

ENTREPRENEURSHIP AND SMALL BUSINESS MANAGEMENT

Chapter 09. Hiring Employees

Lecturer: Kholbaev Bakhrom, PhD

ТАДБИРКОРЛИК ВА КИЧИК БИЗНЕС БОШҚАРУВИ

Мавзу 09. Ходимларни ёллаш

Ёллаш керакми ёки йўқми?

Бу янги тадбиркорнинг кўнглидаги савол. Ҳатто битта ходимни ишга олиш кўп нарсани ўзгартиради. Тўсатдан сизга иш ҳақини ҳисоблаш тартиб-қоидалари, соатлар бўйича қоидалар ва таътил тўлови сиёсати керак бўлиб қолади. Сиз кўплаб қонуний талаблар ва бошқарув вазифаларига дуч келасиз.

Сизга ходимлар керакми ёки йўқлигини аниқлаш учун яқиний мақсадларингизни батафсил кўриб чиқинг. Сиз янги жамоа яратмоқчимисиз? Якаа ишлашни ёқтирасизми? Ўз шартларингиз бўйича ишлашни хоҳлайсизми?

Агар сизнинг мақсадларингиз оддий бўлса, унда янги ходимларни кўшиш сиз учун энг яхши ечим бўлмаслиги мумкин. Агар сизга ходимлар керак бўлса, ходимларга бўлган эҳтиёжингизни қондиришнинг кўплаб усуллари мавжуд.

Ушбу мавзуда сизнинг бизнесингизни ходимлар билан таъминлаш масалалари батафсил кўриб чиқилади. Уни қайта-қайта кўриб чиқинг ва ходим ёллаш сиз учун тўғри ёки нотўғри ечим эканлигини яхшироқ тушунасиз.

Ходим ёллаш

Сиз ёллаган ходимлар сизнинг бизнесингизни янада ривожлантириши ёки аксинча бузиши мумкин. Эшиқдан кирган биринчи одамни ёллашга васвасага тушишингиз мумкин бўлса-да, бу ҳалокатли хато бўлиши мумкин.

Ишга номзодларни қидиришни бошлашдан олдин, ходимларга бўлган эҳтиёжингизни аниқлашга вақт ажратинг. Тўлдирилаётган ишнинг



талабларини тушунишдан бошланг. Қандай шахсият, тажриба ва таълим керак?

Ушбу атрибутларни аниқлаш учун ўтириб, куйидаги соҳаларни қамраб олган ишни таҳлил қилинг:

- Жисмоний/ақлий вазифалар (хукм қилиш, режалаштириш ва бошқаришдан тортиб тозалаш, ташиш ва пайвандлашгача)
- Иш қандай амалга оширилади (ишлатиладиган усуллар ва ускуналар)
- Ишнинг мавжудлиги сабаби (шу жумладан иш мақсадлари ва уларнинг компаниядаги бошқа лавозимларга қандай алоқаси борлигини тушунтириш)
- Керакли малакалар (таълим, билим, кўникма ва шахсий хусусиятлар)

Агар муаммога дуч келсангиз, ишни таҳлил қилиш учун маълумот олишнинг яхши усулларида бири шунга ўхшаш лавозимларга эга бўлган бошқа компанияларнинг ходимлари ва раҳбарлари билан суҳбатлашишдир.

➤ **Лавозим таҳлили**

➤ Сана: _____ Тайёрланди: _____

➤ Сарлавҳа: _____ Бўлим: _____

➤ Лавозим: _____

➤ Ҳисобот, кимга: _____

➤ Асосий мажбуриятлар: _____

➤ Иккиламчи масъулият: _____

➤ Таълим/тажриба: _____

➤ Лавозим мақсад/вазифалари: _____

➤ Талаб қилинган кўникмалар: _____

➤ Жисмоний талаблар: _____

➤ Махсус камчиликлар: _____

➤ Назорат қилинадиган одамлар сони: _____

➤ Ҳисобот, кимга: _____



Лавозим тавсифи

Лавозим тавсифи ва хусусиятини ёзиш учун иш таҳлилидан фойдаланинг.

Ушбу тушунчалардан келиб чиқиб, сиз ўзингизнинг ишга ёллаш материалларини, масалан, таснифланган эълонни яратишингиз мумкин.

