

10-26-2020

THE THEORETICAL BASIS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION SYSTEM

Otabek Siddikovich Kakhkhorov
associate professor of economics, PhD in economics, BSU

Follow this and additional works at: <https://uzjournals.edu.uz/buxdu>



Part of the [Economics Commons](#)

Recommended Citation

Kakhkhorov, Otabek Siddikovich (2020) "THE THEORETICAL BASIS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION SYSTEM," *Scientific reports of Bukhara State University*. Vol. 3 : Iss. 4 , Article 14.
DOI: 10.52297/2181-1466/2019/3/4/14
Available at: <https://uzjournals.edu.uz/buxdu/vol3/iss4/14>

This Article is brought to you for free and open access by 2030 Uzbekistan Research Online. It has been accepted for inclusion in Scientific reports of Bukhara State University by an authorized editor of 2030 Uzbekistan Research Online. For more information, please contact sh.erkinov@edu.uz.

УДК:338.246.2:339.5(575)

**ОЛИЙ ТАЪЛИМ ТИЗИМИНИ СТРАТЕГИК БОШҚАРИШНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**THE THEORETICAL BASIS OF STRATEGIC MANAGEMENT
OF HIGHER EDUCATION SYSTEM**

Қаҳҳоров Отабек Сиддиқович

БухДУ иқтисодиёт кафедраси доценти, и.ф.ф.д. (PhD)

Kakhkhorov Otabek Siddikovich

associate professor of economics, PhD in economics, BSU

Таянч сўзлар: олий таълим тизими, инновацион бошқарув, стратегик бошқарув, олий таълим муассасаси, менежмент асослари, менежер, ҳаракат стратегияси, таълим ва тарбия, мотивация, таълим хизматлари бозори.

Ключевые слова: система высшего образования, инновационный менеджмент, стратегический менеджмент, высшее учебное заведение, основы менеджмента, менеджер, стратегия действий, образование и обучение, мотивация, рынок образовательных услуг.

Key words: higher Education System, Innovation Management, Strategic Management, Higher Education Institution, Fundamentals of Management, Manager, Strategy of Action, Education and Training, Motivation, Educational Services Market.

Мақолада олий таълим тизимини стратегик бошқаришнинг назарий асослари ҳақида фикр юритилган. Стратегик бошқарув ҳолатида ташкилот атроф-муҳит ва ташкилот ҳаётининг шароитлари ўзгаришидан келиб чиққан ҳолда келажакда кўзда тутилган мақсадларга эришиш учун гуё келажакдан туриб ҳозирги пайтга назар ташланади, ташкилот учун маълум келажакни таъминловчи ҳозирги даврдаги ҳаракатлар аниқланади ва амалга оширилади. Стратегик бошқарув афзалликлар билан бир қаторда камчилик ва чекловларга ҳам эга ва булар ушбу бошқарув тури бошқа турлар сингари ҳар қандай вазифа ва масалаларни ҳал қилишда универсал қўллаш имконига эга эмаслигини кўрсатади.

В статье рассматриваются теоретические основы стратегического управления системой высшего образования. В случае стратегического управления организация смотрит на настоящее из будущего для достижения целей, поставленных в будущем в связи с изменениями в окружающей среде и условиях жизни организации, выявляет и реализует текущие действия, которые обеспечивают определенное будущее для организации. Стратегическое управление имеет как достоинства, так и недостатки и ограничения, которые показывают, что этот тип управления, как и другие виды, не имеет универсального применения при решении каких-либо задач и проблем.

The article discusses the theoretical foundations of strategic management of the higher education system. In the case of strategic management, the organization looks at the present from the future to achieve the goals set in the future due to changes in the environment and living conditions of the organization, identifies and implements current actions that provide a certain future for the organization. Strategic management has advantages as well as disadvantages and limitations, which show that this type of management, like other types, does not have universal application in solving any tasks and problems.

Кириш. Мустақиллик йилларида мамлакатимиз олий таълим тизимида замон талабларидан келиб чиққан ҳолда малакали мутахассис кадрлар тайёрлаш борасида кенг қўламли ишлар амалга оширилди. Олий таълим тизимида малакали кадрларни тайёрлашда олий таълим сифатини ошириш, олий таълим муассасаларининг стратегик бошқарув фаолиятини замонавий талаблар асосида ташкил этиш ҳамда инновацион бошқарув фаолиятини тўғри баҳолаш алоҳида аҳамият касб этади. Шу нуқтаи назардан

олиб қаралганда, олий таълим тизимида рақобатбардош кадрларни тайёрлаш жараёнини стратегик бошқаришнинг назарий асосларини чуқур ўрганиш, шунингдек, стратегик бошқарув фаолиятини баҳолашнинг услубий асосларини такомиллаштириш бўйича илмий тадқиқотлар олиб бориш жуда муҳим ҳисобланади.

“Стратегик бошқарув” термини юқори даражадаги бошқарувни ишлаб чиқариш даражасидаги жорий бошқарувдан фарқини акс эттириш учун 60-70-йилларда муомалага киритилган.

“Стратегик бошқарув” тушунчасига илмий, методик манбаларда турлича таъриф берилган. Масалан, Майкл Мескон ушбу тушунчани қуйидагича таърифлайди: “Стратегик бошқарув ташкилот мақсадини шакллантириш ва унга эришиш учун режалаштириш, ташкил қилиш, мотивация ҳамда назорат қилишни ўз ичига оладиган жараёндир”[10].

Стратегик бошқарув назариясининг нуфузли ишлаб чиқарувчилари томонидан таклиф этилган бир қанча таърифларни кўриб чиқайлик. Шендел ва Хаттен уни «ташкилотнинг атрофдаги муҳит билан алоқасини аниқлаш ва ўрнатиш жараёни» сифатида тушунганлар[28]. Ушбу жараён танланган мақсадларни амалга ошириш ва ресурсларни тақсимлаш воситасида атроф-муҳит билан кунгилдагидай муносабатларга эришиш ҳаракатларидан иборат. Хичченс фикрича «стратегик бошқарув - бу ташкилотни унинг атроф-муҳити билан ўзаро таъсирини бошқариш воситасида ташкилот вазифаларини амалга ошириш мақсадидаги бошқариш жараёни». Пирс ва Робинсонлар стратегик бошқарувни «ташкилот мақсадига эришиш учун ишлаб чиқилган стратегияларни шакллантириш ва бажариш бўйича қарорлар ва ҳаракатлар тўплами» сифатида аниқлайдилар.

Стратегик бошқарувнинг у ёки бу аспекти ва хусусиятларига кўпроқ эътибор берувчи бир қатор таърифлар бор. Демак, стратегик бошқарувни ташкилотнинг асоси сифатида инсоннинг имкониятларига суянувчи, ишлаб чиқариш фаолиятини истеъмолчилар талабларига йўналтирувчи, ташкилотда эгилувчан ва ўз вақтида ўзгаришларни амалга оширувчи бошқарув сифатида таърифлаш мумкин.

