

**АНАЛИЗ ОКУПАЕМОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ
ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ МОДЕЛИ КОМПАНИИ И ОБЗОР МЕХАНИЗМОВ
КОНТРОЛЯ ЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ФРАНЧАЙЗИ (ДОГОВОР
ВОЗМЕЗДНОГО ОКАЗАНИЯ УСЛУГ)**

Шарипова Умидахон Адхамовна,
заведующий кафедрой Международные финансы и инвестиции, кандидат
экономических наук, доцент. Университет мировой экономики
и дипломатии, Доцент Международного университета Нордик
umida-s@mail.ru

Аннотация

В целях полного представления франшизы в умах читателей, кроме анализа финансовых показателей компании по данным бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах за 2018-2023, проведем еще один анализ – определение срока окупаемости инвестиций.

Ключевые слова: Франчайзинг, бизнес, компания.

Introduction

ООО «СДЭК-Глобал» — это крупнейший логистический провайдер на территории России и СНГ, основанный в 2000 году. Она предоставляет услуги по доставке товаров от интернет-магазинов и других компаний до пунктов выдачи заказов, а также до дома покупателя. Компания предлагает широкий спектр услуг, включая курьерскую доставку, доставку почтой России, самовывоз и транспортировку крупногабаритных товаров. СДЭК имеет более 15000 пунктов выдачи по всей России, что делает ее одним из лидеров в сфере электронной коммерции и логистики в России.

Компания СДЭК использует франшизу для расширения своей деятельности и увеличения присутствия на рынке. Франшиза позволяет СДЭК быстро запускать новые пункты выдачи заказов в различных регионах России и за ее пределами, при этом минимизируя затраты на инфраструктуру и персонал. Франчайзи получают право использовать торговую марку СДЭК и методы ее работы, взамен на определенную плату и выполнение определенных условий.

Таким образом, использование франшизы позволяет СДЭК расширять свой бизнес без необходимости вкладывать большие средства в создание новых пунктов выдачи и найм персонала. В то же время, это дает возможность предпринимателям стать частью успешной и узнаваемой компании и получить готовый бизнес с надежной системой поддержки и обучения.

Объем первоначальных инвестиций при покупке франшизы составит 425000 рублей. В эту сумму входит паушальный взнос – 200000 тыс. руб. для российских предпринимателей и \$2000 долл. для иностранных бизнесменов, расходы на оборудование – 165000 тыс. руб., расходы на мебель – 50000 тыс. руб., и брендирование офиса – 10000 тыс. руб.

Для тех, кто интересуется франшизой, важно понимать, насколько эффективна эта франшиза. Для того чтобы оценить ее эффективность, необходимо рассчитать несколько ключевых показателей, таких как чистую прибыль, внутреннюю норму доходности, коэффициент рентабельности инвестиций и срок окупаемости проекта¹.

Для расчета были использованы: размер первоначальных инвестиций, чистая прибыль и три процентные ставки кредитования для бизнеса в Узбекистане для расчета этих показателей. Первая процентная ставка установлена АО «Национальный банк внешнеэкономической деятельности Республики Узбекистан» и составляет 20% годовых [32], при условии погашения кредита со сроком на 5 лет. Вторая процентная ставка установлена ОАКБ «Хамкорбанк» и составляет 24% [33], а третья процентная ставка установлена ЧАКБ «Давр-банк» и составляет 21% [34].

Таблица 9. Исходные данные

Показатели	Значения
Размер первоначальных инвестиций, руб.	425 000
Чистая средняя прибыль	801 502
Процентная ставка НБУ	20%
Процентная ставка Хамкорбанк	24%
Процентная ставка Давр-банк	21%

Главным критерием для оценки эффективности франчайзингового проекта является чистая приведенная прибыль. Этот показатель является наиболее надежным и учитывает концепцию временной стоимости денег, что делает его основным критерием для принятия решения о реализации инвестиционного проекта.

Для того, чтобы результаты соответствовали условиям рынка Узбекистана, следует конвертировать рубли в узбекские сумы.²

Таблица 10. Исходные данные.

