

ОЛИЙ ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ СТРАТЕГИЯСИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ ВА УЛАРНИНГ АМАЛГА ОШИРИЛИШINI БОШҚАРИШ БОСҚИЧЛАРИ

*Эркинбой АБДУСАТТОРОВ,
Ўзбекистон Миллий университети,
«Минтақавий иқтисодиёт ва менежмент» кафедраси
таянч докторанти (PhD)*

Аннотация: ушбу мақолада ОТМ контекстида стратегия ҳамда стратегик менежмент концепцияларининг мазмуни ва назарий асослари, уларнинг ОТМ фаолияти самарадорлиги ва рақобатбардошлигини оширишда тутган ўрни атрофлича ёритилган. ОТМ стратегиясини ишлаб чиқиш, шунингдек, стратегик менежмент амалиётининг ОТМ бошқарувига тадбиқ этилиши бошқичлари тавсифлаб берилган.

Калит сўзлар: таълим, ОТМ стратегияси, ОТМни стратегик режалаштириш, ОТМларда стратегик менежмент, рақобатдош афзаллик.

Бугунги кунда стратегик бошқарув олий таълимни бошқариш технологиялари орасида алоҳида аҳамиятга эга. Сабаби шундаки, стратегик бошқарув таълим тизимининг ташқи муҳит билан узок муддатли уйғунлашувининг илмий асосларини таъминлаш имконини беради. Стратегик бошқарув ОТМларнинг ташқи муҳит ўзгаришларига муносиб жавоб қайтарувчи мустақил ривожланувчи яхлит тизимга айланиши учун замин яратади.

Таълим хизматларининг истеъмолчилари таълим соҳасида юзага келган кучли рақобат муҳити натижасида университет битирувчиларига нисбатан кутилмалари ва талаблари чегарасини сезиларли даражада кенгайтириб бораётган¹, қолаверса, таълим бозорида рақобатнинг кучайиб бориши шароитида ОТМ бошқарувига стратегик менежмент тамойиллари ва қонуниятларини кенг тадбиқ этиш қуйидагиларни кафолатлайди:

- Ресурс сарфининг янада мувозанатлашувига эришиш;
- Фаолият самарадорлиги ҳамда сифат кўрсаткичларининг ўсиши;
- Рақобатдош афзалликларнинг кенгайтилиши, такомиллашуви ва рақобатбардошликнинг ошиши;
- Бозорда муваффақиятли тарзда ўз ўрнини топиш ва мустаҳкамлаш.

¹ Кириллов, Андрей Григорьевич. «Управление современным вузом на основе инновационных и информационных технологий.» Вестник Шадринского государственного педагогического университета, №4(28) (2015): 19-24. <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-sovremennym-vuzom-na-osnove-innovatsionnyh-i-informatsionnyh-tehnologiy/pdf>.

ОТМларни стратегик бошқариш таълимга оид нафақат бугунги, балки келгусидаги эҳтиёжларни ҳам аниқлаш ва оптимал равишда қондириш, шунингдек, барча манфаатдор тарафларга минимал ресурс сарфи билан максимал даражада фойда келтиришга ёрдам беради.

Шу нуқтаи назардан, замонавий таълим бозори шарт-шароитлар рақобат муҳитида ОТМларни стратегик бошқаришнинг янги тенденциялари ва йўналишларини тадқиқ қилиш бугунги куннинг долзарб мавзуларидан бири ҳисобланади.

ОТМни стратегик бошқаришнинг муайян жиҳатларини акс эттирувчи хорижий олимларнинг ишлари орасида А.В. Ключева, А.О. Грудзинский, Е.Ю. Горбунова, А.П.Егоршин, А.И. Владимирова, Д.П. Нортон, Г. Минтзберг, М. Портер, К. Прахалад, А.А. Томпсон, А.Ж. Стрикленд, Г. Ҳамел ва бошқаларни мисол тариқасида келтиришимиз мумкин.