Стратегик бошқарув мураккаблашиб бораётган рақобат курашида муваффақиятга эришишнинг энг муҳим омили бўлишига қарамай ташкилот ҳаракатларида стратегиянинг йўқлигини кўзатиш мумкин. Стратегик бошқарувнинг йўқлиги қуйидаги икки шаклда намоён бўлди[3].

Биринчидан, ташкилотлар ўз фаолиятини атроф-муҳит умуман ўзгармайди ёки унда катта ўзгаришлар бўлмайди деган фарздан келиб чиққан ҳолда режалаштирадилар. Ностратегик бошқарувда ҳам ҳозирда, ҳам келажакда бўладиган аниқ ҳаракатлар режаси тузилади. Нимани ва қачон амалга оширишни ўз ичига олган узок муддатли режаларни тузиш дастлабки даврда келгуси йиллар учун ечим излаш, «узок йилларга» сотиб олиш - буларнинг барчаси ностратегик бошқарувнинг белгиларидир. Узок муддатли истиқболни кўриш бошқарувнинг жуда муҳим таркибий қисмидир.

Стратегик бошқарув ҳолатида ташкилот атроф-муҳит ва ташкилот ҳаётининг шароитлари ўзгаришидан келиб чиққан ҳолда келажакда кўзда тутилган мақсадларга эришиш учун гуё келажакдан туриб ҳозирги пайтга назар ташланади, ташкилот учун маълум келажакни таъминловчи ҳозирги даврдаги ҳаракатлар аниқланади ва амалга оширилади. Бунда стратегик бошқарув учун шу нарса ҳам ҳарактерлики, нафақат келажакда соҳанинг кўзда тутилган ҳолати қайд қилинади, балки кўзда тутилган мақсадларга эришиш имкониятини берувчи атрофдаги ўзгаришларга акс таъсир кўрсатиш хусусияти ҳам ҳосил қилинади.

Иккинчидан, ностратегик бошқарувда ҳаракат дастурини ишлаб чиқиш ташкилотнинг ички имкониятлари ва ресурслари таҳлилидан бошланади. Бундай ёндашувда ташкилот фақат қандай миқдорда маҳсулот ишлаб чиқариш ва бунда қандай ҳаракат қилишигина аниқлаши мумкин. Ишлаб чиқариш ҳажми ва харажатлар миқдори соҳа томонидан яратилган нархга жавоб бера олмайди, қандай миқдорда ва нархда маҳсулот сотиб олинишини бозор аниқлайди.

Стратегик бошқарув афзалликлар билан бир қаторда камчилик ва чекловларга ҳам эга ва булар ушбу бошқарув тури бошқа турлар сингари ҳар қандай вазифа ва масалаларни ҳал қилишда универсал қўллаш имконига эга эмаслигини кўрсатади.

Биринчидан, стратегик бошқарув ўз моҳиятидан келиб чиққан ҳолда келажакнинг аниқ ва батафсил суръати, ифодасини бера олмайди. Стратегик бошқарувда шаклланивчи ташкилотнинг келажакдаги исталган ҳолати - бу унинг ички ва ташқи ҳолатининг батафсил тасвири эмас, балки келажакда соҳа қандай ҳолатда бўлишига, бозор ва бизнесда қандай позиция эгаллашига, қайси ишбилармонлик гуруҳларига кириши сифатидаги истакдир[18]. Буларнинг барчаси ташкилот келажакда рақобат курашида ютиб чиқадими ёки йўқми, деган саволга жавоб бериши лозим.

Иккинчидан, стратегик бошқарув процедура ва чизмалар йиғиндисидан иборат бўлиши мумкин эмас. Унда маълум масалаларни ҳал қилиш ёки аниқ вазиятларда нима ва қандай ҳаракат қилиш лозимлигини кўрсатувчи назария йўқ. Стратегик бошқарув - бу кўпроқ бизнес ва менежментнинг маълум фалсафаси ёки мафқурасидир. Ҳар бир менежер уни маълум маънода ўзича тушунади ва амалга оширади. Албатта, муаммоларни таҳлил қилиш ва стратегияни танлаш, шунингдек, стратегик режалаштиришни амалга оширишнинг бир қатор тавсиялари, қоидалари ва мантиқий чизмалари мавжуд. Лекин умуман олганда, стратегик бошқарув - бу ташкилотни стратегик мақсадларга етказишда юқори раҳбариятнинг сезгирлиги, хизматчиларнинг юқори малакаси ва ижоди барча ходимларнинг ташкилот вазифаларини бажаришда мақсадларга эришишнинг энг яхши йўллари излашга фаол киришидир.

Учинчидан, ташкилотда стратегик бошқарув жараёнининг амалга оширила бошланиши учун вақт ва ресурсларнинг катта харажати талаб қилинади. Стратегик режалаштиришни яратиш ва амалга ошириш зарур. Шунингдек, атрофни кузатувчи ва ташкилотни муҳитга киритувчи хизматларни яратиш зарур. Маркетинг, жамоа муносабатлари бўйича хизматлар катта аҳамиятга эга бўлади ва йирик миқдорда қўшимча харажатлар талаб қилади.

Тўртинчидан, стратегик олдиндан кўра билиш хатоларининг салбий оқибатлари кескин кучаяди. Қисқа муддатда янги маҳсулотлар яратилганда, қўйилмаларнинг йўналиши кескин ўзгарганда, қўйилмаганда бизнес учун янги имкониятлар вужудга келганда ва узоқ йиллар давомида мавжуд бўлган имкониятлар йўқолганда, нотўғри прогнозлаш ва стратегик танловнинг хатоликлари ташкилотга қимматга тушади. Айниқса, фаолият юритиш номуқобил йўлнинг прогнози оқибатлари ёмон бўлади.

Бешинчидан, стратегик бошқарувни амалга оширишда асосий эътибор стратегик режалаштиришга қаратилади. Аслида эса стратегик бошқарувнинг асосий таркибий қисми стратегик режани амалга ошириш ҳисобланади. Бу биринчи навбатда стратегияни амалга ошириш имкониятини берувчи ташкилий маданиятни, қизиқувчанлик ва меҳнатни ташкил этиш тизимларини, ташкилотда маълум эгилувчанликни яратишни кўзда тутади.

Бунда стратегик бошқарув жараёни режалаштиришга фаол тескари таъсир кўрсатади, бу эса бажариш босқичининг аҳамиятини янада оширади. Агар ташкилотда стратегик режалаштириш ён тизими яратилган бўлса ёки уни бажариш учун имкониятлар бўлмаса, у стратегик бошқарувга ўта олмайди[22].

Стратегия умумий тарзда соҳанинг мавқеини мустахкамлаш, истеъмолчиларнинг талабларини қондириш ва қўйилган мақсадларга эришишга қаратилган бошқариш режаси саналади. Аниқ стратегияни танлаш ривожланишнинг мумкин бўлган турли йўллари ва усуллари ичидан энг мақбулини танлаб олиш демакдир[6].