Иш таърифи асосан ишнинг компанияга қандай мос келишини кўрсатади.

У ишнинг мақсадлари, масъулияти ва мажбуриятларини кенг маънода кўрсатиши керак.

Биринчидан, лавозим номини ва у кимга ҳисобот беришини ёзинг.

Кейинчалик, лавозимнинг асосий ва иккиламчи вазифаларини тавсифловчи иш баёноти ёки хулосасини ишлаб чиқинг.

Ва ниҳоят, ишнинг компаниядаги бошқа лавозимлар билан қандай боғлиқлигини аниқланг.

Қайси бири бўйсунувчи ва қайси бири тенг масъулият ва ваколатга эга?

Биринчи ходимни ёллаётган бир кишилик бизнес учун бу қадамлар кераксиздек туюлиши мумкин, аммо унутмангки, сиз кадрлар сиёсати учун пойдевор қўйяпсиз, бу сизнинг компаниянгиз ўсиши билан муҳим бўлади.

Биринчи ходимингизни ёллаган вақтингиздан бошлаб батафсил ёзувларни сақлаш, 50-чи ходимни ёллаганингизда, ишларни анча осонлаштиради.

Иш тавсифи ходимдан кутилган шахсий талабларни тавсифлайди.

Лавозим таърифи каби, у лавозим номи, шахс кимга ҳисобот бериши ва лавозимнинг қисқача мазмунини ўз ичига олади.

Шу билан бирга, унда ҳар қандай таълим талаблари, керакли тажриба ва зарур бўлган махсус кўникмалар ёки билимлар рўйхати келтирилган бўлади.

Иш ҳақи ва имтиёзларни киритинг. Иш билан боғлиқ ҳар қандай жисмоний ёки бошқа махсус талабларни, шунингдек, ҳар қандай касбий хавфларни санаб ўтинг.

Иш таърифи ва иш тавсифини ёзиш сизга тўлиқ ёки тўлиқ ставкада ишлайдиган ходимга муҳтожми ёки йўқлигини, у доимий ёки вақтинча бўлиши керакми ва бу лавозимни тўлдириш учун мустақил пудратчидан фойдаланишингиз мумкинми ёки йўқлигини аниқлашга ёрдам беради.



Эълон бериш

Сизнинг компаниянгизга номзодларни жалб қиладиган реклама ёзиш учун иш тавсифи ва хусусиятидан фойдаланинг. Эҳтиёжларингизга жавоб бермайдиган одамлар билан суҳбатга вақтни беҳуда сарфламасликнинг энг яхши йўли малакали номзодларни жалб қиладиган ва бошқаларни қизиқтирмайдиган реклама ёзишдир.

Бундай эълон мослашувчан номзодни жалб қилиш ва мос бўлмаганларга ишончни йўқ қилиш учун мўлжалланган.

Иш жойи шу ҳудудда истиқомат қилмайдиган ёки иш жойига бориш ёки бошқа жойга кўчиб ўтишни истамайдиганларни четлаб ўтиш учун киритилиши керак.

Ниҳоят, бош ҳарфлар билан ёзилган “аввалги тажриба муҳим” дегани, у фақат олдинги тажрибага эга бўлган номзодларни ишга олишини таъкидлайди.

Сизнинг бизнесингиз учун шунга ўхшаш мақсадли реклама ёзиш учун иш хусусиятларига қаранг ва иш учун энг муҳим бўлган тўрт ёки бешта кўникмаларни ажратиб олинг.

Бироқ, рекламада таълим ёки тажрибага оид талаблардан бошқа талабларни санаб ўтманг.

Шунингдек, сиз ўзига хос шахсий хусусиятларни сўрамаслигингиз керак, чунки одамлар ҳақиқатан ҳам уларга эга бўлмаганда келиб, уларга тақлид қилишлари мумкин.

Бунинг ўрнига, сиз ишнинг қизиқ ва муҳимлиги, маоши, ундан нима олиши ва сиз учун ишлаш қандай бўлишини айтиб беришга эътибор қаратишингиз керак. Ниҳоят, мурожаат этувчилар сиз билан қандай боғланиши кераклигини аниқланг.