Стратегик менежмент ва режалаштиришни академик тузилмага, хусусан, ОТМлар фаолиятига тадбиқ этиш ғоясини биринчи бўлиб 1983 йилда Жорж Келлер ўзининг «Академик стратегия: Америка олий таълимида менежмент инқилоби» (“Academic strategy: the management revolution in American higher education”) китобида илгари сурди. Келлер таълим муассасаларида стратегик режалаштириш амалиётининг унғача бўлган даврда қўлланилган бошқа техникалардан бир нечта фарқли жиҳатларини санаб ўтган²:

1. Академик тузилмада стратегик қарор қабул қилиш мактаб, коллеж ёки университет ва унинг раҳбарияти ўзларининг тарихан амал қилиб келган нофаол позициясидан фаол позицияга ўтишини назарда тутди.

2. Стратегик режалаштириш ташқи муҳитга ва ташкилотни ўзгарувчан муҳитдан ортда қолмаслигига эътибор қаратади.

3. Академик тузилмада қарор қабул қилиш рақобатдош афзалликка эга бўлиб, олий таълимни бозор ва ўсувчан кучли рақобатнинг субъектига айлантиради.

4. Стратегик режалаштириш ҳужжатлаштирилган режалар, таҳлиллар, прогнозлар ёки мақсадларга эмас, қарорларга урғу беради.

5. Стратегик режалаштириш ташкилот тақдирини бошқа барча нарсадан устун қўяди.

Голдмен ва Салемнинг таъкидлашича³, университетлар одатда молиявий ўзгаришлар, ҳукумат томонидан тартибга солиш, талабалар бозоридаги ўзгаришлар, бошқа университетлар томонидан рақобат, ривожланаётган

² Keller, George. Academic Strategy: The Management revolution in American Higher Education. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983, pp. 143-150.

³ Goldman, Charles & Salem, Hanine. Getting the Most Out of University Strategic Planning: Essential Guidance for Success and Obstacles to Avoid. RAND Corporation, 2015, pp. 4.

технологиялар ёки халқаро босимларга жавобан стратегик режалаштириш амалиётидан фойдаланадилар.

Стратегик менежмент — бу ташкилотнинг мақсад ва вазифаларини белгилаш, ўз фаолиятини мижозлар талабларига йўналтириш, ўзгаришларга мослашувчан тарзда жавоб бериш ва ташкилотда вақти-вақти билан атроф-муҳитдан бўладиган турли чақириқларга муносиб жавоб берадиган ва рақобатдош устунликларга эришишга имкон яратадиган маълум ўзгаришларни амалга ошириш билан боғлиқ. Рақобатдош устунликлар, ўз навбатида, ташкилотга узоқ муддатли истиқболда омон қолиш ва мақсадларига эришиш имкониятини беради.⁴

К.Таверниернинг ёзишича⁵, кўп жиҳатдан стратегик менежментнинг оммалашганлиги унинг содда моҳияти ва қарор қабул қилишга тўғридан-тўғри ёндашуви билан боғлиқ. Стратегик бошқарув жараёни қуйидаги учта асосий саволга жавоб беришда ўз аксини топади:

- айти пайтда қаерда эканингизни (позиция) аниқлаб олиш;
- қаерга кетаётганингизни — мўлжалингизни аниқлаб олиш;
- у ерга қандай боришни — мўлжаллаган манзилингизга қандай етиб боришни аниқлаб олиш.

Ушбу саволларга жавоб бериш даставвал, атроф-муҳитни тизимли ўрганишни талаб этади. Ички аудит ёрдамида ташкилотнинг кучли ва заиф томонларини аниқлаши, ташқи аудит воситасида эса имкониятлар ва таҳдидларни аниқлаб олиш зарур (SWOT таҳлили). Таҳлил натижаларига асосланиб, ижтимоий-иқтисодий, технологик ва сиёсий муҳитни ҳисобга олган ҳолда, эришиш мумкин бўлган миссия ишлаб чиқилади. Ушбу миссия ташкилот фаолияти, истиқболдаги мақсадлари ва ўз хатти-ҳаракатларини қандай қадриятлар ва тамойиллар асосида бошқариши лозимлигини акс эттириши керак. Кейинги босқичда аниқ мақсадларни шакллантириш орқали миссия амалга тадбиқ қилинади, бюджетни миссияга асосланган ҳолда тақсимланади ва керакли ташкилий тузатишлар киритилиши мумкин. Ва ниҳоят, иш фаолиятини доимий равишда баҳолаш ва қарор қабул қилувчилар билан фикр-мулоҳазалар алмашиш сўнгги муҳим компонент ҳисобланади.

