, C. (2015) *Entrepreneurship & small business management*. Second edition. Hoboken, New Jersey: Pearson Education Inc.



14. Organization of commercial activity: textbook and workshop for secondary vocational education / Bobrova, O.S., Tsybukov, S.I., Bobrov, I.A. Bobrova, O.S., Tsybukov, S.I., Bobrov, I. - Yurayt Publishing House, 2021. — 332 p.
15. Process approach to management. Modeling of business processes / V.V. Repin. - M.: Mann, Ferber, 2022. - 544 p.
16. Read, S. (2011) *Effectual entrepreneurship*. Abingdon, Oxon: Routledge.
17. Reengineering of business processes: Textbook for university students / O.S. Rudakov. - M.: UNITY-DANA, 2022. - 343 p.
18. Spinelli, S. and Adams, R. (2012a) *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century*. 9th international ed. New York, N.Y.: McGraw-Hill/Irwin.

