

BOSHQARUV JARAYONLARI VA SAMARADORLIGI

Qurbonov Dilshodbek Norxidir o'g'li

Termiz Davlat Universiteti Madaniyat va San'at Muassasalarini tashkil etish hamda boshqarish yo'nalishi 2-bosqich talabasi

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7867267>

Annotatsiya: Ushbu maqolda rahbar shaxsiyati xodimlar va aholi o'rtasida munosabatlar yoritilgan va rahabarning xodimlarini ishga qiziqtirishi va xodimlar bilan ishlash, rahbar momilasi, kiyinish madaniyati haqida so'z boradi

Kalit so'zlar: Mezon, unumdorlik, unumdorlik mezoni boshqaruvi, boshqaruv samaradorligi, mehnat unumdorligi, rejalashtirish prognozlash. Inson omili, unumdorlikni oshirishda boshqaruv, unumdorlikka ta'sir etuvchi omillar, texnologiya.

Tashkilot faoliyatining xodimlar va boshqa resurslar hamkorligida olib borayotgan xizmatlari boshqaruv jarayonini tashkil etadi. Boshqaruv jarayoni quyidagicha amalga oshiriladi:

- ma'lumotlar bazasini tayyorlash;
- prognozlashtirish;
- qaror va qoidalar mutanosibligi;
- topshiriqlarning nazorati;
- Boshqaruv jarayonining asosiy bosqichlari:
- maqsadni shakllantirish, belgilash;
- maqsadni rejalashtirish va bashorat qilish;
- qabul qilingan qarorlar yoki maqsadli vazifalarni
- muvofiqlashtirish;
- erishilgan natijalarni tahlil etish;

Faoliyatni to'g'ri tashkil etish, xodimlarni halol va samarali mehnatga da'vat etish, mehnatlarini nazorat qilish, boshqaruv jarayonini to'g'ri tashkil etish, maqbul qarorlar qabul qilish boshqarishning mazmunmohiyatini belgilab beradi.

Ma'lum bilim, ko'nikma, malaka, mahorat, ma'rifat, mahorat, farosat, madaniyat kasbiy nazokat, tajriba, qobiliyat va o'zigaxos tajribaga asoslanib tashkilotni boshqarish rahbarlik deb ataladi.

Boshqaruv nazariyasi asoschilaridan biri, boshqaruv sir-sinoatlarini boshidan o'tkazgan fransuz olimi Anri Fayol: Boshqarish – kelajakni ko'ruvchi, faoliyatni tashkillashtiruvchi, tashkilotni idora qiluvchi, faoliyat turlarini muvofiqlashtiruvchi, qaror va buyruqlarning bajarilishini nazorat qiluvchi kuchli quroldir – deb o'z asarlarida bekorga yozmagan.

Savol tug'iladi boshqaruv jarayoni-qanday jarayon?

Boshqaruvni jarayon sifatida qaraydigan bo'lsak, u-rahbar tomonidan o'z qo'l ostidagilarga bo'yruq berishdan iborat bo'lib, bunda topshirilgan ishning maqsadi, muddatlari, ish sharoiti va ijro natijalarini baholashning bosqichlari deymiz. Unda nima uchun boshqaruv san'at yoki fan sifatida qachon vujudga kelganligini ko'rsatib o'tishimiz qiyin kechadi?

Ta'kidlash kerak, qaydagi insonning ongli faoliyati ta'sirida mehnat, ijod bo'lgan bo'lsa, u yerda albatta boshqaruv ta'limoti mavjud bo'lgan. Bu jamiyatni nafaqat madaniyat va san'at sohasi faoliyatida, balki boshqada sohalarda ham yaqqol ifodalangan. Yuqoridan quyi tizimgacha faqat ixlos va mas'uliyat bilan faoliyat ko'rsatgan tashkilot xodimlarga bu ta'limotni yaxshi tushunadilar Madaniyat va san'at sohasi faoliyatini tashkil etish va boshqaruv masalalarini ko'rib chiqadigan bo'lsak, har ikki soha rivojining samaradorligini

oshirish va tizim faoliyatini ta'minlash, jamiyat tomonidan madaniyat va san'at sohalariga qo'yilayotgan talablarni bajarishini ta'minlash uchun tizimning takomillashuvini oshirish yo'llari bugunning kechiktirib bo'lmas vazifasi ekaniga amin bo'lamiz.

