

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ЖИВОТНОВОДСТВЕ И ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТРАСЛИ

Дадаханов Фарохиддин Саидазамович
Высшая школа бизнеса и предпринимательства
при Кабинете Министров Республики Узбекистан

Аннотация: В статье рассматриваются теоретические основы финансового планирования в животноводстве, раскрываются его сущность, цели и задачи в системе управления предприятием. Особое внимание уделено отраслевым особенностям финансово-хозяйственной деятельности животноводческих предприятий, включая сезонность производства, длительность производственного цикла, зависимость от кормовой базы, ветеринарные расходы и влияние природно-климатических факторов. Обосновано, что эффективное финансовое планирование выступает важным инструментом обеспечения финансовой устойчивости, повышения рентабельности и инвестиционной привлекательности предприятий животноводческой отрасли.

Ключевые слова: финансовое планирование, животноводство, аграрный сектор, рентабельность, финансовая устойчивость, производственные затраты, инвестиционная привлекательность.

Annotatsiya: Maqolada chorvachilikda moliyaviy rejalashtirishning nazariy asoslari, uning korxonona boshqaruvi tizimidagi mazmuni, maqsadi va vazifalari yoritilgan. Chorvachilik korxonalarining moliyaviy-xo'jalik faoliyatiga xos xususiyatlar, jumladan ishlab chiqarishning mavsumiyiligi, ishlab chiqarish siklining davomiyligi, yem-xashak bazasiga bog'liqlik, veterinariya xarajatlari hamda tabiiy-iqlim omillarining ta'siriga alohida e'tibor qaratilgan. Samarali moliyaviy rejalashtirish chorvachilik korxonalarining moliyaviy barqarorligini ta'minlash, rentabellikni oshirish va investitsion jozibadorligini kuchaytirishning muhim vositasi ekanligi asoslab berilgan.

Kalit so'zlar: moliyaviy rejalashtirish, chorvachilik, agrar sektor, rentabellik, moliyaviy barqarorlik, ishlab chiqarish xarajatlari, investitsion jozibadorlik.

Введение

В современных условиях развитие аграрного сектора играет ключевую роль в обеспечении продовольственной безопасности, устойчивого экономического роста и повышения занятости населения. Особое место в структуре сельского хозяйства занимает животноводство, которое характеризуется высокой капиталоемкостью, длительным производственным циклом и значительной зависимостью от природно-климатических и ресурсных факторов. В этой связи возрастает значение эффективного финансового планирования как инструмента управления деятельностью предприятий отрасли.

Актуальность исследования обусловлена тем, что финансовое планирование в животноводстве существенно отличается от аналогичных процессов в других отраслях экономики. Это связано с сезонностью производства, необходимостью формирования кормовой базы, значительными

затратами на содержание животных, ветеринарное обслуживание, а также высокой степенью рисков, обусловленных внешними факторами. Кроме того, особенности аграрного производства требуют долгосрочного подхода к планированию финансовых ресурсов и инвестиционных решений.

В условиях развития рыночных отношений и усиления конкуренции возрастает необходимость повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности животноводческих предприятий. При этом важное значение имеет учет инвестиционной привлекательности отрасли, которая определяется совокупностью таких факторов, как уровень доходности, устойчивость денежных потоков, степень риска, наличие инфраструктуры и доступность ресурсов.

Следует отметить, что финансовое планирование в животноводстве тесно связано с особенностями функционирования аграрного сектора в целом. Производственные процессы в данной отрасли требуют значительных временных затрат, а их результаты во многом зависят от внешних условий, что усложняет прогнозирование финансовых показателей и требует применения гибких методов планирования.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составили научные подходы к финансовому планированию в аграрном секторе и животноводстве, представленные в трудах В.В. Милосердова, А.И. Алтухова, И.Г. Ушачева, Н.Я. Коваленко, В.А. Добрынина, Э.Н. Крылатых, Р.Г. Ахметова и Г.В. Беспяхотного. В данных подходах финансовое планирование рассматривается как система, связанная с прогнозированием аграрных рынков, производственным планированием, государственной поддержкой, управленческим учётом, инновационным развитием и длительностью воспроизводственного цикла в животноводстве.