Шунингдек, у таълим соҳасида стратегик бошқарув тизими соҳанинг ўзига хос хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда ишлаб чиқилиши лозим, деган хулосага келади.

⁴ «Стратегическое управление. Основные понятия и определения.» Стратегическое управление и планирование [Электронный ресурс]. URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strman.htm> (дата обращения: 15.05.2016).

⁵ Tavernier, K. «Relevance of Strategic Management for Universities.» Review of Business and Economic Literature, 50 (2005): 769-786.

А.Кагородцев ОТМни ривожлантириш стратегияси қуйидаги тамойиллар асосида амалга оширилиши лозимлигини таъкидлайди⁶:

- таълимнинг узлуксизлиги;
- доимий инновациялар;
- диверсификация қилиш;
- синергия;
- таълим хизматларини истеъмолчиларга яқинлаштириш;
- сифат менежменти;
- стратегик таҳлил асосида илмий ва таълим маҳсулотлари (хизматлари) портфелини шакллантириш.

Таъкидлаш жоизки, бугунги кунда, айниқса, ривожланаётган мамлакатлардаги ОТМларнинг асосий муаммолари сифатида қуйидагиларни санаб ўтиш мумкин:

- ОТМнинг ўз битирувчиларининг потенциал иш берувчилари билан юқори даражада интеграциялашувнинг йўқлиги;
- ўқиш ва ўқитиш жараёнларининг сифатсиз бошқаруви;
- бир вақтнинг ўзида ҳам жаҳон стандартларига, ҳам истеъмолчилар эҳтиёжларига жавоб берадиган самарали ўқув дастурлари ва хизматларни ишлаб чиқиш ва тақдим этиш;
- таълим ва меҳнат бозори тадқиқотлари ва стратегик таҳлиллар.

А.Кагородцев ОТМнинг стратегияси таълим ва бозор муносабатларининг оптимал уйғунлигига асосланиши керак, деган хулосага келади. Шу билан бирга, ОТМлар стратегиясида замонавий таълим парадигмалари устун бўлиши керак. ОТМлар инновацион фаол бўлиши, ўз фаолиятининг барча жабҳаларида фундаментал таълим ва умумий сифатни таъминлаши, талабаларга йўналтирилган бўлиши ва стратегик ҳамкорликни ривожлантириши лозим.

Алберт Шрамнинг таъкидлашича⁷, «стратегик режалаштириш»да «стратегик» фақат узок муддат маъносини англатади. «Стратегик бошқарув»да «стратегик» ўзгарувчан муҳитда ривожланиш учун ўзига хос ўйин режасини англатади. ОТМнинг омон қолиши учун ҳам стратегик режалаштириш, ҳам стратегик бошқарув зарур, аммо бу икки фаолиятни чалкаштириб юбормаслик керак.

⁶ Кайгородцев А.А., Сарсембаева Г.Ж., Кайгородцева Т.Ф. «Концепция стратегии развития вуза в условиях рыночной экономики.» Международный журнал экспериментального образования, №11(3) (2015): 379–382.

⁷ Schram, A. «Leadership, Strategic Planning and Strategic Management for Higher Education Institutions in Developing Countries.» World Business and Economics Research Conference, Volume: 1. 2014. 24-25.

Олий таълим муассасасининг стратегик бошқаруви стратегик қарорларга асосланади, улар орасида энг муҳимлари⁸:

- университет таркибий тузилмасини қайта қуриш (қайта ташкил этиш);
- инновацияларни жорий этиш (янги таълим ва тадқиқот хизматлари; бошқарув, молиявий-иқтисодий, ижтимоий-психологик, ҳуқуқий ва бошқа инновациялар);
- ташкилий ўзгаришлар (ташкилий тузилмадаги ўзгаришлар, ташкил этиш ва меҳнатга ҳақ тўлашнинг янги шакллари, ташқи муҳит билан ўзаро муносабатлар ва бошқалар);
- янги бозорларга чиқиш;
- миллий ва минтақавий инновацион инфратузилманинг бир қисми сифатида университет инновацион инфратузилмасини ривожлантириш (стартаплар, интеллектуал мулк марказлари, бизнес инкубаторлар, технопарклар ва бошқалар).