Shu o'rinda boshqaruv faoliyatining qator manbalariga murojaat qilamiz. Bu manbalar qatoriga haqli ravishda madaniyat va san'at sohalariga oid bo'lgan ilm-fanning yutuqlari vama'daniyat, san'at falsafasi, madaniyat sotsiologiyasi, san'at psixologiyasi, madaniyat va san'at nazariyasi, iqtisodi, huquqiy asoslari kabilarni kiritish o'rinlidir.

Har qanday soha boshqaruvida xodimlar tashkilot nizomlari va qoidalariga asoslanib, ma'lum meyor doirasida faoliyat ko'rsatishadi. Jamiyat uchun nihoyatda ahamiyatli bo'lgan mehnat munosabati, inson resurslari odatda qonunlar orqali mustahkamlanadi va himoya qilinadi. Boshqaruv sohasiga zamonaviy yondoshuvlardan biri - inson resurslarini rivojlantirish tashkilot manfaati yo'lida xodimning o'z tashabbusi bo'yicha samarali mehnat kilishi uchun yaratiladigan sharoitlarning markaziy masala deb qaralishiga bog'liq. Bunday o'zaro faoliyat tizimning hurmat va ishchanlik qobiliyatini ta'minlaydi.

Madaniyat va san'at sohasiga doir tadqiqotlar, ijod ahliga bo'lgan e'tibor va qo'llab-quvvatlash tufayli jadal sur'atlar bilan rivojlandi, ravnaq topdi. Sir emas, boshqaruv jarayonlari zamon bilan hamnafas, qadamma qadam rivojlanadi, boshqaruv jarayonlari, bir tomondan, jamiyat ravnaqi uchun xizmat qilsa, boshqa tomondan, jamiyatni yanada takomillashtirish va rivojlantirish imkonlariga xizmat qiladi.

Madaniyat va san'at faoliyatini tashkil etish va boshqarish jarayonida qo'llanilmagan resurslar juda ko'p, ularning ba'zilar xususida to'xtalib o'tamiz. Resurslar quyidagi mazmunlarda bo'lishi mumkin:

motivatsion, axborotli, kommunikativ, ijtimoiy-psixologik, raqobatli, demografik, ijtimoiy-ekologik, faoliyatli, innovatsion, strategik, kadrlarga oid, tashkiliy-huquqiy, ilmiy, ommaviy va uslublar.

Boshqaruvda motivatsiya tushunchasi. Motivatsiya motiv so'zidan kelib chiqadi va biron harakat sababi ma'nosini anglatadi. Faoliyat asosi sifatida avval odamda u yoki bu ehtiyoj paydo bo'ladi, shundan so'ng ehtiyoj qondirilishi uchun harakat amalga oshiriladi. Aynan shu harakatga turtki bo'luvchi ichki kuch motiv va ehtiyojni qondirish davomida ishga tushuvchi qator motivlar majmuasi motivatsiya deb, ataladi. Boshqaruvda motivatsiyalash strategiyalari va uslublari ham mavjud.

U yoki bu motivatsiya strategiyasini qabul qilishga bir necha xil yondoshish mumkin:

Ko'p va sifatli mehnat qilayotgan xodimlarga ko'p pul beriladi, yanada ko'proq ishlayotgan xodimlarga esa yanada ko'proq to'lanadi.

Sifatsiz mehnat qiluvchilar jazolanadi. Bu yondoshuv xodimlarni rag'batlantirish va jazolash orqali amalga oshiriladi.

Tashkilotda faoliyat ko'rsatayotgan xodimga qiziqarli va unga yoqadigan ish berilsa olinadigan natija ham shunchalik yuqori bo'ladi. Bu yondashuv xodimga o'zi ixlos qo'ygan mehnat turi orqali motivatsiyalash yondashuvidir.

Tashkilotda xodim topshiriqni sifatli bajarayotgan bo'lsa, unga ijobiy baho berish va xatoga yo'l qo'ygan paytda esa salbiy baho berishni muntazam shaklga keltirish. Ushbu motivatsiya strategiyasi vaziyatni doimo tahlil qilib borish hamda xodim va rahbar munosabatlarini mukammallashtirib borishni nazarda tutadi. Rahbar va xodimning aloqasini kuchaytirish yondashuvi motivatsiyasi ham boshqaruvning

asosiy komponentlaridan sanaladi.