В процессе исследования применялись методы системного анализа, научного обобщения, сравнительного анализа, классификации и структурно-логического подхода. Системный анализ позволил рассмотреть финансовое планирование как элемент общего управления животноводческим предприятием. Сравнительный анализ использован для сопоставления различных научных взглядов на содержание финансового планирования в отрасли. Метод классификации применён при выделении ключевых факторов, влияющих на финансово-хозяйственную деятельность животноводческих предприятий.

Информационную базу исследования составили научные труды по аграрной экономике, финансовому планированию, управлению предприятиями АПК, а также материалы, раскрывающие особенности инвестиционной привлекательности, производственного цикла, рисков и ресурсного обеспечения животноводческой отрасли.

Results / Результаты

В результате проведённого исследования установлено, что финансовое планирование в животноводстве представляет собой сложный и многоуровневый

процесс, направленный на обеспечение устойчивого функционирования предприятия, эффективного распределения финансовых ресурсов и повышения рентабельности производства. В отличие от других отраслей экономики, в животноводстве финансовое планирование тесно связано с биологическими особенностями производства, длительным производственным циклом и высокой зависимостью от внешних факторов.

Выявлено, что ключевыми особенностями финансово-хозяйственной деятельности животноводческих предприятий являются сезонность поступления доходов, значительные текущие и капитальные затраты, необходимость формирования кормовой базы, высокая доля затрат на содержание животных и ветеринарное обслуживание, а также зависимость от природно-климатических условий. Эти факторы усложняют процесс планирования и требуют применения долгосрочных и гибких финансовых моделей.

Установлено, что эффективное финансовое планирование в животноводстве должно учитывать не только текущие производственные показатели, но и прогнозы развития аграрных рынков, государственную поддержку отрасли, уровень цен на продукцию и ресурсы, а также возможные риски, связанные с колебаниями спроса и предложений.

Кроме того, определено, что финансовое планирование в животноводстве выполняет ряд ключевых функций: обеспечивает сбалансированность доходов и расходов, способствует повышению эффективности использования ресурсов, снижает уровень финансовых рисков и создаёт условия для привлечения инвестиций.

Аграрный сектор обладает рядом специфических характеристик, существенно отличающих его от промышленности и сферы услуг с точки зрения инвестиционного анализа. Прежде всего, это высокая зависимость от природно-климатических факторов: урожайность, качество продукции и, как следствие, доходность инвестиций в значительной мере определяются погодными условиями, водообеспеченностью, состоянием почвенного покрова. Данное обстоятельство существенно повышает неопределённость при прогнозировании денежных потоков.

В отличие от отраслей, где результат в большей степени зависит от организации труда, уровня автоматизации или объёма маркетинговых вложений, в сельском хозяйстве даже тщательно выстроенная производственная модель не гарантирует одинакового результата в разные годы. Засуха, заморозки, град, переувлажнение почвы, вспышки вредителей и болезней способны изменить итоговые показатели проекта сильнее, чем ожидалось на стадии бизнес-планирования. Поэтому инвестиции в аграрный сектор всегда требуют более осторожного подхода к расчету выручки, себестоимости и точки безубыточности.

На практике это означает, что один и тот же производственный проект может демонстрировать принципиально разные финансовые результаты в зависимости от региона размещения, режима осадков, продолжительности вегетационного периода и наличия современных технологий орошения.

Например, инвестиции в зерновое хозяйство в зоне рискованного земледелия требуют более высокого запаса ликвидности и страховой защиты, чем аналогичный проект в более благоприятных климатических условиях. В связи с этим при оценке аграрных проектов особое внимание уделяется сценарному анализу, стресс-тестированию и учёту климатических рисков.

При этом климатическая зависимость проявляется не только на уровне урожайности, но и на уровне качества продукции. Так, содержание белка в зерне, сахаристость технических культур, жирность молока, масса и товарный вид плодов могут существенно колебаться в зависимости от погодных условий и кормовой базы. Это влияет не только на объём продаж, но и на ценовую премию, которую способен получить производитель на рынке. Следовательно, при оценке инвестиций важно анализировать не только физический объём выпуска, но и его качественные характеристики.