Шу ўринда, таълим муассасаларида бошқарувнинг самарадорлигига таъсир этувчи бир қатор омилларни келтириб ўтиш жоиз. Булар:

- қўйилган мақсадларнинг сифати;
- мақсадларни реал амалга ошириш имконияти, яъни, уларнинг қўйилган мақсадга эришиш воситалари билан мувофиқ келиши;
- жорий ҳолатни тўғри баҳолаш;
- муассаса раҳбари ва ходимларини қўйилган мақсадлар йўлида мотивациялаш;
- ўқув муассасаси раҳбарининг салоҳияти ва шахсий сифатлари;
- қўйилган мақсадларга эришиш учун ажратилган ресурсларнинг миқдори ва сифати;
- бошқарув қарорларини қабул қилишда давлат ва жамият ҳамда коллегиял бошқарув органларининг иштироки.

Булар универсал омиллар бўлиб, исталган таълим муассасининг бошқарув самарадорлигига бир хилда таъсир қилади.

Классик стратегик менежмент назариясида стратегик менежментнинг учта асосий босқичи (босқичи) мавжуд бўлиб, уларни олий ўқув юртига осон татбиқ этиш мумкин⁹:

1. Диагностик таҳлил. Ушбу босқичда минтақанинг таълим ва фан тизимидаги ўрнини аниқлаш учун университетнинг бир неча йиллардаги

⁸ Владыка, М.В. Развитие и реализация инновационного потенциала вуза. Диссертация доктора экономических наук : 08.00.05/Владыка Марина Валентиновна. [Место защиты: Белгород, гос. технол. ун-т им. В.Г. Шухова], Белгород, 2010. 472 с.: ил. РГБ ОД, 71 .

⁹ Егоршин, А. П. & Горбунова, Е. Ю. «Концепция стратегического управления вузом.» Высшее образование в России, №10. (2007): 31–39.

ижтимоий-иқтисодий ҳолатини тизимли равишда таҳлил қилиш керак (хусусан, бошқарув мақсадлари ва мезонлари, бошқарув муаммолари рейтинги, ташқи кўрсаткичларни ўрганиш). ва STEP ва SWOT таҳлил усулларидадан фойдаланган ҳолда ички муҳит, университетнинг рақобатбардош афзалликларини аниқлаш ва стратегик ривожланиш устуворликларини танлаш).

2. Университетни стратегик режалаштириш. Дастлаб, стратегик режалаштириш даври танланиши керак. Кейинчалик, эксперт баҳолаш, тизимли таҳлил ва прогнозлаш усулларидадан фойдаланган ҳолда, университетнинг 5 ёки 10 йилга стратегик ривожланиш мақсадларини шакллантириш, университетнинг уч вариантли ривожланишини моделлаштириш (пессимистик, реалистик, оптимистик), ривожланиш кўрсаткичларини прогноз қилиш, даромад ва харажатлар бюджетини оптималлаштириш ва мақсадли комплекс ривожланиш дастурларини ишлаб чиқиш амалга оширилади.

3. Университет стратегиясини амалга оширишни бошқариш. Ушбу босқичда стратегик режалар бошқарув амалиётида моддийлаштирилади, стратегияни амалга оширишнинг вазифалари, шартлари ва босқичлари аниқланади, стратегик режанинг бажарилиши мониторинг қилинади ва университет фаолиятининг якуний натижалари асосида стратегиянинг самарадорлиги баҳоланади.

Ташкилотнинг бошқарув тизимида стратегик менежментни қўллашнинг энг муҳим қисми тегишли стратегияни ишлаб чиқишдир. Икки ёки ундан ортиқ муқобил стратегиялар бўлиши мумкин ва бошқарув жамоаси энг мақбулини танлаши керак. Кейинчалик максимал натижага эришиш учун ишлаш керак. Сундукова Г.М. ва бошқалар стратегия устида ишлашнинг қуйидаги асосий босқичларини таъкидлайдилар¹⁰:

1. Стратегия устида ишлашнинг тайёргарлик босқичи. Бу босқичнинг натижаси университет маъмурияти ва жамоасида стратегик тафаккурнинг шаклланиши;

2. Ривожланиш босқичи Ушбу босқичнинг натижаси университет ҳамжамиятининг узоқ муддатли йўриқномалар тизими атрофида бирлашиши;

3. Амалга ошириш стратегиясининг босқичи. Ушбу босқичнинг натижаси университет брендини шакллантириш ва илгари суриш, ривожланиш учун ташқи ва ички ресурсларни жалб қилиш;

4. Натижаларга эришиш босқичи ва улардан фойдаланиш. Якуний натижа университетдаги ижтимоий-иқтисодий вазиятнинг яхшиланишидир.