Сиз тўлдирмоқчи бўлган иш турига қараб, сиз одамдан кўшимча хат ва резюмени юборишни хоҳлашингиз ёки оддийгина қўнғироқ қилиб, кириш ва ариза тўлдириш учун учрашув белгилашингиз мумкин.



Ходимларни ёллаш

Ходимларни ёллаш учун биринчи аниқ танлов маҳаллий газетангизнинг босма ва онлайн версияларида таснифланган реклама бўлимидир.

Эълонингизни маҳаллий нашрларнинг якшанба ёки ҳафта охири нашрларида жойлаштиринг.

Бундан ташқари, яхши ходимларни ёллаш учун кўплаб бошқа жойлар мавжуд. Мана бир нечта фикрлар:

Шахсий ва профессионал тармоғингизга киринг. Дўстлар, кўшнилари, профессионал ҳамкасблар, мижозлар, сотувчилар, ва бошқаларга сизда иш ўринлари мавжудлигини айтинг. Кимдир мукамал номзодни билиши мумкин.

Ишга жойлаштириш идораларига мурожаат қилинг. Савдо ва касб-хунар мактаблари, коллежлар ва университетлар билан боғланинг. Худудингиздаги ўрта мактабларда иш ўргатиш ва ишга жойлаштириш дастурлари мавжудлигини билиш учун маҳаллий мактаб кенгаши билан боғланинг.

Қариялар марказларида хабарномаларни жойлаштиринг. Қўшимча даромад ёки вақтини тўлдиришнинг самарали усулига муҳтож бўлган нафақахўрлар мукамал ходимларга айланиши мумкин.

Иш билан таъминлаш агентлигидан фойдаланинг. Хусусий ва давлат томонидан ҳомийлик қилинадиган агентликлар аризачиларни топиш ва текширишда ёрдам бериши мумкин. Кўпинча уларнинг тўловлари сиз тежаган вақт ва пул миқдори билан оқланади.

Тегишли иш банкига лавозимни киритинг. Кўпгина профессионал уюшмаларда ўз аъзолари учун иш банклари мавжуд. Сизнинг соҳангиз билан боғлиқ бўлган гуруҳлар билан боғланинг, ҳатто улар сизнинг худудингиздан ташқарида бўлса ҳам, ўз аъзоларини сизнинг ходимларга бўлган эҳтиёжингиз ҳақида огоҳлантиришларини сўранг.

Саноат нашрларидан фойдаланинг. Савдо уюшмалари ахборотномалари ва саноат нашрларида кўпинча аъзолар иш ўринлари ҳақида эълон қилишлари мумкин бўлган таснифланган реклама бўлимлари мавжуд. Бу сизнинг соҳангизга малакали одамларни жалб қилишнинг жуда самарали усули.

Интернетга ўтинг. Иш берувчиларга иш жойларини рўйхатга олиш имконини берувчи турли хил онлайн иш банклари ва маълумотлар базалари



мавжуд. Ушбу маълумотлар базаларини бутун мамлакат бўйлаб потенциал ходимлар қидиришлари мумкин. Тадқиқ қилиш керак бўлган нарса: халқаро профессионал тармоқ сайти, у ерда сиз иш жойларини жойлаштиришингиз ва сайтнинг автоматлаштирилган истеъдодларни мослаштириш тизими орқали номзодларни топишингиз мумкин.

Номзодларни олдиндан саралаш

Ишга номзодларни олдиндан кўришда иккита муҳим восита - бу резюме ва ишга жойлашиш учун ариза. Агар сиз ариза берувчилардан резюмени юборишни сўрасангиз, бу уларни текшириш учун фойдаланадиган биринчи восита бўлади.

Кейин малакали номзодлар суҳбатга келганларида ариза тўлдиришлари керак бўлади. Агар сиз резюмени сўрамасангиз, эҳтимол сиз бўлажак ходимларнинг аризаларни тўлдириш учун келишини хоҳлайсиз, кейин аризаларни кўриб чиқинг ва суҳбат ўтказиш учун малакали номзодларни чақиринг.

Ҳар қандай ҳолатда ҳам, интервью жараёнини бошлашдан олдин анкета тайёр бўлиши муҳимдир. Ўзингизнинг махсус эҳтиёжларингизни қондириш учун ўзингизнинг ариза формангизни ишлаб чиқишингиз мумкин.