Boshqaruv amaliyotida mehnat natijalariga asosan xodim mehnat faoliyatini kuchaytirish uchun quyidagi motivatsiya uslublari qo'llaniladi:

- Moddiy yordam, dam olish, sog'lomlashtirish, sayohat;
- Ogohlantirishlar, tartibga chaqirishlar;
- Tashkilot manfaatlaridan faxrlanish hissi;
- Namuna bo'lish orqali motivatsiyani kuchaytirish;
- Tashkilot faoliyati natijalarini tan olish;
- O'z o'rnida va adolatli rag'bat;
- Hamkorlikda va hamjihatlikda yutuqlarga erisha olgani uchun;
- Tinimsiz ravishda xodimlarning bilim va ko'nikmalari oshishiga erishish;

Boshqaruvda har bir rahbar jamoa bilan muloqotda bo'lar ekan, xodimlarning o'ziga xos xususiyatlarini bilishi va undan boshqaruv faoliyatida unumli, samarali foydalanishi ayniqsa diqqatga sazovor masala. Madaniyat va san'at sohasi tashkilotlarining har bir boshqaruvchisi qanday jamoaga rahbarlik qilmasin, birinchi o'rinda o'sha tashkilotda hamjihatlik va ahillikni yuzaga keltirishi shart, ahillik va birdamlikni yaratish uchun:

- jamoada mehnatsevarlik va fidoyilik kayfiyatini uyg'otishi;
- faoliyat borasidagi jarayonlarda xodimlarning sidqidildan mehnat qilishlari uchun sharoit yaratishi;
- har qanday xulosani adolatli qaror qabul qilishi ;
- tashkilot a'zolarining hammasiga bir xil ko'z bilan qarashi, ijtimoiy adolatga rioya etishi zarur.

Bu muhim xususiyatlar boshqaruvchi uchun jamoaning bir yoqadan bosh chiqarib faoliyat ko'rsatishlari yo'lidagi muhim omil bo'lib xizmat qiladi.

Rahbarning har qanday faoliyati ma'lum ichki va tashqi ziddiyatlarni yengish bilan bog'liq, sababi, inson bilan qilinadigan muhosaboshqarish san'atining o'zagi, modomiki shunday ekan xodimlarning kuniga u yoki bu ko'rinishdagi noroziliklari yoki muammolari chiqib turishi turgan gap.

Rahbarning kasbiy jihatdan muhim sifatlari qatoriga: prinsipiiallik, siyosiy yetuklik, tashkilotchilik, ziyraklik, kuzatuvchanlik, adolatlilik, tanqidni qabul qilish madaniyati, xodimlariga g'amxo'rlik tuyg'usi, o'zgalarni ishontirish qobiliyati va boshqalar kiradi. Rahbar faoliyatida shaxsiy sifatlari bilan birga professional-pedagogik ko'nikma va qobiliyatlar ham muhim ahamiyatga ega. Uning bu ko'nikmalariga: bilish, loyihalash, kommunikativ nutq va tashkilotchilik kiradi.

Bugungi kundagi zamonaviy rahbar ijtimoiy psixolog bo'lmasligi mumkin emas. Rahbar, xoh u xalqaro muzokaralarda bo'lsin, xoh o'z jamoasini boshqarishda bo'lsin, muloqot obyektida o'zi haqida ijobiy taassurot uyg'ota olishi va bu orqali o'zgalarga ta'sir o'tkazish mahoratini o'rganishi lozim.

Har qanday boshqaruv vaziyati intellektual mazmun kasb etadi, negaki yuzaga kelgan muammoni boshqarish mavjud resurslardan o'rinli foydalanishni, inson ongi, tafakkuri va xulqiga ta'sir ko'rishni taqozo etadi. Boshqaruv tizim sifatida ikki tizimosti (tagtizim)da iborat bo'lib, bular: boshqaruvchi va boshqariladiganlardir. Ularni har biri alohida tasnifga ega. Ular o'z iyerarxiyasiga ega bo'lib, ichki va tashqi jabhalari mavjud. Boshqaruvda samaradorlikka

erishish uchun modellashtirish va prognozlashtirishdan foydalanish maqsadga muvofiqdir.