¹⁰ Sundukova G.M., Bobyleva N.V., Dereviagina L.N. «Strategic university management in a digital economy.» The Eurasian Scientific Journal, [online] 3(11) (2019). <https://esj.today/PDF/08ECVN319.pdf> (in Russian).

Тайёргарлик босқичи стратегик режалаштириш гуруҳини шакллантириш, стратегия концепциясини ишлаб чиқиш ва керак бўлганда ташқи маслаҳатчиларни жалб қилишнинг асосий объектларидан иборат.

Ривожланиш босқичида стратегия тузилишини ишлаб чиқиш бошланади. Кейин стратегияни ишлаб чиқиш бўйича ишларни ташкил қилиш учун асосий функцияларни тақсимлаш керак. Ва охирида стратегия илмий кенгаш ёки конференцияда тасдиқланади.

Амалга ошириш босқичи қуйидаги мақсадларни ўз ичига олади:

- амалга оширишни ташкилий таъминлаш;
- дастурий таъминотга йўналтирилганлигини таъминлаш;
- тадбирлар тизими ва календар жадвали;
- ташқи инвесторлар билан ўзаро ҳамкорлик;
- оммавий ахборот воситалари билан ўзаро алоқа;
- минтақавий ва федерал ҳокимият органлари билан ўзаро ҳамкорлик.

Яқуний босқичда амалга оширишнинг биринчи йили натижаларини умумлаштириш ва стратегияни тузатиш керак.

Таълим хизматлари бозорида рақобатдош устунликларини мустаҳкамлаш ва янада самарали бошқарув технологияларини қўллаш учун ОТМлар бир қатор вазифаларни ҳисобга олишлари лозим, масалан:

- ОТМнинг ички ва ташқи муҳитини аниқ таҳлил қилиш;
- инновацион ёндашув асосида ОТМнинг фаолият жараёнларида ахборот технологияларидан фойдаланишни кенгайтириш;
- масофавий таълимни доимий равишда такомиллаштириш.

ОТМларни стратегик бошқариш нафақат жорий, балки келажакдаги таълим эҳтиёжларини аниқлаш ва қондиришга, уларнинг манфаатдор томонларига минимал ресурс харажатлари билан максимал фойда келтиришга ёрдам беради.

Олий таълимда стратегик бошқарув янада самарали, замонавий ва мослашувчан тизим бўлиб, олий таълим муассасаларига рақобатбардош бўлиш, салоҳиятини кенгайтириш ва ўз олдига қўйган мақсадларга эришиш имконини беради.

Университетдаги замонавий стратегик менежмент олий таълим муассасасининг узоқ муддатли ривожланишини белгиловчи стратегик бошқарув қарорлари, шунингдек, университетнинг ташқи муҳитдаги ўзгаришларга тезкор жавоб беришини таъминлайдиган аниқ ҳаракатлар мажмуи сифатида белгиланади. Бу хатти-ҳаракатлар, ўз навбатида, стратегик маневрлар, мақсадларни қайта кўриб чиқиш ва ривожланишнинг умумий йўналишини мослаштириш заруриятини келтириб чиқаради. Стратегик менежмент корпоратив бошқарув ривожланишининг тўртинчи ва энг юқори даражаси

бўлиб, у бюджетлаштириш, узок муддатли режалаштириш, стратегик режалаштириш ва стратегик бошқарувни ўз ичига олади. Шунингдек, у инновациялар, ахборот, функционал, тартибга солиш ва оператив бошқарув билан бир қаторда умумий бошқарувнинг бир қисмидир.