Сизнинг аризангиз қуйидаги каби аниқ маълумотларни сўраши керак:

- исм, манзил ва телефон рақами;
- таълим даражаси;
- иш тажрибаси, шу жумладан иш ҳақи даражаси;
- мукофотлар ёки унвонлар;
- аризачи тўлиқ ёки ярим вақтда ишлай оладими, шунингдек, мавжуд соатлар;
- иш билан боғлиқ ҳар қандай махсус кўникмалар (чет тиллари, дастурий таъминот дастурлари билан танишиш ва бошқалар).

Маълумотнома сифатида текшириш учун собиқ раҳбарларнинг исмлари ва телефон рақамларини сўрашни унутманг; агар номзод ҳозирда ишлаётган бўлса, унинг ҳозирги иш жойига мурожаат мумкин ёки йўқлигини сўранг.

Шунингдек, сиз шахсий маълумотномаларни сўрашингиз мумкин.



Резюмеларни скрининг қилишда сизнинг олдингизда иш тавсифи ва спецификациялар бўлиши ёрдам беради, шунда сиз излаётган фазилатлар ва кўникмаларни аниқ ёдда сақлашингиз мумкин.

Резюме учун стандарт шакл йўқлиги сабабли, уларни баҳолаш жуда субъектив бўлиши мумкин. Бироқ, резюмеда топишингиз керак бўлган баъзи таркибий қисмлар мавжуд.

Унда юқори қисмида истиқболли шахснинг исми, манзили ва телефон рақами ҳамда иш ва таълим тажрибаси, шу жумладан саналар ҳақида қисқача маълумот бўлиши керак.

Кўпгина резюмелар истиқболли қандай иш билан шуғулланаётганини тавсифловчи "мансаб мақсади" ни ўз ичига олади; бошқалар ўз мақсадларини ўзларининг муқовали хатларида баён қиладилар.

У ерда топишингиз мумкин бўлган қўшимча маълумотлар ютуқлар ва мартаба билан боғлиқ алоқаларни ўз ичига олади.

Ариза берувчининг резюме ва муқова мактубида аниқлик ва профессионаликни қидиринг. Хатолар билан тўлдирилган резюме жиддий қизил байроқларни кўтаради. Агар одам ўйиннинг ушбу муҳим босқичида ўзини кўрсатмаса, ёлланган тақдирда ундан яхши иш қилишини қандай кутиш мумкин?

Резюменинг иккита асосий тури мавжуд: "хронологик" резюме ва "функционал" резюме. Кўпчилигимиз кўришга одатланган хронологик резюме иш тарихини тескари хронологик тартибда, энг сўнгги жойдан тортиб то биринчигача рўйхатга олади.

Функционал резюмеда ишга жойлашиш саналари кўрсатилмаган; Бунинг ўрнига, у ходим бажарган турли кўникмалар ёки "функциялар" рўйхатини кўрсатади. Хронологик резюмелар кадрлар бўйича мутахассислар ва ишга ёллаш менежерлари орасида афзал кўрилган форматдир.

Функционал резюмелар жуда яхши малакага эга бўлиши мумкин бўлган ва шунчаки узоқ муддатли ишсизликни камайтиришга ёки мартаба ўзгартиришга ҳаракат қиладиган қисқартирилган раҳбарлар томонидан қўлланилади.

Бироқ, бошқа ҳолларда, улар аризачининг иш жойида эканлиги ёки яширадиган нарсаси борлигини билдиради.



Одамлар резюмени безашлари осон бўлгани учун, номзодларни почта орқали ёки шахсан ишга жойлашиш учун ариза тўлдиришлари ва кейин уни резюме билан солиштиришлари яхши фикр.

Ариза маълумотларнинг хронологик тартибда тўлдирилишини талаб қилганлиги сабабли, у сизга ариза берувчининг тарихи ҳақида аниқроқ маълумот беради.

Функционал ва хронологик резюмелардан ташқари яна бир турдаги резюмени излаш муҳимроқдир. Резюмелар одамнинг муваффақиятга эришганлигини ва асосий мақсади бор йўқлигини айтади. Резюмени ўқиётганда, одамнинг мартаба моделларини аниқлашга ҳаракат қилинг.