Соҳани бошқариш режаси ўз ичига олади қўйидаги асосий функция ва бўлинмаларни таъминот, ишлаб чиқариш, молия, маркетинг, ходимлар, илмий тадқиқотлар ва ишланмалар. Стратегия танлаш бу бизнес ечимлари ва рақобатбардошлилик ҳаракатларини ягона тизимга бирлаштиришни англатади.

Олий таълимда стратегияни ишлаб чиқиш менежерларнинг асосий функцияларидан биридир. Баъзи менежерлар кучли стратегия ишлаб чиқадилар, бироқ уни ҳаётга тадбиқ эта олмайдилар. Бошқа менежерлар ўртача стратегия ишлаб чиқади-лар ва уни моҳирона амалга оширадилар ҳам. Олий таълимда стратегия қанчалик яхши

уйланган ва моҳирона амалга оширилган бўлса, компаниянинг мавқеи шунчалик кучаяди.

Бошқариш яхши ташкил этилган компаниялар ҳам кутилмаган нохуш вазиятларга дуч келади, пировард натижада яхши стратегия бозорда кучли мавқени эгаллаш, кутилмаган ҳолатлар, кучли рақобат ва ички муаммоларга қарамай, муваффақиятли ишлашга замин яратади[15].

«Менежмент асослари»дан бизга маълумки, менежернинг вазифаси қўйидагиларни аниқлашдан иборат:

- биз қаердамиз?
- қаёққа кетяпмиз?
- фаолиятимизнинг мақсади нимадан иборат?
- мақсадга эришиш йўллари қанақа?
- оптимал йўлни танлаш мезонлари нималардан иборат?
- пировард натижа қандай бўлиши керак?

Бу саволларга жавоб топиш келгуси бошқарув циклларидан фойдаланиш, мақсад ва натижаларни аниқлаш учун ўта муҳим.

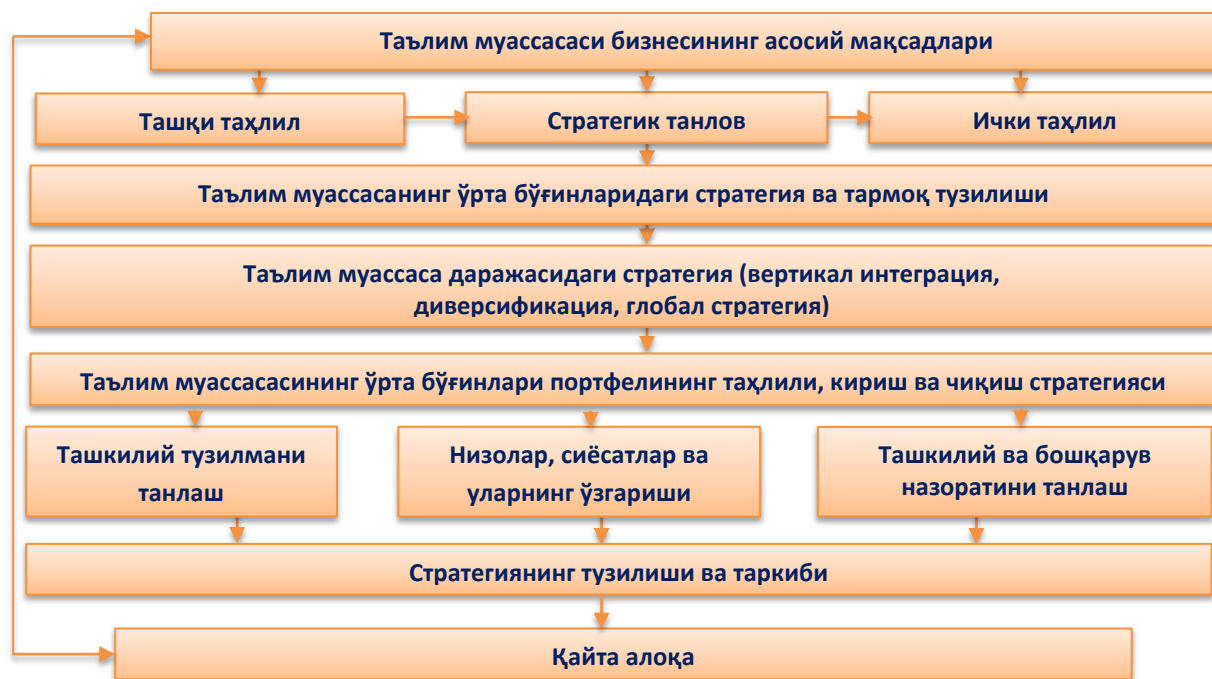
Олий таълимда стратегик менежмент соҳанинг узоқ муддатли мақсадлари ва фаолиятига тааллуқли. Айтиш мумкинки, стратегияни (ҳаракатлар тарзини) ва унинг аниқ воситаларини ифодалаш бошқарувнинг негизини ташкил қилади ва соҳада менежментнинг яхши йўлга қўйилганлигини кўрсатувчи энг тўғри белги бўлиб хизмат қилади[22].

Олий таълимда стратегик менежментнинг мазмуни қўйидагилардан иборат:

- олий таълим тизимининг йўналиш ва асосий мақсадларини белгилаб олиш;
- олий таълим тизимининг ташқи муҳитини таҳлил қилиш;
- олий таълим тизимининг ички вазиятни таҳлил қилиш;
- тунинг ташкилий тузилмасини лойиҳалаш;
- интеграция даражасини ва бошқарув тизимини танлаш;
- «стратегия-тузилма-назорат» мажмуасини бошқариш, соҳа фаолиятининг баъзи соҳалардаги сиёсати ва унинг феъл-атвор меъёрларини белгилаш;

Олий таълим тизимининг стратегия ва натижаларининг тескари алоқасини таъминлаш.

Олий таълимда стратегик тузилма ва бошқарувни такомиллаштириш (1.1-расм)[9].

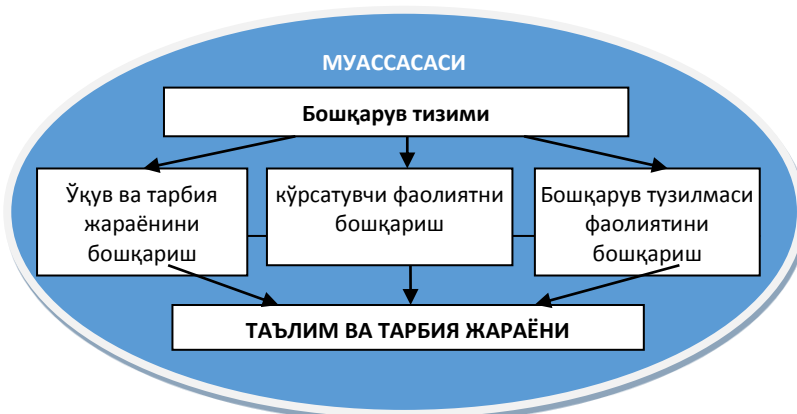


1.1-расм. Олий таълимда стратегик менежментнинг мазмуни

- Олий таълимда стратегия - ташкилотнинг ташкилий вазифа ва мақсадларига эришишда фойдаланиладиган ташкилий хатти-ҳаракатлар ва бошқарувга мослашув тарзидир[5].