Ulardan

foydalanish faqatgina samaradorlikni ta'minlamasdan, yillar davomida qo'llanib kelinayotgan boshqaruv usullarini mazmunan takomillashtirish uchun xizmat qiladi.

Boshqaruv madaniyati – boshqaruvga tegishli bo'lgan maqsad va qadriyatlar haqidagi tasavvur. Bu tasavvurda tashkilotning o'ziga xos jihatlari va voqeilikdagi jarayonlarga munosabati aks etadi.

Jumaldan:boshqaruvdagi hamkorlik madaniyati - do'stona munosabatlar hukm suradi va tashkilot katta oilaga o'xshaydi, shu sababli liderlar tarbiyachi sifatida qabul qilinadi va hatto ota-ona bilan qiyoslanadi. O'zaro sadoqat va an'anaga sodiqlik tashkilotni har qanday vaziyatda birga jips holda ushlaydi. O'zaro jipslik va axillikka, ahloqiy muhitga katta e'tibor beriladi.

Jamoaga hurmat va e'tibor muvaffaqiyat mezonini deb qabul qilinadi. Boshqaruvdagi byurokratik madaniyatga ham e'tibor qaratadigan bo'lsak, o'ta rasmiylashgan tashkilotni tushunish mumkin. Bu boshqaruvda xodimlar faoliyatini tartib intizom boshqaradi. Lider ratsional fikrlaydigan tashkilotchidir. Boshqaruvda asosiysi – tashkilotning bir maromdagi faoliyatini ta'minlashdir, alohida e'tibor doimiylik, stabillikni ta'minlashga qaratiladi. Boshqaruvda tadbirkorlik madaniyati eng muhim ahamiyatga ega.

Madaniyat va san'at sohasi faoliyatidagi ijodkor ziyolilarga, soha mutaxassislariga ma'talablar qo'yiladi, talablar sirasiga sohaga oid ma'lumot, ijodkorlik va ishchanlik qobiliyati, ma'lum qoidalar (nizom)ga so'zsiz rioya etish.

Tashkilotni maqsad sari yetaklashda rahbariyat tomonidan rasmiy va norasmiy ravishda kiritiluvchi qoida va meyorlar ishlab chiqilganligi va unga hammaning birdek amal qilishi ham ma'lum bir jihatdan rahbar va jamoa madaniyatini belgilab beradi. Tashkilotning davlat siyosati doirasida faoliyat yuritishi, yuqori turuvchi organlar bilan munosabat, tashkilot maqsadlariga erishish borasida odob-axloq mezonlariga so'zsiz amal qilish, xodimning o'zini-o'zi idora etishi, hurmat qilishi rahbarning ham, xodimning ham ichki madaniyatini anglatadi.

Madaniyat va san'at sohasi faoliyatida tashkilot maqsadini oldindan ko'ra bilish, lozim ko'rilsa maqsadlar ko'lamini o'zgartirish, ba'zi omillardan voz kechish bashorat qilinishi ko'p kuzatilgan. Misol uchun, madaniy tadbirlarning mavzusi, vaqti, mazmuni yuzasidan har xil fikrlar kelib chiqishi va o'z navbatida bu fikrlar jarayonni o'zgartirishga, tashkilot maqsadi yo'lida yana bir bor ko'rib chiqishga to'g'ri kelishi mumkin. Boshqaruv jarayoni ish ko'lami, boshqaruv apparatining

salohiyati, zarur ma'lumotlar bazasi zahiralari yordamida ko'zlangan maqsadni amalga oshirish borasida muhim qadam bo'ladi.

Boshqaruvning sifat jihatlari boshqaruv samaradorligiga ham bog'liq.

Bu o'rinda:

- davlat va nodavlat idoralarining hamkorligi;
- tegishli huquqiy-meyoriy hujjatlarning muvofiqligi;
- kadrlarni tarbiyalash va ulardan o'z o'rnida foydalanish;
- nazorat-tahlil;
- boshqaruv samaradorligining asosi – moddiy texnik bazasini shakllantirish;

Boshqaruv faoliyatida kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish, ularning faoliyatidan o'z o'rnida samarali foydalanish, yuksak unumdorlik ko'rsatkichi bo'yicha boshqaruv bu samarali boshqaruv deganidir.