Ўтмишдаги ишларда барқарор ривожланиш ва кўтарилишларни қидиринг. Шунингдек, иш муддати бўйича барқарорликни қидиринг. Ҳар йили иш жойини ўзгартирадиган одам, эҳтимол сизнинг жамоангизда сиз хоҳлаган одам эмасдир. Уч-тўрт йиллик иш стажига эга одамларни қидиринг.

Шу билан бирга, иқтисодий шароитлар инсоннинг резюмеига қандай таъсир қилиши мумкинлигини билиб олинг.

Тез-тез корпоратив қисқартириш иқлими пайтида, масалан, бир қатор латерал мартаба силжиши одам омон қолганлигини кўрсатиши мумкин.

Бу, шунингдек, одам ўсишдан манфаатдор эканлигини ва иш ҳақи ёки мақомда тегишли ўсиш бўлмаса ҳам, янги масъулиятни ўз зиммасига олишга тайёрлигини кўрсатади. Худди шу нуқтаи назардан, резюме ёки ишга аризада бир нечта бўшлиқлар мавжуд бўлса, бу сиз уни бутунлай эътиборсиз қолдиришингиз керак дегани эмас. Сиз катта хатога йўл қўйишингиз мумкин. Ишга даъвогар сизнинг компаниянгизга олиб келиши мумкин бўлган кўникмаларга эътиборингизни қаратинг ва қадрланг.

Сухбатдан ўтказиш

Резюмелар тўпламини ўн ёки ундан кўпроқ номзодга қисқартирганингиздан сўнг, интервьюларни ўрнатишни бошлаш вақти келди.

Агар сиз жараённинг бу қисмидан кўрқсангиз, сиз ёлғиз эмассиз. Яхшиямки, ўзингизни ҳам, номзодларни ҳам хотиржам қилишнинг баъзи усуллари мавжуд. Олдиндан асосий интервью саволлари рўйхатини тайёрлаш билан бошланг.



Гарчи сиз ушбу рўйхатни робот каби ўқимасангиз ҳам, унинг олдингизда бўлиши барча асосларни қамраб олганингизни ва барча номзодларга бир хил саволларни берганингизга ишончни таъминлайди. Суҳбатнинг дастлабки дақиқалари энг муҳими.

Номзод билан учрашиб, унинг қўлини силкитганингизда, унинг қатъияти, ишончи ва ғайрати (ёки йўқлиги) ҳақида кучли таассуротга эга бўласиз.

Қидирилиши керак бўлган фазилатларга яхши мулоқот қилиш қобилияти, тоза ташқи кўриниш, дўстона ва ғайратли муносабат киради.

Нейтрал мавзуларда бир оз кичик суҳбат билан суҳбатдошни хотиржам қилинг. Музни бузишнинг яхши усули - бу ишни тушунтириш ва компанияни - унинг бизнесини, тарихини ва келажак режаларини тавсифлаш. Кейин суҳбатнинг асосий қисмига ўтинг.

Номзодни батафсил маълумот олишга мажбур қиладиган саволларни беринг.

Энг яхши саволлар “Бу вазият қандай юзага келди?” каби ёки “Нега бундай қилдингиз?” деган саволлардир. Ушбу сўровлар аризачиларни олдиндан режалаштирилган жавоблардан воз кечишга ва чуқурроқ қазишга мажбур қилади.

Бошлаш учун интервью саволлари:

- Агар сиз ўзингиз учун мукамал ишни лойиҳалаштира олсангиз, нима қилган бўлардингиз? Нега?
- Қандай раҳбар сиздан энг яхши натижа ола олади?
- Ҳозирги раҳбарингизни қандай таърифлаган бўлардингиз?
- Вақтингизни қандай тузасиз?
- Ҳозирги ишингизда сизга қайси учта нарса ёқади?
- Охирги ишингизда учта энг катта ютуғингиз нима эди?
- Биз учун хали ҳеч ким қилмаган нима қила оласиз?
- Сизнинг кучли/заиф томонларингиз қандай?
- Сизнингча, бу компанияда қанчалик узоққа бориш мумкин? Нега?
- Беш йил ичида нима қилишни кутмоқдасиз?