Стратегик бошқарув соҳасида йирик назариётчи олим Питер Ф.Друкернинг таърифига кўра: “Стратегик бошқарув – уюлмаган оломонни мақсадга самарали йўналтирилган, ишлаб чиқарувчи гуруҳга айлантирувчи махсус фаолият туридир. Айнан ушбу бошқарув ижтимоий ўзгаришларнинг рағбатлантирувчи элементи ҳисобланади. Айнан бошқарув кўп жиҳатдан асримизнинг энг аҳамиятли ижтимоий феномени – таълимдаги портлашни бошқалардан кўра яхшироқ тушунтириб бера олади. Кишиларнинг маълумоти қанчалик юқори бўлса, улар ташкилотларга шунчалик тобе бўлади. Жаҳоннинг барча ривожланган мамлакатларидаги ўрта мактаб таълимидан юқори маълумотли кишилар (масалан, АҚШда ушбу кўрсаткич 90 фоиздан ортиқроқ) бутун умрини бошқариладиган ташкилотлар хизматчилари сифатида ўтказди. Улар ташкилотларидан ташқарида яшай ҳам, яшашга пул ҳам топа олмайди. Яна шунини қўшимча қилиш мумкинки, уларнинг ўқитувчилари ҳам ушбу қайд қилинганлар қаторига киради”[16].

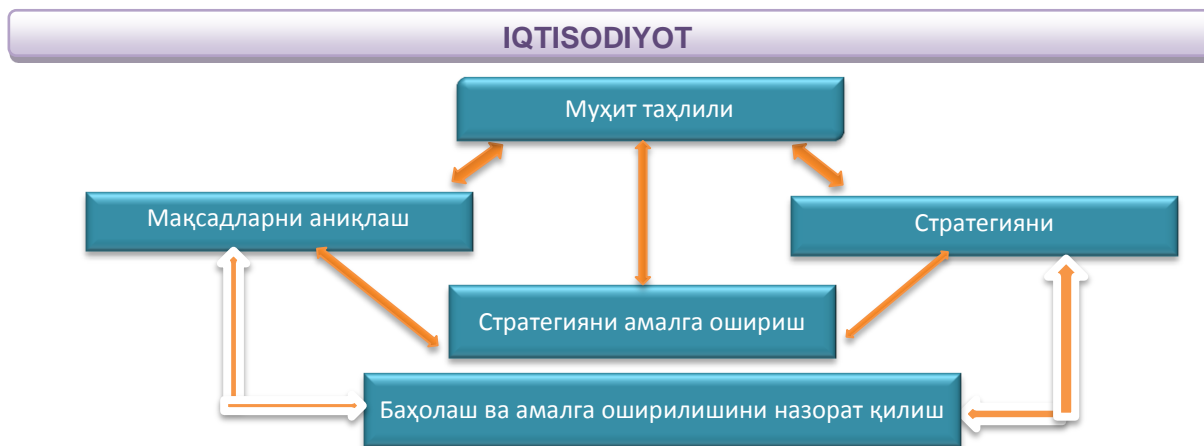
Стратегик бошқарув тизими деганда, хўжалик юритувчи субъектларнинг мақсадга йўналтирилган фаолиятини таъминловчи барча хизматлар, элементлар, тизимлар ва улар орасидаги муносабатлар, шунингдек, жараёнлар мажмуи тушунилади. Олий таълим муассасаларида бошқарувчи ва бошқарилувчи қисмлар мавжуд бўлади (1.2-расм).



1.2-расм. Олий таълим муассасасида бошқарув тизими

Олий таълим муассасасининг стратегик бошқарув тизими таълим ва тарбия жараёнига ўқув ҳамда тарбия жараёнини бошқариш, хизмат кўрсатувчи фаолиятни бошқариш, бошқарув тузилмаси фаолиятини бошқариш орқали таъсир кўрсатади.

Стратегик бошқарувни бешта ўзаро боғланган бошқарув масалаларининг динамик мажмуи сифатида кўриш мумкин. Бу жараёнлар бир биридан келиб чиқади. Бироқ барқарор тескари алоқа ва демак ҳар бир жараённинг бошқаларига ва уларнинг бутун йиғиндисига тескари таъсири мавжуд. Бу стратегик бошқарув тизимининг муҳим хусусияти ҳисобланади. Стратегик бошқарувнинг таркиби схематик тарзда 1.3-расмда кўрсатилган.



Стратегик бошқарув структураси
1.3-расм. Стратегик бошқарув структураси[29]

Муҳит таҳлили, одатда стратегик бошқарувнинг бошланғич жараёни ҳисобланади, чунки у соҳа мақсадларини аниқлаш ва ҳаракат стратегиясини ишлаб чиқиш учун асос яратади. Муҳит таҳлили унинг икки қисмини ўрганилишини кўзда тутади:

1. Ташқи муҳит;
2. Ички муҳит.

Ташқи муҳитни таҳлил қилиш воситасида раҳбарият ташқи омиллардан соҳа учун келадиган имкониятлар ва хавфларни аниқлаш мақсадида назорат қилади. Хавф ва имкониятларни, одатда, еттига соҳага бўлиш мумкин. Булар иқтисодиёт, сиёсат, бозор, технология, рақобат, халқаро вазият ва ижтимоий соҳалар ҳисобланади (1.4-расм).



1.4-расм. Ташқи муҳит омиллари[29]

Иқтисодиётнинг жорий ва прогноزلанаётган ҳолати ташкилот мақсадларига салбий таъсир кўрсатиши мумкин. Иқтисодий муҳитдаги баъзи омиллар (инфляция ва дефляция суръатлари, бандлик даражаси, халқаро тўлов баланси ва бошқалар) доимий тарзда баҳоланиши лозим[9]. Ушбу омиллардан ҳар бири соҳа учун хавф ёки янги имконият туғдириши мумкин. Бирон ташкилот учун иқтисодий хавф бошқаси учун имконият бўлиши мумкин.

Бизнес ва тадбиркорлик соҳалари етакчиларининг сиёсий жараёнда фаол иштирок этиши давлат сиёсатининг ташкилотлар учун муҳимлигининг кўрсаткичидир. Аниқроғи, раҳбарият меъёрий ҳужжатларни, узоқ муддатли қўйилмаларни молиялаштириш учун ҳукуматнинг кредитларини, ишчи кучини ишга олиш бўйича чекловларни ва ссудани олиш имкониятларини, шунингдек, бошқа мамлакатларга қарши йўналтирилган ёки бошқа давлатлар билан тузилган тарифлар ва савдо бўйича келишувларни кузатиб бориши лозим. Ҳукумат ишбилармонлик масалаларида доим ва фаол иштирок этаётганлиги учун ташкилотлар сиёсий фаолиятни кузатиб боришлари керак.