Barqaror yuqori unumdorlikni ta'minlash barcha boshqaruv vazifalari va biriktiruvchi jarayon kommunikatsiyalariga, peshqadamlikni ta'minlashga taalluqlidir.

Boshqaruvni tashkil etish va mehnat unumdorligi

Mehnat unumdorligini oshirishda boshqaruvni to'g'ri tashkil etish masalasi muhim ahamiyatga ega. Tashkil etish jarayoni rahbariyat mehnat resurslarni, turli axborot kommunikatsiya vositalarini, insonlarni qo'yilgan maqsadga erishish uchun birlashtiruvchi asosdir. Boshqaruvni samarali tashkil etish natijasida (ya'ni, tashkiliy jarayonlarning aniqligi) resurslardan maqbul foydalanish, ijrochilar majburiyatini taqsimlashda tushunmovchilik natijasida mehnat unumdorligi pasaytiradi, tashkilot bo'limlari o'zaro ta'sirining buzilishiga chek qo'yadi. To'g'ri yo'lga qo'yilgan tashkiliy jarayonlar mehnat unumdorligi ortishiga, xodimlarning mehnat unumdorligidan manfaatdor bo'lishlariga imkon beradi.

Boshqaruvning tashkiliy tarkibi rahbariyat va barcha darajadagi xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatni belgilaydi. Agartashkilot o'z faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatmaydigan, nomiga ishlaydigan boshqaruvchilar sonini qisqartirsa, unumdorlik kutilganidan yuqori bo'ladi. Tashkilot tarkibi uncha yaqqol namoyon bo'lmaydigan yo'l bilan ham unumdorlikka ta'sir qilishi mumkin. Masalan, ba'zida ishning ko'zini biladigan mutaxassis va olimlar yuqoridan qat'iy berilgan topshiriqqa salbiy munosabatda bo'ladilar. Bunda ular o'z mehnati natijasidan qoniqmaydilar, shuning uchun ham ularning mehnatlarida unum bo'lmaydi. Ijodiy yondashuvni talab etadigan madaniyat va san'at sohasiga oid tashkilotlar raqobat kurashida kengroq imkoniyatlarga ega bo'ladilar, sababi ularning mehnati ijod namunalaridan iboratdir. Shu bilan birga zamonaviy texnologiyalardan o'z o'rnida foydalanish - tashkilot daromadlarini keskin ko'paytirish va unumdorlikni oshirishga xizmat qiladi. Tajribadan ma'lum, mehnatni to'g'ri tashkil qilga kichik

tashkilotlar ba'zan yirik tashkilotlarga nisbatan samaraliroq faoliyat ko'rsatadi. Tashkilot samarali ishlashi uchun biror vazifani bajarish biror aniq kishi yoki bo'linmaga topshirilishi va unga mos vakolatlar berilishi lozimligi tajribadan ma'lum.

Inson kapitali va mehnat unumdorligi

Inson omili, inson intellekti mehnat unumdorligi va iqtisodiy samaradorlikni ta'minlovchi asosiy sabablardan biri ekani ma'lum. Boshqaruv ishi yaxshi yo'lga qo'yilgan tashkilotlarga inson omilini hisobga olish, xodimlar qiziqishlariga va manfaatiga e'tibor berish (ishdan bo'shatish bilan qo'rqitishni bartaraf etish, xodimlarni mustaqil qaror qabul qilishga jalb etish, xizmatda pog'onama pog'ona ko'tarilish masalalariga alohida e'tibor berish, har bir xodimning iqtijoriga monand

kasbga yo'naltirish, uning farovonligini ta'minlashga intilish) tashkilotda nihoyatda ishchanlik muhitini yaratadi va bu tashkilotda ishning unumi ham keragidan ortiq bo'ladi.

Inson hamma vaqt yangilikka, taraqqiyotga intilib keladi. O'z mehnati, salohiyati, nimalarga qodir ekanini isbot qilishga urinadi. Mehnat faoliyatidagi rag'bat yoki e'tibor uni faqat qo'llaydi, quvvatlaydi. Zamonaviy ishchi-xodim o'zidan oldingilarga nisbatan ko'proq bilimga ega, u tashkilot faoliyatida faol qatnashishga intilishi tabiiy holat. Bunday xodimga avtoritar rahbarlik qilish samara bermaydi.