Показатели	Значения
Размер первоначальных инвестиций, сум	60 000 000
Чистая средняя прибыль	112 500 000

Чистая приведенная стоимость - это показатель, который отражает изменение благосостояния инвестора в результате реализации проекта. Он рассчитывается как сумма настоящей стоимости всех денежных потоков. Формула расчета этого показателя выглядит следующим образом:

$$NPV = \sum_{i=1}^N \frac{NCF_i}{(1+r)^i} - Inv$$

¹ Бавыкин Игорь Игоревич, & Наливайский Валерий Юрьевич (2016). Особенности оценки эффективности инвестиционных проектов на основе франчайзинга. Символ науки, (5-1), 31-33

² <https://bank.uz/currency/rossiyskiy-rubl>

где: NPV – чистая приведенная прибыль;
 NCF_i – чистый денежный поток для i-го периода;
 r – ставка дисконтированная;
 Inv – начальные инвестиции.

Мы использовали формулу для расчета чистой приведенной стоимости, указанную выше, и учитывали три различные ставки дисконтирования. Если значение чистой приведенной прибыли превышает ноль, то проект следует реализовывать. В данном случае, при ставке дисконтирования 20%, 21% и 24%, чистая приведенная прибыль составляет 86500000, 87000000 и 90000000 сум соответственно, что говорит о том, что проект будет прибыльным в любом из этих случаев.

Таблица 11. Показатели чистой приведенной прибыли.

Источник: разработано на основе данных процентных ставок банков Узбекистана.

Показатели	Значения
Чистая приведенная прибыль (NPV1), сум.	86 500 000
Чистая приведенная прибыль (NPV2), сум.	90 000 000
Чистая приведенная прибыль (NPV3), сум.	87 000 000

Для того, чтобы найти данный показатель, я воспользовался финансовой функцией ЧПС в программе Microsoft Excel, где, округлив результаты, они были вставлены в таблицу выше.

Таблица 12. Показатели Выручка и Расходы, необходимые для расчета ЧПС.

Источник: Стандартный план на первый год работы или окупаемость франшизы.³

месяц	Выручка (TR – totalrevenue)	Расходы (TC – totalcost)	Выручка (TR – totalrevenue)	Расходы (TC – totalcost)
1	10000	-150000		
2	70000	-118000		
3	100000	-127000		
4	160000	-146500		
5	220000	-169000		
месяц	Выручка (TR – totalrevenue)	Расходы (TC – totalcost)	Выручка (TR – totalrevenue)	Расходы (TC – totalcost)
6	275000	-211500		
7	330000	-239000		
8	375000	-261500		
9	420000	-283500		
10	465000	-305500		
11	510000	-327500		
12	555000	-349500		
ИТОГО	3 490 000,00 ₺	- 2 688 500,00 ₺	490 000 000,00 UZS	- 377 000 000,00 UZS

³ <https://drive.google.com/file/d/10q4ILFU9xOecUVClxnxtvX4Be9ISpp6K/view>

Таблица 13. Полученные результаты из расчета ЧПС или NPV.

Источник: разработано на основе данных из Таблицы 12.

Размер первоначальных инвестиций	60 000 000
Чистая средняя прибыль	112 500 000
ставка 1	20,00%
ставка 2	24,00%
ставка 3	21%
NPV 1	86 527 777,78 UZS
NPV 2	89 973 985,43 UZS
NPV 3	87 462 605,01 UZS

Мы изучили дисконтированный срок окупаемости франшизы «СДЭК-Глобал», который является важным критерием при выборе франшизы. Чем меньше срок окупаемости, тем привлекательнее проект, а если срок окупаемости слишком долгий, то предприниматель скорее всего выберет другую франшизу.

Дисконтированный срок окупаемости означает время, за которое вся прибыль бизнеса уходит на погашение затрат, сделанных при открытии. Есть формула, которая позволяет рассчитать дисконтированный срок окупаемости франшизы и бизнеса в целом.

$$DPP=n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} > I_0$$

где: DPP – дисконтированный срок окупаемости инвестиций;

n – число периодов;

CF_t – приток денежных средств в период t;

r – ставка дисконтированная;

I_0 – величина исходных инвестиций в нулевой период.

Можем сделать вывод, что данная франшиза при ставке дисконтирования 20% окупится через 6 месяцев, а при ставке 24% срок окупаемости будет увеличен до 7 месяцев, тогда как при ставке 21% франшиза также окупится через 6 месяцев.

Таблица 14. Показатели дисконтированного срока окупаемости при ставке дисконтирования 20%. Источник: разработано на основе программы Excel.