Другой ключевой особенностью является длительный производственный цикл и, соответственно, замедленный оборот капитала. В отличие от торговли или лёгкой промышленности, в сельском хозяйстве срок окупаемости инвестиций нередко составляет 5–10 лет и более, особенно при вложениях в многолетние насаждения, мелиорацию или животноводческие комплексы. Это предъявляет особые требования к структуре финансирования и терпению инвесторов.

Длительный цикл особенно заметен в проектах, где значительная часть эффекта от инвестиций проявляется лишь спустя несколько сезонов. Например, в садоводстве первые товарные урожаи могут быть получены только через несколько лет после закладки сада, а полноценная отдача наступает ещё позже. Аналогично, в молочном животноводстве требуется время на формирование стада, запуск воспроизводства и достижение стабильной продуктивности. Всё это означает, что инвестиционный анализ должен включать не только показатели текущего периода, но и долгосрочную траекторию возврата капитала.

Данная специфика особенно заметна в проектах закладки садов, виноградников, строительстве тепличных комплексов, создании молочнотоварных ферм и элеваторной инфраструктуры. В этих случаях инвестор фактически сталкивается с отложенной отдачей: значительная часть затрат возникает на начальном этапе, тогда как доходы начинают поступать только после выхода производства на проектную мощность. Следовательно, возрастает роль долгосрочного кредита, льготного финансирования, субсидирования процентной ставки и государственных программ поддержки капиталоемких агропроектов.

Не менее важным аспектом является потребность в поэтапном финансировании. Аграрные проекты часто реализуются в несколько стадий: подготовка земли, закупка техники, строительство объектов, формирование оборотного капитала, ввод в эксплуатацию и наращивание мощности. На каждом этапе изменяются риски и потребности в ликвидности. Это делает особенно востребованными гибкие кредитные схемы, которые учитывают сезонность

поступлений и позволяют не перегружать проект избыточной долговой нагрузкой на старте.

Сезонность производства

Неравномерное распределение затрат и доходов в течение года создаёт потребность в краткосрочном кредитовании и специализированных финансовых инструментах.

Для сельского хозяйства характерен разрыв между моментом несения основных затрат и моментом получения выручки. Посевная кампания, закупка семян, удобрений, топлива и средств защиты растений требуют значительных оборотных средств весной, тогда как денежные поступления часто концентрируются только после уборки урожая или реализации продукции. Это приводит к необходимости использования кредитных линий, факторинга, складских свидетельств и других инструментов управления сезонной ликвидностью.

Сезонность особенно ярко проявляется в отраслях с выраженным производственным циклом: в растениеводстве поступления концентрируются после сбора урожая, в садоводстве — в период реализации плодовой продукции, в животноводстве — по мере накопления и сбыта продукции переработки. При этом расходы, наоборот, распределяются более равномерно и часто возникают заранее. В результате у сельхозпроизводителей формируется кассовый разрыв, который необходимо заранее покрывать финансовыми резервами или внешними источниками финансирования.

Дополнительную сложность создаёт зависимость от ценовой конъюнктуры в момент реализации урожая. Даже при благоприятных погодных условиях выручка может оказаться ниже ожидаемой, если на рынке возникнет избыток предложения или изменятся условия экспорта. Поэтому грамотное управление сезонностью включает не только кредитование, но и хранение продукции, диверсификацию каналов продаж и использование форвардных контрактов.

Земля как фактор производства

Ограниченность и невоспроизводимость земельных ресурсов обуславливает специфику прав собственности и регулирования земельного оборота.

Земля выступает не просто пространственной основой производства, а ключевым активом, определяющим долгосрочную конкурентоспособность предприятия. Качество почв, их плодородие, структура земельного массива, удалённость от рынков сбыта и логистической инфраструктуры напрямую влияют на себестоимость и инвестиционную привлекательность. Кроме того, правовые ограничения на оборот сельскохозяйственных земель, особенности аренды и кадастровой оценки формируют отдельный блок рисков, который должен учитываться в инвестиционном анализе.

Для инвестора земля имеет двойственную природу: с одной стороны, это производственный ресурс, с другой — объект правовых отношений, который невозможно быстро расширить за счёт внутреннего роста. Поэтому при

принятии решения о вложениях учитываются не только площадь участков, но и их качество, контурность, наличие мелиоративной сети, доступ к воде и степень деградации почв. Важную роль играет и правовая чистота участка: наличие зарегистрированных прав, отсутствие спорных обременений, прозрачность арендных отношений и возможность долгосрочного использования.