Rag'batlantirish- mehnat unumdorligining asosi deb hisoblagan rahbar xodimlar tashkilotning uzoq istiqbol sari odimlayotganini yaxshi biladilar, unutmazlik kerakki, e'tibor va e'tirof hamma vaqt muvaffaqiyatlar garovi bo'lib kelgan, ayniqsa madaniyat va san'at sohasida.

Sir emaski, mehnat unumdorligiga ruhiy zarba salbiy ta'sir qiladi (alohida shaxs yoki guruhlar o'rtasida kelishmovchilik, nizolar kelib chiqishi).

Tashkilot boshqaruvining samaradorligini uning faoliyati yakuniy natijalari belgilaydi, boshqaruvning samaradorligi deb – boshqaruv jarayonining natijaviyligi tushunilishi shundan.

Quyidagi omillar boshqaruvda samaradorlikka erishishni ta'minlaydi:

-agar inson hamisha o'z fikrlash tarzini nazorat qilsa va o'ylanadigan muhim masalalarga alohida e'tibor bersa, har xil nomuhim ishlarni behuda o'ylayvermaslikni e'tiborda tutsa;

-hamma ishlarni xatlovdan o'tkazib turish, mufassal ro'yxatlar tuzish, muammolarni ahamiyatiga ko'ra joylashtirib tasniflash, bajarilishi zarur va muhim ishlar rejasiga qat'iy rioya etsa;

-har bir muhokama etiladigan masalalarni eng kichik detallarigacha o'rganishi, biror narsani e'tibordan chetda qoldirmasligi;

-muhokamalarda o'zi eng ishongan fikrlarni ilgari surishi va mulohazalarini tan oldirishi;

Albatta har qanday faoliyatda o'z mustaqil fikri va g'oyasini oldinga surish- inson uchun eng muhim g'alabadir.

Xulosa qilib aytish mumkinki, O'zbekistonni rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha 2017-2021 yillarga mo'ljallangan Harakatlar strategiyasi va "Adabiyot va san'at, madaniyatni rivojlantirish –xalqimiz ma'naviy olamini yuksaltirishning mustahkam poydevoridir"-Prezidentning ijodkor ziyolilar bilan uchrashuvi (2017, 3 avgust) madaniyat va san'at sohasini tashkil etish va boshqarish borasida kata imkoniyat ochib berdi.

Buyuk mutafakkirlar Abu Nasr Forobiyning "Fozil odamlar shahri",Nizomulmulkning "Siyosatnoma", Amir Temurning "Temur tuzuklari" asarlarida boshqaruvning tarixiy mezonlariva ulardan olinadigan xulosalar bugunning kun tartibidagi muhim vazifalardir.

Ma'lumki, boshqaruvning xorijiy modellari – yapon, nemis, xitoy,shved modellarining o'ziga xos xususiyatlari amerikalik muhadditadqiqotchi Frederik Teylor va fransuz olimi Anri Fayolning boshqaruv nazariyalari ham, qonunlar – tamoyillar –usullar, ularning ahamiyati ham,Parkinson qoidalari ham, boshqaruvda axborot kommunikatsion texnologiyalar ham, masofaviy ta'limning o'ziga xos xususiyatlari ham bugungi ma'rifiy islohotlarda bo'lajak madaniyat va san'at sohasi rahbarlariga o'ziga xos saboq bo'ladi. Boshqaruvda qaror qabul qilish, motivatsiya, mehnat unumdorligi ham faoliyatning asosiy mezonlari sifatida o'rganiladi, tahlil qilinadi.

Prezidentimiz Shavkat Mirziyoyevning madaniyat xodimlari oldiga qo'ygan talablari bugungi rahbarlardan yuksak bilim, keng dunyoqarash, xorijiy adabiyotlardan xabardorlikni talab qiladi.

References:

1. M.Mahkamova., S.Yo'ldosheva., SH.Xolmatova., O.Shmigun. Menejment: Sharq, 2007.
2. A.Haydarov.Harakatlar strategiyasi va ma'naviy yuksalish, Toshkent,G'G'ulom,2018.
3. G.Tulchinskiy., YE.Shekova.,Menedjment v sfere kulturi.Spb, 2007.