Стратегик менежмент олдиндан прогноз қилиш имконсиз бўлган, кескин ўзгарувчан, шу билан бир қаторда мустақил қарорлар қабул қилувчи ва ўз мақсадлари сари интилувчи бошқа иштирокчилар ёки манфаатдор томонларларнинг хатти-ҳаракатларига боғлиқ бўлган шароитларда ташкилотни қандай бошқариш лозим, деган саволга жавоб излайди. Шу нуқтаи назардан, стратегик менежмент, таълим хизматлари бозорида ОТМнинг ҳаётийлиги ва юқори рақобатбардошлигини таъминлашга қаратилган бошқарув тизими сифатида ҳарактерланиши мумкин.

Таълим тизимини ривожлантириш мамлакатда ҳар жиҳатдан сифатли таълим хизматлари кўрсатилишига, рақобатбардош кадрлар етишиб чиқишига ва етук интеллектуал капиталнинг шакллантирилишига хизмат қилади. Бу борада тизимнинг ва таълим муассасаларининг самарали бошқарув остида бўлиши мақсадга олиб борувчи энг тўғри стратегиянинг танланиши, бу йўлдаги жараёнларнинг бевосита иштирок ва қатъий назорат остида амалга оширилиши ва, пировардида, натижавийликни таъминлайди. Шунингдек, самарали бошқарув тизимга сарфланган маблағларнинг оқилона тақсимланиши, мақсадли сарфланиши ҳамда келгусида ўзини оқлашининг асосий шартларидан биридир. Бу жиҳат, айниқса, таълим тизими асосан бюджет маблағлари ҳисобидан молиялаштириладиган жамиятларда ғоят муҳим. Бироқ шуни ҳам ҳисобга олиш керакки, бошқарувда самарадорлик тушунчаси ва уни баҳолаш масаласи мунозарали бўлиб, таълимда бошқарув асосан ижтимоий муносабатларда акс этгани сабабли кўпроқ миқдор кўрсаткичларига эмас, сифат кўрсаткичларига таяниб таҳлил қилиш ва баҳолаш талаб этилади. Сифат кўрсаткичларини танлаб олишда эса бошқарув фаолиятининг функционал жиҳатлари ҳамда унга таъсир этувчи омилларни ҳисобга талаб этилади.

Адабиётлар:

1. Goldman, Charles & Salem, Hanine. Getting the Most Out of University Strategic Planning: Essential Guidance for Success and Obstacles to Avoid. RAND Corporation, 2015, pp. 4.
2. Keller, George. Academic Strategy: The Management revolution in American Higher Education. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983, pp. 143-150.
3. Schram, A. «Leadership, Strategic Planning and Strategic Management for Higher Education Institutions in Developing Countries.» World Business and Economics Research Conference, Volume: 1. 2014. 24-25.

4. Sundukova G.M., Bobyleva N.V., Dereviagina L.N. «Strategic university management in a digital economy.» *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 3(11) (2019). <https://esj.today/PDF/08ECVN319.pdf> (in Russian).
5. Tavernier, K. «Relevance of Strategic Management for Universities.» *Review of Business and Economic Literature*, 50 (2005): 769-786.
6. Владыка, М.В. Развитие и реализация инновационного потенциала вуза. Диссертация доктора экономических наук : 08.00.05/Владыка Марина Валентиновна. [Место защиты: Белгород. гос. технол. ун-т им. В.Г. Шухова], Белгород, 2010. 472 с.: ил. РГБ ОД, 71 .
7. Егоршин, А. П. & Горбунова, Е. Ю. «Концепция стратегического управления вузом.» *Высшее образование в России*, №10. (2007): 31–39.
8. Кайгородцев А.А., Сарсембаева Г.Ж., Кайгородцева Т.Ф. «Концепция стратегии развития вуза в условиях рыночной экономики.» *Международный журнал экспериментального образования*, №11(3) (2015): 379–382.
9. Кириллов, Андрей Григорьевич. «Управление современным вузом на основе инновационных и информационных технологий.» *Вестник Шадринского государственного педагогического университета*, №4(28) (2015): 19-24. <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-sovremennym-vuzom-na-osnove-innovatsionnyh-i-informatsionnyh-tehnologiy/pdf>
10. «Стратегическое управление. Основные понятия и определения.» *Стратегическое управление и планирование* [Электронный ресурс]. URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strman.htm> (дата обращения: 15.05.2016).