Ўзгарувчан бозорнинг ташқи муҳити ташкилотлар учун доимий хавотирлик пайдо қилади. Бозорнинг ташқи муҳити таҳлилига ташкилотнинг муваффақият ёки зарар кўришига бевосита таъсир кўрсатувчи кўп омиллар киради. Бу омилларга турли буюм ва хизматларнинг ҳаёт даврлари, ўзгарувчан демографик шарт-шароитлар, бозорга киришнинг осонлиги, аҳоли даромадларининг тақсимланиши ва тармоқдаги рақобат даражаси киради. Мисол учун, АҚШ ва Канадада аҳоли турмуш даражасининг ошиши янада афзалроқ товарларга талабни келтириб чиқарди. Ушбу талабни қондириб, «Клуб Мед» сингари соҳалар катта ютуқга эришганлар.

Иқтисодий назарияда стратегиялар тизими ва стратегик ҳаракатнинг механизми (моделлари) рўйхати мавжуд. Стратегиялар тизими стратегик қарорларни қабул қилишнинг уч босқичини ўз ичига олади[15]:

1) умумий ёки корпоратив. Корпоратив стратегия соҳа умумий ривожланиши-нинг йўналишини кўрсатади. Бу босқичда субъект иқтисодий фаолиятининг шакл ва турлари мажмуаси ҳақида қарор қабул қилинади. Бунда қўшилиш, сотиб олиш ёки бизнеснинг бирон туридан чиқиш ҳақидаги саволлар, масалалар ҳал қилинади.

2) ишбилармон ёки рақобат. Ишбилармон стратегиялар (бизнес режаларда ифодаланadi) танланган (корпоратив босқичда) товар бозорида рақобат устунликларига эришиш усулини таърифлаб беради. Ушбу стратегия алоҳида товар ва хизматларни рақобат позициясини яхшилашга йўналтирилади. Бу ерда янги маҳсулотларни ишлаб чиқариш бўйича истиқболлар ва мавжуд истиқболсиз товарлардан воз кечиш масалалари кўриб чиқилади, маълум товар бозори ёки бозор сегментидаги ишлаб чиқариш, баҳо, реклама, сотиш ва шу каби сиёсатлар аниқлаштирилади[17].

3) функционал. Функционал стратегиялар бўлим ва хизматлар ҳаракатларини соҳанинг ишлаб чиқариш бўлинмалари даражасида аниқлаштирилади. Ишлаб чиқариш, маркетинг, молия ва персонал корпоратив ва ишбилармон стратегияларга эришишнинг усулини режалаштирадилар. Мисол учун, ишлаб чиқариш соҳасидаги функционал стратегия яроқсиз маҳсулотни ишлаб чиқармаслик, хом-ашё йўқотишларини камайтириш ва бошқалардан иборат бўлиши мумкин.



1.5-расм. Олий таълимда стратегияни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш жараёни[29]

Олий таълимда стратегияни таҳлил қилиш ва танлаш босқичида бажарилувчи чора-тадбирларни умумлаштирган ҳолда схематик тарзда кўрсатиш ва соҳа стратегиясини «реализация қилиш» учун дастлабки маълумотлар сифатида олиниши лозим бўлган натижаларни ажратиш мумкин.

1.5-расм маълумотларидан кўриниб турибдики, стратегияни таҳлил қилиш ва танлаш босқичи стратегик ҳаракатни ишлаб чиқиш жараёнида марказий бўғин ҳисобланади. Бу ерда соҳа ривожланишининг истиқболли йўналишларига маблағларни кўйиши бўйича муҳим стратегик қарорлар қабул қилинади ва инвестициялар камайтирилувчи бизнес-соҳалар ажратилади.

Стратегиялар амалга оширилишини баҳолаш ва назорат қилиш стратегик бошқарувда бажарилувчи мантиқий охириги жараён ҳисобланади. Мазкур жараён ташкилот мақсадлари ўртасидаги барқарор тескари алоқани таъминлайди. Назоратнинг асосий вазифалари қўйидагилар ҳисобланади[19]:

- нимани ва қандай кўрсаткичлар бўйича текширишни аниқлаш;
- қабул қилинган стандартлар, меъёрлар ёки бошқа кўрсаткичларга мувофиқ назорат қилинувчи объект ҳолатини баҳолашни амалга ошириш;
- ўтказилган баҳолаш натижасида четга чиқишлар сабабларини аниқлаш;
- агар зарур ва мумкин бўлса тузатишни амалга ошириш.

Олий таълимда стратегик назорат стратегияни амалга ошириш соҳанинг мақсадларига эришувига қай даражада олиб келишини аниқлашга йўналтирилган. Бу стратегик назоратни бошқарув ёки тезкор назоратдан ажратиб туради, чунки стратегик режани бажаришни стратегияни амалга ошириш ёки алоҳида ишлар, функциялар ва операцияларни бажаришнинг тўғрилиги қизиқтирмайди. Олий таълимда стратегик назорат келгусида қабул қилинган стратегияларни реализация қилиш мумкинлигига ва уларнинг амалга оширилиши қўйилган мақсадларга эришилишига олиб келишига қаратилади. Олий таълимда стратегик назорат натижалари бўйича тузатишлар ҳам стратегиялар, ҳам мақсадларга тегишли бўлиши мумкин.

Назоратнинг асосий мақсадлари қарорлар қабул қилиш ва бажаришнинг бирлигини таъминланишидан, мумкин булган хатоларни олдиндан кўра олиш ва олдини олишдан, белгиланган йўналишдан четга чиқишларни ўз вақтида аниқлашдан, белгиланган муддатларда қўйилган мақсадларга самарали эришишдан иборат. Назоратнинг асосий мақсади эса қарорларни қабул қилиш тизимини яхшилаш имконини берувчи ички захираларни аниқлаш ва соҳани бошқариш самарадорлигини ошириш йўллари излашдир.

Кўплаб адабиётларда назоратнинг дастлабки, йўналтирилган ва натижавий асосий усуллари ажратилади. Дастлабки, назоратнинг асосий мақсади стратегия ва мақсадларни шакллантиришнинг тўғрилигини белгилашдан иборат. Олий таълимда стратегик бошқарув концепциясига мувофиқ дастлабки назорат босқичидан кейин кутилмаган ўзгаришларни ҳисобга олган ҳолда стратегияни амалга оширишни бошқариш бошланади. Бу ерда йўналтирувчи назорат усулидан фойдаланилади. Стратегия бажарилди деб ҳисобланганда олинган натижалар бўйича натижавий назорат амалга оширилади. Назоратнинг бу тури қўйилган мақсад ва вазифаларга эришиш самарадорлигини баҳолаш ва таҳлил қилишга йўналтирилган. Ушбу таҳлил натижаларига боғлиқ ҳолда стратегик бошқарув жараёни ёки стратегияга тузатишларни киритиш учун «вазифаларни қўйиш» босқичига қайтади, ёки янги стратегик ҳаракатни ишлаб чиқиш учун ривожланишнинг кейинги даражасига ўтади[4].