- Ушбу компанияда сизни нима қизиқтиради?
- Сизнинг ишингиз танқид қилинган учта вазиятни тасвирлаб беринг.
- Илгари одамларни ёллаганмисиз? Агар шундай бўлса, нимани кидиргансиз?

Номзоднингизнинг жавоблари сизга унинг билими, муносабати ва ҳазил туйғуси ҳақида маълумот беради. Собиқ иш берувчилар ҳақида "нордон узум" белгиларига эътибор беринг.

Шунингдек, одамлар гапиришни истамайдиган жойларга эҳтиёт бўлинг. Ҳукм қилмасдан, бироз чуқурроқ ўрганинг. Номзоднинг оғзаки бўлмаган ишораларига ҳам эътибор беринг.

У ҳушёр ва қизиқувчан кўринадими? Унинг кийими ғижим ва доғлими ёки тоза ва озодами?

Сухбат учун таёр бўлмаган киши ишга ёлланса, албатта ўзини яхши кўрсатмайди. Ниҳоят, сухбат охирида номзодга савол бериш учун вақт қолдириш ва у сўраган нарсага эътибор беринг. Умуман савол бермайдиган, битта саволни ҳам ўйлаб тополмайдиган номзодлар оёққа туриб ўйлай олмаслигини кўрсатиши мумкин.

Номзодга бундан кейин нима кутишини айтиб бериш орқали сухбатни яқунланг. Яна қанча вақт интервью оласиз? Қачон улар сиздан хабар кутишлари мумкин?

Сиз интервьюни тугатиш учун ажратган ҳафта улар учун абадийликдек туюлиши мумкин. Уларни хабардор қилиш орқали уларга эътибор беринг. Сухбат давомида эслатмаларни ёзиб олинг.

Сухбатдан сўнг, номзоднинг ажойиб фазилатларини ёзиш ва унинг шахсияти ва кўникмаларини иш тавсифи ва техник хусусиятларига қараб баҳолаш учун беш ёки ўн дақиқа вақт беринг.

Ёллагандан сўнг

Табриклаймиз! Сиз биринчи ходимингизни ишга қабул қилдингиз. Энди нима?

Ишга қабул қилганингиздан сўнг, ўтмаганларга қўнғироқ қилинг ёки ёзинг ва уларнинг аризаларини файлда сақлашингизни айтинг.



Шундай қилиб, агар сиз ёллаган одам зўр бўлмаса ёки бизнесингиз икки баравар кўпаядиган даражада яхши бўлса, иккинчи ходимингизни ишга олишда нолдан бошлашингиз шарт эмас бўлади.

Сиз интервью берган ҳар бир номзод учун аризани ўз ичига олган файл яратинг.

Сиз ёллаган шахс учун ушбу файл унинг шахсий файли учун асос бўлади.

Баъзи қонунчиликка кўра, ишга қабул қилинганидан кейин ариза камида уч йил сақланиши керак.

Ариза берувчини ёлламаган бўлсангиз ҳам, файлни сақлаганингизга ишонч ҳосил қилинг.

Ишга қабул қилиш жараёни танлов қилиш билан тугамайди.

Янги ходимингизнинг биринчи куни жуда муҳим.

Одамлар биринчи кунида энг кўп ғайратли бўлади.

Уларнинг ишлашлари учун жой ажратиб, уларни қулай ва хуш кутиб олиш орқали ушбу мотивация тезлигини оширинг.

Уларни офисга ташлаб, эшикни ўунчаки ёпманг.

Улар билан бироз вақт ўтказишга, иш вазифаларини тушунтиришга, уларни офисдаги ҳамкасблари билан таништиришга, вазифаларни бажаришга киришишга ёки ҳатто тушликка олиб боришга тайёр бўлинг.

Шундай қилиб, сиз муносабатларни ўрнатасиз ва узоқ ва бахтли иш муносабатлари учун замин яратасиз.

Анъанавий тўла вақтли ходим сизнинг ягона ёллаш вариантингиз эмас.

Кўпроқ иш берувчилар муқобил келишувларга, жумладан, вақтинчалик ходимлар, ярим ставка ва стажёрларга мурожаат қилмоқдалар.

Ушбу стратегияларнинг барчаси пулни тежашга ёрдам беради - ва бош оғриғини ҳам камайтиради.



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.