Период (месяц)	Первоначальные инвестиции	Выручка	Дисконтированная выручка с 20%	Дисконтированная выручка нарастающим итогом при 20%
1	60 000 000,00 UZS	1 400 000,00 UZS	1 166 666,67 UZS	1 166 666,67 UZS
2	60 000 000,00 UZS	9 760 000,00 UZS	6 777 777,78 UZS	7 944 444,44 UZS
3	60 000 000,00 UZS	13 900 000,00 UZS	8 043 981,48 UZS	15 988 425,93 UZS
4	60 000 000,00 UZS	22 430 000,00 UZS	10 816 936,73 UZS	26 805 362,65 UZS
5	60 000 000,00 UZS	30 780 000,00 UZS	12 369 791,67 UZS	39 175 154,32 UZS
6	60 000 000,00 UZS	38 730 000,00 UZS	12 970 598,64 UZS	52 145 752,96 UZS
7	60 000 000,00 UZS	46 470 000,00 UZS	12 968 924,15 UZS	65 114 677,10 UZS
8	60 000 000,00 UZS	52 810 000,00 UZS	12 281 918,16 UZS	77 396 595,26 UZS
9	60 000 000,00 UZS	58 330 000,00 UZS	11 304 744,78 UZS	88 701 340,04 UZS
10	60 000 000,00 UZS	65 400 000,00 UZS	10 562 465,12 UZS	99 263 805,16 UZS
11	60 000 000,00 UZS	71 830 000,00 UZS	9 667 455,02 UZS	108 931 260,18 UZS
12	60 000 000,00 UZS	78 160 000,00 UZS	8 766 164,14 UZS	117 697 424,32 UZS

Таблица 15. Показатели дисконтированного срока окупаемости при ставке дисконтирования 24%. Источник: разработано на основе программы Excel.

Период (месяц)	Первоначальные инвестиции	Выручка	Дисконтированная выручка с 24%	Дисконтированная выручка нарастающим итогом при 24%
1	60 000 000,00 UZS	1 400 000,00 UZS	1 129 032,26 UZS	1 129 032,26 UZS
2	60 000 000,00 UZS	9 760 000,00 UZS	6 347 554,63 UZS	7 476 586,89 UZS
3	60 000 000,00 UZS	13 900 000,00 UZS	7 290 372,93 UZS	14 766 959,82 UZS
4	60 000 000,00 UZS	22 430 000,00 UZS	9 487 297,80 UZS	24 254 257,62 UZS
5	60 000 000,00 UZS	30 780 000,00 UZS	10 499 296,24 UZS	34 753 553,86 UZS
6	60 000 000,00 UZS	38 730 000,00 UZS	10 654 115,14 UZS	45 407 669,00 UZS
7	60 000 000,00 UZS	46 470 000,00 UZS	10 309 102,94 UZS	55 716 771,94 UZS
8	60 000 000,00 UZS	52 810 000,00 UZS	9 448 060,95 UZS	65 164 832,89 UZS
9	60 000 000,00 UZS	58 330 000,00 UZS	8 415 827,21 UZS	73 580 660,10 UZS
10	60 000 000,00 UZS	65 400 000,00 UZS	7 609 583,67 UZS	81 190 243,77 UZS
11	60 000 000,00 UZS	71 830 000,00 UZS	6 740 115,36 UZS	87 930 359,13 UZS
12	60 000 000,00 UZS	78 160 000,00 UZS	5 914 585,70 UZS	93 844 944,83 UZS

Таблица 16. Показатели дисконтированного срока окупаемости при ставке дисконтирования 21%. Источник: разработано на основе программы Excel.