В аграрной практике нередко различают экономическую и юридическую ценность земли. Экономическая ценность связана с её производительным потенциалом, а юридическая — с возможностью легального и устойчивого использования. Несоответствие этих параметров может привести к снижению инвестиционной привлекательности даже при формально благоприятных природных условиях. Именно поэтому инвесторы уделяют большое внимание земельному аудиту, оценке кадастровой стоимости и анализу ограничений землепользования.

Государственное регулирование

Аграрный сектор во всём мире является объектом активного государственного вмешательства: субсидии, квоты, таможенные пошлины влияют на рыночные условия.

Государственная политика в аграрной сфере может как повышать, так и снижать привлекательность инвестиций. С одной стороны, субсидии на приобретение техники, компенсация части капитальных затрат, льготное кредитование и поддержка экспорта снижают финансовую нагрузку на инвестора. С другой стороны, ценовое регулирование, ветеринарные и санитарные требования, экспортные ограничения и изменения в налоговом режиме могут усиливать неопределённость и сокращать маржинальность бизнеса. Поэтому оценка инвестиционного проекта в сельском хозяйстве невозможна без анализа институциональной среды и действующих мер государственной поддержки.

Регулирование в аграрном секторе имеет системный характер и затрагивает почти все ключевые элементы бизнеса: доступ к кредиту, порядок субсидирования, правила оборота земли, требования к качеству продукции, ветеринарный контроль, экспортно-импортные процедуры. Для инвестора это означает, что прибыльность проекта зависит не только от операционной эффективности, но и от способности адаптироваться к нормативным изменениям. В некоторых случаях именно наличие устойчивой системы господдержки становится решающим фактором при принятии инвестиционного решения.

Следует учитывать и межрегиональные различия в реализации аграрной политики. Один и тот же тип проекта может получать разные уровни поддержки в зависимости от субъекта федерации, что влияет на итоговую окупаемость. Кроме того, значимую роль играют программы страхования урожая, компенсации затрат на логистику и стимулирования экспорта, которые могут существенно улучшить финансовую модель проекта.

Социальная функция

Сельское хозяйство обеспечивает продовольственную безопасность и занятость сельского населения, что придаёт инвестициям стратегическое значение.

В отличие от многих иных отраслей, аграрный сектор выполняет не только коммерческую, но и общественно значимую функцию. Он формирует основу продовольственного обеспечения страны, поддерживает занятость на сельских территориях и способствует сохранению территориальной связанности регионов. Именно поэтому инвестиции в аграрную сферу часто рассматриваются не только через призму рентабельности, но и с точки зрения устойчивого развития, социальной стабильности и национальной безопасности.

Социальная значимость проявляется и в том, что аграрные инвестиции влияют на качество жизни в сельской местности. Строительство перерабатывающих предприятий, элеваторов, ферм и логистических центров создаёт рабочие места, формирует спрос на услуги, стимулирует развитие инфраструктуры и удерживает население на территории. Таким образом, инвестиции в сельское хозяйство часто имеют мультипликативный эффект, выходящий далеко за рамки одного предприятия.

Для государства и региональных властей это означает необходимость рассматривать подобные проекты как часть более широкой стратегии территориального развития. Даже если отдельный проект обладает умеренной нормой прибыли, его общественный эффект может быть высоким благодаря поддержанию занятости, росту налоговой базы и укреплению продовольственной независимости.

Отдельного внимания заслуживает технологическая трансформация аграрного сектора. В последние годы инвестиции всё чаще направляются не только в традиционное производство, но и в цифровые решения: системы точного земледелия, спутниковый мониторинг полей, автоматизацию доильных залов, датчики влажности почвы, системы контроля кормления и управления логистикой. Такие технологии позволяют снижать затраты, уменьшать потери и точнее прогнозировать результат, однако требуют дополнительного капитала и квалифицированного персонала.