Шу билан стратегик ҳаракатни ишлаб чиқиш жараёни тугади деб ҳисоблаш мумкин. Кейин ишлаб чиқилган стратегияни бажариш босқичи келади. Бу борада Г.Минцберг «онгли» (режалаштирилган) ва «вужудга келувчи» (амалга оширилувчи) стратегияларни ажратади (1.6-расм).

Г.Минцберг ғояси шундан иборатки, режалаштирилган стратегиянинг бир қисмини ҳар доим амалга ошириш имкони бўлмайди. Амалга оширилганининг катта қисми, одатда, бошида режалаштирилган стратегияга кирмаган, шу сабабли у вужудга келувчи стратегия деб номлаган. Охир-оқибатда амалга оширилган стратегия онгли

стратегияга киради. Бошқача қилиб айтганда, амалиётда онгли ва вужудга келувчи стратегияларнинг маълум комбинацияси амалга оширилади[12].



1.6-расм. Онгли ва вужудга келувчи стратегиялар (Г.Минцберг бўйича)[29]

Юқоридагиларга асосланган ҳолда қуйидаги хулосани келтириш мумкин: соҳа стратегик ҳаракатини шакллантиришнинг моҳияти ривожланиш йўналишини аниқлашдан, танланган мўлжалга самарали яқинлашиш бўйича чора-тадбирлар тизимини ишлаб чиқишдан, шунингдек, танланган стратегияни амалга ошириш жараёнини баҳолаш ва назорат қилишдан иборат.

Шунингдек, А.В.Тебенкиннинг таъкидлашича, олий таълимда стратегик бошқарув жараёни ташкилот олдида турган мақсадларга эришиш учун унинг ишлашини тартибга солиш, мувофиқлаштириш ҳамда ривожлантиришга қаратилган алоҳида фаолият турлари мажмуидир [25]. Мазкур таърифни олий таълим муассасалари стратегик бошқарув жараёнига нисбатан қўлайдиган бўлсак, энг аввало, олий таълим муассасаларининг мақсади нимадан иборат эканлигига эътибор қаратиш зарур бўлади.

Т.А.Акимовнинг фикрига кўра, стратегик менежмент нуқтаи назаридан, бошқарув тизими бошқариш методологияси, бошқариш жараёни, бошқариш тузилмаси ҳамда бош-қариш техника ва технологиясидан иборат[1]. Бошқарув жараёни олий таълим муассаса-ларидаги стратегик бошқарув фаолиятининг бир қисми ҳисобланиб, у ўзаро алоқаларни шакллантириш, бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш, қабул қилиш, уларни амалга ошириш ҳамда бошқарувнинг ахборот таъминоти тизимини яратиш кабиларни ўз ичига олади.

Олий таълим муассаларида аниқ белгиланган мақсадга йўналтирилган, интеграциялашган стратегик бошқарув жараёнини ёритиб бериш учун уни ўзига хос алоҳида, лекин ўзаро узвий боғлиқ функцияларга ажратиш керак. Стратегик бошқарув тузилмаси муассасанинг ташкилий ва функционал тузилмалари, ундаги ташкилий муносабатлар, ходимларни ўқитиш, малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш тизими кабиларни ўз ичига олади.

А.В.Тебенкиннинг фикрича, стратегик бошқарув тизими таркибига кирадиган иккита қисм, яъни стратегик бошқарув методологияси ва стратегик бошқарув жараёни бошқарув фаолиятини жараён сифатида, стратегик бошқарув тузилмаси ҳамда техника ва технологиясини эса ҳодиса сифатида тавсифлайди [26]. Стратегик бошқарув тизимига жараёнли ёндашилганда, у муайян кетма-кетликлар, яъни стратегик бошқарув функциялари занжиридан иборат экани маълум бўлади. Масалан, “ўқув-тарбия жараёнини режалаштириш”, “ўқув жараёнини ташкил қилиш”, “таълим сифатини назорат қилиш”, “илмий кенгаш ишини режалаштириш”, “илмий фаолиятни баҳолаш” кабилар бошқарув функциялари ҳисобланади.

Ш.Қурбонов ва Э.Сейтхалиловнинг таърифига кўра, стратегик бошқарув функцияси бу бошқарув объекти билан бошқариладиган объект ўртасидаги

бошқариладиган жараёнларнинг аниқ мақсадга йўналтирилганлигини ёки бошқариладиган жараёнларнинг уюшганлигини таъминлаш учун бошқарув тизимидан муайян ҳаракатнинг бажарилишини талаб қиладиган муносабатдир [27]. Стратегик бошқарув функцияларининг ҳар бирига жараён сифатида қараш мумкин бўлиб, улар бир-бирига ўзаро боғлиқ бўлади. Стратегик бошқарув функцияси маълум усул ва воситалар ёрдамида амалга оширилади. Стратегик бошқарув функциясини амалга ошириш жараёнида бошқарув вазифалари бажарилади. Шундай экан, стратегик бошқарув вазифаларини бажаришда ва бошқарув мақсадига эришишда доимо бошқарув функциялари муҳим ўрин тутди.

Олий таълим муассасаларида, стратегик менежмент назариясида бўлгани каби, стратегик бошқарув функциялари, асосан, қуйидаги туркумларга ажратилади: режалаштириш; ташкил қилиш; мотивация; назорат қилиш.

Режалаштириш жараёнида олий таълим муассасаси бошқарувида истиқболда қандай натижаларга эришиш кераклиги, бунинг қандай ҳаракатлар, қандай усуллардан фойдаланган ҳолда қачон, қаерда ва қайси муддатларда бажарилиши, бунинг учун қанча ресурс сарфланиши зарурлиги белгиланади. Режалаштириш функцияси ёрдамида олий таълим муассасасининг ҳозирги ҳолати, шунингдек, унинг қандай ривожланиши билан боғлиқ саволларга жавоб берилади.

Навбатдаги функция ташкил қилиш бўлиб, бунда жамоа биргаликда самарали ишлаши учун ким қандай ишни бажариши, ходимларнинг функционал мажбуриятлари, ҳуқуқ ва жавобгарлиги, ўзаро муносабатлардаги меъёр ва мезонлар белгилаб олинади.

Мотивация деганда, олий таълим муассасалари ходимларининг унумли ишлашлари эвазига уларнинг талабларини юқори даражада қондириш тушунилади. Буларга бошқарув жараёнининг ходимлар талабларини аниқлаш, ходимларга ушбу талабларни турли усул ва воситалар ёрдамида қондириш имконини бериш билан боғлиқ функциялар киради.

Нazorat қилиш бошқарув жараёнининг муҳим қисми ҳисобланиб, у таълим муассасасининг мақсадга эришишини таъминлаш, шунингдек, иш олиб бориш жараёнига тузатишлар киритиш зарурлигини аниқлашга имкон берадиган функциядир.