Период (месяц)	Первоначальные инвестиции	Выручка	Дисконтированная выручка с 21%	Дисконтированная выручка нарастающим итогом при 21%
1	60 000 000,00 UZS	1 400 000,00 UZS	1 157 024,79 UZS	1 157 024,79 UZS
2	60 000 000,00 UZS	9 760 000,00 UZS	6 666 211,32 UZS	7 823 236,12 UZS
3	60 000 000,00 UZS	13 900 000,00 UZS	7 846 187,63 UZS	15 669 423,75 UZS
4	60 000 000,00 UZS	22 430 000,00 UZS	10 463 760,54 UZS	26 133 184,28 UZS
5	60 000 000,00 UZS	30 780 000,00 UZS	11 867 022,45 UZS	38 000 206,73 UZS
6	60 000 000,00 UZS	38 730 000,00 UZS	12 340 571,57 UZS	50 340 778,30 UZS
7	60 000 000,00 UZS	46 470 000,00 UZS	12 237 003,39 UZS	62 577 781,69 UZS
8	60 000 000,00 UZS	52 810 000,00 UZS	11 492 994,66 UZS	74 070 776,35 UZS
9	60 000 000,00 UZS	58 330 000,00 UZS	10 491 163,22 UZS	84 561 939,57 UZS
10	60 000 000,00 UZS	65 400 000,00 UZS	9 721 293,27 UZS	94 283 232,84 UZS
11	60 000 000,00 UZS	71 830 000,00 UZS	8 824 026,28 UZS	103 107 259,12 UZS
12	60 000 000,00 UZS	78 160 000,00 UZS	7 935 240,74 UZS	111 042 499,86 UZS

Однако, если рассмотреть стандартный план на первый год работы, который предлагает компания, (Приложение 8), можно заметить, что франшиза окупается на 6 месяцев, а не на 7 как в Узбекистане, все потому, что в России действуют другие ставки дисконтирования.

Таблица 17. Показатели дисконтированного срока окупаемости.

Источник: разработано на основе предыдущих таблиц.

Показатели	Значения
Дисконтированный срок окупаемости (DPP1), месяц	7
Дисконтированный срок окупаемости (DPP2), месяц	8
Дисконтированный срок окупаемости (DPP3), месяц	7

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о высокой эффективности франчайзингового проекта ООО «СДЭК-Глобал». Исходя из этих результатов, можем утверждать, что проект имеет потенциал успешного внедрения и реализации на рынке Узбекистана, так как он представляет интерес для потенциальных инвесторов. Рассмотрим полученные данные при наименьшей ставке дисконтирования – 20%.

Таблица 18. Основные показатели эффективности проекта.

Источник: разработано на основе предыдущих таблиц.

Показатели	Значения
Срок окупаемости (DPP), месяц	7
Чистая приведенная прибыль (NPV), сум	86 527 777,78 UZS
Коэффициент рентабельности инвестиций (ROI), %	30
Внутренняя норма доходности (IRR), %	33

Данные, полученные в ходе анализа, подтверждают высокую эффективность франчайзингового проекта ООО «СДЭК-Глобал». Эти данные могут быть применены для принятия решения потенциальным партнером о приобретении франшизы данной компании.

Переходя непосредственно к оценке эффективности, стоит упомянуть, что франчайзинговая модель является одним из наиболее популярных и эффективных способов расширения бизнеса. Компания СДЭК, являющаяся одним из лидеров в области логистики и доставки, успешно применяет франчайзинговую модель для расширения своей сети и увеличения географического покрытия.

Одним из главных преимуществ франчайзинговой модели является возможность быстрого расширения сети при минимальных затратах на инвестиции. Франчайзеры самостоятельно финансируют открытие новых точек и проводят оперативную деятельность, что позволяет компании СДЭК сосредоточиться на стратегическом развитии и управлении сетью.

Оценка эффективности франшизной точки, ведущая свою деятельность и использующая торговую марку СДЭК, ведется соответственно подписанному договору между франчайзером и франчайзи, и регулируется согласно законодательству страны франчайзера. Так как головная компания была зарегистрирована на территории Российской Федерации в городе Новосибирск, соответственно, все правовые вопросы регулируются положениями действующего законодательства РФ.

Оценка эффективности франчайзинговой модели компании СДЭК осуществляется по нескольким критериям. Во-первых, основным показателем является прибыльность франшизных точек. Для этого компания СДЭК разрабатывает строгие стандарты и правила, которым должны соответствовать все франшизные точки. Контроль за соблюдением этих стандартов позволяет гарантировать высокое качество услуг и, как следствие, увеличение доходов для франчайзеров.

Во-вторых, компания СДЭК следит за уровнем удовлетворенности клиентов франшизных точек. Для этого оцениваются такие параметры, как качество

обслуживания, скорость доставки, уровень цен и другие факторы, влияющие на удовлетворенность клиентов. Наличие высокого уровня удовлетворенности клиентов является важным фактором успеха франчайзинговой модели компании СДЭК.