Технологический уровень становится одним из важнейших факторов инвестиционной привлекательности. Предприятия, которые используют современную технику, программные платформы учёта, автоматизированные линии сортировки и системы мониторинга, обычно демонстрируют более устойчивые результаты и лучше управляют рисками. В то же время в сельском хозяйстве сохраняется заметный разрыв между крупными агрохолдингами и небольшими хозяйствами по уровню доступа к инновациям, что влияет на структуру инвестиционного рынка.

Таблица 1.

Сравнительная характеристика подотраслей аграрного сектора по инвестиционным параметрам

Подотрасль	Капиталоёмкость	Срок окупаемости	Зависимость от климата	Добавленная стоимость
Растениеводство (зерновые)	Низкая	2–4 года	Высокая	Низкая
Садоводство и виноградарство	Высокая	5–8 лет	Средняя	Высокая
Тепличное овощеводство	Высокая	3–5 лет	Низкая	Средняя
Животноводство	Средняя–высокая	6–10 лет	Средняя	Средняя
Переработка сырья	Высокая	4–7 лет	Низкая	Очень высокая
Агрологистика и хранение	Средняя	5–8 лет	Низкая	Средняя

Помимо перечисленных характеристик, для аграрного сектора важны ценовая волатильность на рынках сельхозсырья, зависимость от мировой конъюнктуры, а также высокая чувствительность к логистическим сбоям и изменениям стоимости топлива, удобрений, кормов и техники. Например, даже при стабильной урожайности рост транспортных расходов или удорожание импортных семян и средств защиты растений может заметно ухудшить итоговую доходность проекта.

Влияние ценовой волатильности особенно заметно в экспортно ориентированных сегментах, где стоимость продукции зависит от мировых биржевых котировок, валютного курса и торговых ограничений. Для инвестора это означает необходимость закладывать в модель несколько сценариев: базовый, пессимистичный и оптимистичный. Такой подход позволяет заранее определить устойчивость проекта к неблагоприятным рыночным изменениям и избежать чрезмерного оптимизма в прогнозах.

Ещё одной значимой особенностью является неоднородность агропроизводства. Разные подотрасли — растениеводство, животноводство, переработка, хранение и агрологистика — имеют различную капиталоёмкость, срок окупаемости и уровень риска. Так, производство зерна обычно требует меньших первоначальных вложений, чем животноводческий комплекс или орошение земель, но одновременно сильнее зависит от погоды и рыночных цен. Переработка сельхозпродукции, напротив, может обеспечивать более высокую добавленную стоимость, однако нуждается в серьёзных инвестициях в оборудование, стандарты качества и сбытовую сеть.

Различия между подотраслями особенно важны при выборе инвестиционной стратегии. Например, вложения в зерновое производство могут обеспечивать быстрый вход на рынок и сравнительно короткий цикл, но сдержанную маржу; проекты в переработке и хранении требуют больших стартовых затрат, но открывают возможность более устойчивого денежного

потока и лучшего контроля над цепочкой создания стоимости. Таким образом, структура аграрных инвестиций должна строиться не только вокруг объёма капитала, но и вокруг долгосрочной бизнес-модели.

Практика показывает, что наилучшие результаты часто достигаются в комбинированных моделях, где производство, хранение, переработка и сбыт объединены в единую цепочку. Такая интеграция позволяет снижать транзакционные издержки, удерживать большую часть добавленной стоимости внутри проекта и уменьшать зависимость от внешних посредников. Именно поэтому крупные аграрные инвестиционные проекты всё чаще строятся по принципу вертикальной интеграции.

Таким образом, аграрный сектор следует рассматривать как комплексный и многорисковый объект инвестирования, в котором потенциальная доходность тесно связана с природными, институциональными и организационными факторами. Успешная инвестиционная стратегия в этой сфере предполагает диверсификацию, использование страховых механизмов, опору на государственные меры поддержки и выбор проектов с обоснованным соотношением риска и ожидаемой отдачи.

Иными словами, привлекательность аграрных вложений определяется не только уровнем рентабельности, но и способностью проекта выдерживать внешние шоки, адаптироваться к изменениям рынка и использовать преимущества конкретной территории. Чем выше качество управления рисками, глубже переработка и устойчивее организационная модель, тем более надёжным становится аграрный проект как объект инвестирования.