Маълумки, инсон омили ишлаб чиқариш ресурслари орасида асосий ҳисобланади. Чунки бошқа барча омиллар унинг бевосита таъсири ва фаол иштирокида ҳаракат қиладди. Шунини алоҳида таъкидлаш жоизки, таълим соҳасининг миллий иқтисодиётда тутган ўрни унинг ривожланиши билан ўзгариб боради. Хусусан, П.Дракернинг фикрича, ҳозирги даврда “билимлар капитал ва ишчи кучини четга суриб, ишлаб чиқаришнинг етакчи омилига айланмоқда” [3].

Ўз даврида У.Петти бойлик яратиш, махсулот ишлаб чиқаришда қатнашадиган тўртта омилни ажратиб кўрсатган. Булар ер, меҳнат, ходимнинг малакаси, маҳорати ва меҳнат воситаларидир. У биринчи икки омилни асосий, кейинги икки омилни эса асосий бўлмаган омиллар деб ҳисоблаган ва ходимнинг малакаси, маҳорати унинг меҳнатини унумли қиладди, деган фикрни илгари сурган. Шунингдек, у инсон жамиятнинг асосий ишлаб чиқарувчи кучи эканлигига алоҳида урғу берган, инсон ресурслари ва миллий бойлик ўртасидаги боғлиқликни миқдоран баҳолашга ҳаракат қилган [17].

А.Смит эса, биринчидан, миллий бойлик ишлаб чиқариш жараёнида яратилади, инсон меҳнати унинг манбаи, иккинчидан эса, ишчининг малакасига меҳнат унумдорлигини оширишнинг етакчи омили деб қараган. Унинг фикрича, асосий капитал таркибига меҳнат қуроллари ва иншоотлар, шунингдек, жамиятнинг барча аъзолари эгаллаган нафли қобилиятларининг капиталлаштирилган қиймати киради [21]. Бизнинг фикримизча, ушбу таъриф билвосита “инсон капитали” тушунчасини таърифлайди.

Дж.С.Милль меҳнат унумдорлиги масаласида А.Смитнинг фикрига қўшилган ҳолда меҳнат унумдорлигини ошириш асосида яратиладиган бойликка малакани оширишни ҳам киритган.

А.Маршалл инсон капиталига ишлаб чиқаришнинг кучли двигатели сифатида қараган. У инсонга табиат кучларини ўзига бўйсундиришга имкон берувчи, инсон капиталини жамғаришга мажбур этувчи мотивлар мавжуд деб ҳисоблаган. Бироқ Маршалл иқтисодий ўсиш, таълим ва иш ҳақи орасидаги зич боғлиқликни аниқлай олмаган [10].

Г.Беккернинг фикрича, «инсон капитали» инсонга инвестиция жалб қилиш асосида шаклланади. Уларнинг ичида таълим олиш, ишлаб чиқаришда мутахассисларни қайта тайёрлаш, соғлиқни сақлаш, миграция, нарх ва даромадлар тўғрисидаги ахборотни излашга доир харажатларни кўрсатиш мумкин[2]. Г.Беккер томонидан инсонга жалб қилинадиган инвестицияларни умумий ва махсус шаклларга ажратиш катта назарий аҳамиятга эга бўлиб, у кейинчалик соҳани трансакциялаш назариясининг асосини ташкил этади. «Инсон капитали» назариясининг яратилиши натижасида инсонга иқтисодий ўсишнинг манбаи сифатида қарала бошланган.

Г.Шульц, Дж.Кедрик ва Э.Денисон томонидан ўтган аср давомида инсон капиталини жамғариш, жисмоний капиталнинг жамғарилиш суръатларидан юқори бўлганлиги аниқланган. Э.Денисоннинг ҳисобларига кўра, АҚШда киши бошига тўғри келадиган даромадларнинг иккинчи жаҳон урушидан кейинги даврда 15–30% га ошиши ишчи кучи таълим олиш даражасининг ошиши ҳисобига рўй берган [27].

Ҳозирги даврда таълим тизимида ташкилий қайта қуришнинг назарий асосини ресурсларга боғлиқлик назарияси ва неоинституционал назария ташкил этади [14]. Биринчи назарияга мувофиқ ташкилот фаолиятининг самарадорлиги унинг ресурсларга мослашиши лаёқатига эга эканлигига боғлиқ. Унга мувофиқ, ташқи муҳитдаги ўзгаришларга иқтисодий оқилоналик орқали мослашиш лозим.

1.1- жадвал

Таълимнинг анъанавий ва янгича қарашларини қиёслаш [13]

Т/р	Таълим жараёни таркибий қисмлари	Анъанавий қарашлар	Янгича қарашлар
1.	Илмий кадриятлар	Фанни мутлақтириш, илмий рационализмнинг классик турига асосланиши унинг моҳиятини ташкил этади	Илмий рационализмнинг янги классик ва ундан кейинги тури устунлик қилади. Унда илмий билимлар инсонлар фаолиятининг ижтимоий шароитлари ва ижтимоий оқибатлари нуқтаи назаридан кўриб чиқилади
2.	Таълим мақсади	Ўтган даврнинг маданий тажрибасини бериш	Келажакда бунёдкорлик фаолиятининг кўринишини шакллантириш
3.	Мувофиқлаштириш тамойиллари	Фанларни ўқитиш асосида ташкил этилган фанлар блоклари, кафедра ва ўқитувчилар алоҳида далашган	Фанлараро ўқитиш асосида ташкил этилган, тизимли фикрлаш инсонларнинг табиат, техника жамият қонуниятларини яхлит ҳолда ўзлаштириши
4.	Воситалар	Кўпроқ тайёр билимлар ва масалалар ечимини беришга йўналтирилган таълим бериш восита ва усулларига асосланган. Улар бир маъноли бўлиб, олдиндан ўқитувчиларга маълум бўлади	Билим бериш восита ва усуллари ижодий бунёдкор фаолият методологиясини ўзлаштириш, шахс инновацион қобилиятининг ўқитувчи билмаган нарсаларни яратишга йўналтирилганлиги

Ҳозирги даврда таълимни ташкил этишнинг анъанавий ва янгича қарашлари ишлаб чиқилган. Уларнинг таълим жараёни таркибий қисмлари бўйича қиёсий таҳлили, биринчидан, улар ўртасида принципиал фарқлар мавжудлиги (1.1–жадвал), иккинчидан эса ҳозирги даврда таълимда янгича қарашларни шакллантириш долзарб масала эканлигини кўрсатди.

Таълим ўзига хос соҳа бўлиб, у икки ёқлама тавсифга эга. Бир тарафдан, у халқнинг маънавий ва маданий эҳтиёжларини қондиришда бевосита иштирок этса, иккинчи тарафдан эса, таълим хизматларини кўрсатиш орқали меҳнат бозорига малакали ишчи кучи етказиб берувчи соҳа ҳисобланади.

Таълим хизматлари бозори – миллий бозорнинг муҳим элементиدير. Бу ҳолат унинг шаклланиши ва фаолият кўрсатиши қонуниятларини ўрганишни шарт қилиб қўяди.