В-третьих, компания СДЭК проводит анализ финансовых показателей франшизных точек. Это позволяет определить, какие точки приносят наибольшую прибыль, а какие нуждаются в дополнительной поддержке и содействии со стороны компании.

В-четвертых, компания СДЭК использует систему бонусов и штрафов для стимулирования франчайзеров к улучшению эффективности своих точек. Франчайзеры, которые достигают высоких результатов, могут получать дополнительные бонусы и привилегии, в то время как франчайзеры, которые не соответствуют стандартам, могут получать штрафы или даже лишение прав на франшизу.

Касательно штрафов, данная мера контроля прописана в пункте 5 Договора возмездного оказания услуг, (Приложение 2).

Пункт 5 – ответственность сторон. Пункт 5.2 За несвоевременную доставку отправлений Исполнитель несет ответственность в размере 3 % от стоимости услуг по доставке отправлений за каждый день просрочки.

Также компании, при составлении данного Договора возмездного оказания услуг, предусмотрела некоторые положения, которые находятся вне юрисдикции компании. Например: Пункт 5.3 В случае, если Клиент несет перед третьими лицами ответственность в ограниченном размере за утрату/повреждение отправления, то, соответственно, ответственность Исполнителя перед Клиентом за утрату/повреждение указанного отправления также является ограниченной и соответствует размеру ответственности Клиента перед третьими лицами, но при этом не превышает следующих размеров:

- за утрату/повреждение Отправлений, вложением которых являлись документы — не более 500,00 (пятьсот) рублей за каждое Отправление,
- за утрату/повреждение Отправлений без объявленной стоимости, вложением которых являлись грузы, не относящиеся к документам, - не более 3000,00 (три тысячи) рублей за каждое Отправление,
- за утрату/повреждение Отправления по тарифу «Посылка» без объявленной стоимости — не более размера стоимости услуг Исполнителя за доставку соответствующего Отправления.

Однако, все эти положения прописаны не только для обязательного платежа со стороны Исполнителя Клиенту. Этого может и не произойти. Причина прописана также в Пункте 5.3 При этом, для привлечения Исполнителя к материальной ответственности в размере, предусмотренном настоящим пунктом, требования третьих лиц о возмещении стоимости утраченного/поврежденного отправления должны быть обоснованными, документально подтвержденными, правомерными, соответствующими требованиям Договора возмездного оказания курьерских услуг, заключенного между Клиентом и третьим лицом.

В Договоре возмездного оказания услуг прописаны положения о штрафных санкциях не только по отношению к Исполнителю, а также и по отношению к Клиенту, в случае, если:

Пункт 5.4 За несвоевременную оплату услуг, оказываемых Исполнителем в рамках настоящего договора, Клиент несет ответственность в размере 0,2 % от неоплаченной суммы за каждый день просрочки.

Следующий пункт 5.6 также предусматривает штрафные санкции, если Исполнитель не произвел перечисление денежных средств, полученных от Получателей, Исполнитель несет ответственность в виде уплаты неустойки в размере 3 % за каждый календарный день просрочки от общей суммы наличных денежных средств, подлежащий перечислению Клиенту. При установлении факта нарушения обязанностей, франчайзор вправе потребовать от франчайзи уплатить штраф в размере 50 000 рублей.

Другая причина штрафных санкций расписана в Пункте 5.7 За нарушение графика платежей, установленного п.2.1.3 настоящего договора Исполнитель уплачивает штраф в размере 1000,00 (одна тысяча) рублей за каждый факт выявленного нарушения.

В-пятых, компания СДЭК проводит регулярные аудиты франшизных точек для контроля качества услуг и соблюдения стандартов. Это позволяет оперативно выявлять проблемные места и принимать меры по улучшению работы точек.

Аудит компания проводит с помощью внутренней программы учета посылок ЭК 4,5, что расшифровывается как «Экспресс-Курьер».

Кроме того, компания СДЭК активно сотрудничает с франчайзерами и предоставляет им полную поддержку и обучение. Это включает в себя обучение персонала, предоставление маркетинговых материалов и технической поддержки. Также компания СДЭК регулярно проводит тренинги и семинары для франчайзеров, на которых обсуждаются актуальные вопросы и проблемы.