Выявлено, что ключевым критерием оценки эффективности финансового планирования является не только уровень рентабельности производства, но и устойчивость денежных потоков во времени. Для животноводческих предприятий это особенно важно в связи с длительным производственным циклом, сезонностью и высокой зависимостью от внешних факторов, включая природно-климатические условия и колебания рыночной конъюнктуры.

Установлено, что на инвестиционную привлекательность и финансовую устойчивость животноводческих предприятий значительное влияние оказывают институциональные условия, включая уровень правовой защищённости, прозрачность административных процедур, доступ к финансовым ресурсам и степень государственной поддержки отрасли. При этом даже при наличии благоприятных природных условий недостаточное развитие институциональной среды может существенно ограничивать инвестиционную активность.

Кроме того, определено, что отраслевые факторы, такие как уровень развития перерабатывающей инфраструктуры, доступ к рынкам сбыта, логистика и степень технологической оснащённости, играют важную роль в формировании доходности и конкурентоспособности животноводческих предприятий. Наличие развитых производственных и логистических цепочек позволяет снижать издержки, повышать добавленную стоимость продукции и обеспечивать устойчивость бизнеса.

Также выявлено, что территориальные условия, включая качество природных ресурсов, обеспеченность водой, транспортную доступность и инфраструктуру, непосредственно влияют на структуру затрат и производственный потенциал предприятий. В свою очередь, человеческий капитал — уровень квалификации кадров и доступность специалистов — является важным фактором эффективности реализации финансовых планов и инвестиционных проектов.

Заключение

Таким образом, финансовое планирование в животноводстве является важным инструментом обеспечения устойчивого развития предприятий аграрного сектора. Его специфика определяется длительным производственным циклом, сезонностью, зависимостью от кормовой базы, ветеринарных расходов, природно-климатических условий и состояния рыночной инфраструктуры.

Проведённое исследование показало, что эффективное финансовое планирование должно учитывать не только текущие доходы и расходы, но и инвестиционную привлекательность отрасли, уровень рисков, доступность ресурсов, государственную поддержку и перспективы развития производственной инфраструктуры.

Особое значение имеют институциональные, отраслевые и территориальные факторы, поскольку они напрямую влияют на рентабельность, устойчивость денежных потоков и возможность привлечения инвестиций. Следовательно, повышение эффективности животноводческих предприятий требует комплексного подхода, включающего оптимизацию затрат, развитие кормовой базы, модернизацию производства, улучшение логистики и повышение качества управленческого учёта.

В целом финансовое планирование в животноводстве должно быть ориентировано на долгосрочную устойчивость, снижение рисков и повышение инвестиционной привлекательности предприятий отрасли.

Список использованной литературы

1. Постановление Президента Республики Узбекистан от 11 июля 2019 года № ПП–4391
2. Указ Президента Республики Узбекистан от 08 октября 2019 года № УП–5847
3. Постановление Кабинета Министров от 3 декабря 2019 года № 967
4. Постановление Кабинета Министров от 31 декабря 2020 года № 824 «О внедрении кредитно-модульной системы в вузах».
5. Указ Президента № УП-6318 от 30 сентября 2021 г. «О дополнительных мерах поддержки сферы услуг»
6. Постановление Кабинета Министров № 421 от 6 июля 2021 г. «Об утверждении Положения об организации образовательной деятельности на основе совместных образовательных программ»

7. Постановление Президента Республики Узбекистан от 24 декабря 2021 года № ПП-60
8. Постановление Президента Республики Узбекистан от 24 декабря 2021 года № ПП-61
9. "Финансирование высших учебных заведений" (автор: М.Х.Саидов) – Ташкент – «Молия» 2001г.
10. "Экономика, инвестиции и маркетинг высшего образования" (автор: М.Х.Саидов) – Ташкент – «Молия» 2002г.
11. "Основы права Республики Узбекистан"
12. Андреева Т. Ю. Финансово-экономический механизм самофинансирования вузов: теория и практика. — М.: ИНФРА-М, 2019.
13. Куликов Л. М. Экономика высшего образования. — М.: Академический проект, 2020.
14. Хоменко Н. П. Финансовые основы устойчивого развития образовательных учреждений. — М.: Юрайт, 2021.
15. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — Минск: Новое знание, 2022.
16. Лапушта М. Г., Шванда А. А. Предпринимательство в сфере образования. — М.: Дело, 2020.