Таълим хизматлари бозорининг моҳияти унинг вазифаларида намоён бўлади (1.2-жадвал).

1.2-жадвал

Таълим хизматлари бозорининг вазифалари [6]

Т/р	Вазифалар	Мазмуни
1.	Ахборот билан таъминлаш	Таълим хизматларини кўрсатувчилар ва истеъмолчиларни таълим хизматлари бозорининг ҳолати тўғрисидаги маълумотлар билан таъминлаш
2.	Воситачилик	Таълим хизматлари субъектлари ўртасида иқтисодий муносабатларни шакллантириш
3.	Нархни шакллантирувчи	Талаб ва таклифларнинг мувофиқлиги асосида таълим хизматларига бозор нархини ўрнатиш
4.	Рағбатлантирувчи	Таълим жараёнига янги технологияларни жорий қилиш асосида таълим хизматларининг сифатини ошириб бориш
5.	Тозалаш	Талаб қилинадиган меъёрлар даражасидаги таълим хизматларини кўрсата олмаган, самарадорлиги паст бўлган субъектларни иқтисодий макондан чиқариб юбориш
6.	Ижтимоий	Таълим хизматлари бозори иштирокчиларининг даромадлар бўйича табақалашига имкон бериш

Таълим хизматлари бозори вазифалари таҳлили шуни кўрсатадики, ундаги иқтисодий муносабатларни фақат таълим хизматларини айирбошлаш доираси билан чеклаш унинг иқтисодий категория сифатидаги мазмунини тўлиқ очиб беришга имкон бермайди. Бозор механизми рақобат ва нарх орқали таълим хизматлари бозорида таълим хизматлари субъектлари ўртасида иқтисодий муносабатларни шакллантиради. Таълим хизматлари ўзига хос неъмат эканлиги ва уларнинг ўзига хос хусусиятлари бу хизматлар бозоридаги иқтисодий муносабатларнинг ўзига хослигини белгилаб беради.

Унинг алоҳида хусусиятларидан бири ишлаб чиқариш воситаларига давлат мулки ҳиссасининг кўплиги натижасида ундаги монополлашиш даражаси юқорилигидир. Ушбу ҳолат мавжудлигига сабаб таълим хизматларининг аралаш неъмат эканлигидадир.

АДАБИЁТЛАР

1. **Akimov T.A.** Teoriya organizatsii. - M.: Yuniti, 2003. - S. 24. **Meskon M., Albert M., Xedouri F.** Osnovi menedjmenta / per. L.I.Evenko. - M.: Delo, 1997. - S. 25.
2. **Becker G.** Human Capital. - N.Y. 1964. - P. 43.
3. **Draker P.** Postkapitalisticheskoe obshestvo //Ekonomika XXIveka - M., 1999. - № 11. - S. 3-4. **Lamben. J.J., Chumpitas R., Shuling I.** Menedjment, orientirovaniy na rinok. 2-e izd. /Per. s angel. Pod. red. V.B. Kopchanova. - SPb.: Piter, 2008.
4. **Zub A.T.** Strategicheskiy menedjment: Teoriya i praktika: Uchebnoe posobie dlya vuzov. - M.: Aspekt Press, 2008.
5. **Yo'ldoshev N.Q.** Strategik menejment. Darslik. - T.: TDIU, 2013. - 230 b
6. **Kalmetov B.D.** Obrazovatelniy kompleks v rinochnoy ekonomike - T.: Adolat, 2003. - 47 b.
7. **Kurbonov Sh., Seytxalilov E.** Ta'lim tizimini boshqarish. - T.: Turon-Iqbol, 2006. - 592 b.
8. **Yuldashev N., Sobirjonova D., Tulaganova Sh.** Strategik menejment. O'quv qo'llanma. - T.: IQTISOD-MOLIYA, 2008. - 151 b.
9. **Malenkov Yu.A.** Strategicheskiy menedjment. - M.: Prospekt / TK Velbi, 2008
10. **Marsall A.** Principles of Ekonomiks - London, 1961. - P. 619. **Meskon M., Albert M., Xedouri F.** Osnovi menedjmenta / per. L.I.Evenko. - M.: Delo, 1997. - S. 25.
11. **Mintsberg G.** Strategicheskiy menedjment. Uchebник - SPb.: Piter, 2007.
12. **Nabiev E.G.** Sfera uslug v natsionalnom vosproizvodstve (teoriticheskie, metodlogicheskie osnovi) - T.: TGEU, 1993. - 18 b.
13. Organizatsionnie sdvigi v sfere visshego obrazovaniya: teoreticheskiy aspekt //Ekonomika obrazovaniya. - Moskva, 2004. - № 2 - S. 65
14. **Paraxina V.N., Maksimenko L.S., Panasenko S.V.** Strategicheskiy menedjment. - M.: KnoRus, 2007.

15. **Peter F. Drucker**, A New Discipline, Success! Januaiy-Februaiy 1987. - P.18. **Paraxina V.N., Maksimenko L.S., Panasenko S.V.** Strategicheskiy menedjment. - M.: KnoRus, 2007.
 16. **Xanger Dj.D., Uilen T.L.** Osnovi strategicheskogo menedjmenta. - M.: YuNITI-DANA, 2008.
 17. **Pivovarov S.E., Tarasevich L.S.** Mejdunarodniy menedjment. Uchebnik. 4-e izd. - SPb.: Piter, 2008.
 18. **Porter M., Sampler Dj., Praxalad S.K.** Kurs MVA po strategicheskomu menedjmentu /pod red. Faey L., Rendella R. - M.: Alpina Biznes Buks, 2007.
 19. **Skrinchenko B.L.** Strategicheskiy menedjment. Uchebnoe posobie. - M.: Ekzamen XXI, 2008.
 20. **Smit A.** Issledovanie o prirode i prichinax bogatstva narodov. - Moskva: Sots.ek.giz, 1935. - S. 234.
 21. **Sobolev Yu.V., Dikan V.L., Deyneka A.G.** i dr. Strategiya predpriyatiya i strategicheskiy menedjment. Uchebnik. - Xarkov: Olant 2002 g.
 22. Strategicheskiy menedjment. / Pod red. A.N. Petrova.- SPb.: Piter, 2010.
 23. Strategicheskiy menedjment. Uchebnik / Pod red. A.N. Petrova. - SPb.: Piter, 2010. Akimov T.A. Teoriya organizatsii. - M.: Yuniti, 2003. - S. 24.
 24. **Tebenkin A.V.** Metodi prinyatiya upravlencheskix resheniy. Uchebnik dlya bakalavrov. - M.: Izdatelstvo Yurayt, 2013. - 572 s.
 25. **Xayrullaeva T.** Vzaimosvyaz obshestvennogo proizvodstva i vosproizvodstva chelovecheskogo kapitala //Iqtisodiyot va ta'lim - Tashkent, 2006. - №4. - S.11.
 26. **Peti U.** Ekonomicheskie i statisticheskie raboti - Moskva: Sots.ek.giz., 1940. - S. 185.
-