Компания СДЭК имеет в своем арсенале несколько франшизных игл для удержания франчайзи. Как было описано выше, в Главе 1, есть несколько видов франшизных игл, однако, сейчас будут описаны лишь те, которые использует непосредственно компания СДЭК.

Первая франшизная игла – маркетинг. Компания франчайзора сама берет на себя обязательства по проведению маркетинговых исследований на территории франчайзи, таким образом, у франчайзи нет необходимости тратиться на маркетинг, однако, это еще означает, что компания франчайзи не будет иметь опыта в этой области, что помогает его удерживать в рамках франчайзинговой модели компании франчайзора.

Вторая франшизная игла – аутсорсинг части функций. У компании франчайзора своя логистическая сеть поставок, свой автопарк, свои водители транспортных средств. Единственное, что необходимо для работы франчайзи, это условия работы в офисе, все остальное ложится на плечи компании франчайзора, что также помогает удержать франчайзи в рамках франчайзинговой модели.

Следующая франшизная игла – юридическая игла. В каждой договоре, предоставляемом компанией франчайзора, предусмотрен Пункт «ИЗМЕНЕНИЕ И ДОСРОЧНОЕ РАСТОРЖЕНИЕ ДОГОВОРА» и Пункт «ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН» в котором прописаны особые положения, которые помогают удержать франчайзи в рамках франчайзинговой модели.

Итак, оценка эффективности франчайзинговой модели и обзор механизмов контроля компании СДЭК основывается на множестве критериев, включая прибыльность точек,

удовлетворенность клиентов, финансовые показатели, систему бонусов и штрафов, а также регулярные аудиты и обучение франчайзеров. Благодаря этим мерам компания СДЭК успешно развивает свою сеть франчайзинговых точек и увеличивает свое присутствие на рынке логистики и доставки.

Также, благодаря франшизным иглам, у компании имеются свои способы удержания компании франчайзи, такие как: маркетинг от компании, аутсорсинг части функций и юридическая игла, для того, чтобы, узнав все секреты ведения логистических услуг, компания не смогла открыть компанию-конкурента.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Sanoqulov, A., & Sharipova, U. (2022). Jahon iqtisodiyotida kriptovalyutaning o'rni va istiqbollari. Евразийский журнал социальных наук, философии и культуры, 2(11), 96-99.
2. Umida, S. (2024). Modern Challenges: E-Tourism in Uzbekistan, Features and Development.(ASEAN Experience). NATURALISTA CAMPANO, 28(1), 2846-2851.
3. Sharipova, U. A. (2022). WAYS TO DEVELOP INNOVATIVE BANKING SERVICES IN COMMERCIAL BANKS: FOREIGN EXPERIENCE. Thematics Journal of Economics, 8(1).
4. Imamov, J. F., & Sharipova, U. A. (2022). TEYLORIZM ORQALI ZAMONAVIY MENEJMENTNING EVOLYUTSIYASI: XULQ-ATVOR FANINI O'Z ICHIGA OLGAN ILMIY BOSHQARUVNI TUZATISH. Евразийский журнал академических исследований, 2(3), 526-530.
5. Umida, S., Bahodir, I., & Otabek, B. (2022). The development of e-tourism in Uzbekistan: based on the foreign experience of the ASEAN countries. Confrencea, 5(5), 259-266.
6. Шарипова, У. А. (2021, October). Актуальные Вопросы Развития Международной Торговли На Основе Инновационных Инструментов. In " ONLINE-CONFERENCES" PLATFORM (pp. 90-93).
7. Sharipova, U. A. (2021, October). Types of Innovative Tools and Their Application in International Trade. In " ONLINE-CONFERENCES" PLATFORM (pp. 85-89).
8. Шарипова, У. А. (2021). ТАДБИРКОРЛИК ФАОЛИЯТИНИНГ ХУСУСИЯТЛАРИ ВА УНИ РИВОЖЛАНТИРИШНИНГ ЎЗИГА ХОС ЖИХАТЛАРИ (ХОРИЖ ТАЖРИБАСИ МИСОЛИДА). ЖУРНАЛ ИННОВАЦИИ В ЭКОНОМИКЕ, 4(7).
9. Sharipova, U. A. (2023). THE USE OF COMPETITOR ANALYSIS AS A FACTOR OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE COMPANY. American Journal of Business Management, Economics and Banking, 13, 90-92.