

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА
МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

ЖИЗЗАХ ПОЛИТЕХНИКА ИНСТИТУТИ

“Саноат технологиялари ва қурилиш” факультети

РЕФЕРАТ

Қабул қилди:

Обидова Ф.

Бажарди:

**329-09 ШҚ ва Х гуруҳ
Убайдуллаев А.**

Boshqaruv samaradorligi

1.Samaradorlikka kompleks yondashuv.

2.Biznes-reja va samaradorlik.

3.Boshqaruvni tashkil etish va samaradorlik.

4.Kommunikatsiya, qaror qabul qilish va samaradorlik.

Hozir respublikamizda ro'y berayotgan iqtisodiy va ijtimoiy jarayonlar insonning turmushga, mehnat faoliyatiga bo'lgan rag'batini tubdan o'zgartirmoqda. Hozirgi vaqtda aholining eng faol tabaqalari shakllanmoqda, ularning iqtisodiy manfaatlari mol-mulk egalari yoki sheriklari bo'lishga intilish, foydadan ulush olish, ishlab chiqarishni boshqarishda shaxsan qatnashish, o'zi jamg'argan sarmoyadan o'z xohishiga ko'ra foydalanish imkoniyati bilan bevosita bog'liqdir. Inson o'zini xo'jayin deb his etishi uni mehnatga rag'batlantiradigan asosiy omil bo'lib qoladi.

Hozirgi vaqtda mehnat faoliyatiga qiziqishning ijobiy shakllari rivojlanib, aholining g'ayrat-shijoati va iqtisodiy faolligi oshib borayotganligi iqtisodiy islohotlarning muvaffaqiyatiga umid tug'dirmoqda. Mehnat qilishga rag'batlantiradigan omillarning yangi tizimi shakllanib, bu narsa odamlarning iqtisodiy maylida o'z ifodasini topmoqda. Moddiy manfaatlari davlatga qarashli bo'lmagan korxonalarda mehnat qilish yoki o'z korxonasini ochish istagi bilan bog'liq bo'lgan fuqarolar soni ko'payib bormoqda.

Qzbekiston Respublikasi oldida turgan turli-tuman iqtisodiy va ijtimoiy masalalarni muvaffaqiyatli echilishi ishlab chiqarish samaradorligini oshirish hisobiga amalga oshishi mumkin. Ishlab chiqarishning har tomonlama samaradorligini oshirish - zamonaviy iqtisodiy taraqqiyotni printsiptial asosda, bozor munosabatlariga qitishni hozirgi bosqichida muhim iqtisodiy masala hisoblanadi. Menejment tizimini ishlab chiqarishning asosiy tomonlari bilan qzaro bogliqligini hisobga olgan ushbu holatning ahamiyati qsib boraveradi va uning iqtisodiy samaradorligiga sezilarli ta'sir kqrsatadi. Shuning uchun iqtisodiy nuqtai nazardan qaraganda, ular samaradorlikning organik qismidir.

Ishlab chiqarishning samaradorligini oshirishni umumiy muammolari bqyicha

olib boriladigan izlanishlarda iqtisodiy fan katga tajriba orttirgan. Qzbekistonda uning muhim tomonlari S.K.Ziyodullaev, I.I.Iskandarov, K.I.Lapkin, K.N.Bedrintsev, A.A.Akromov, A.X.Hikmatov, M.Sh.Sharifxqjaev, T.E.Ergashev va boshqalarning rahbarligida izlanishlar qtkazilgan. Ammo menejment tizimining iqtisodiy samaradorligini oshirish muammosi hali tqliq yoritilmagan. Iqtisodchilar orasida uning bir qator nazariy masalalari buyicha yagona fikr yqq, ya'ni: xqjalik yuritish sharoitlarida zamonaviy menejmentning samaradorligini qanday tushunmoq kerak? Sifat va son bilan menejment faoliyatining iqtisodiy natijalariga qanday ta'sir kqrsatish mumkin? Menejment bilan bog'liq bqlgan xarajatlarni va iqtisodiy samaradorligini qanday aniqlash mumkin?

Dastlab "samara" va "samaradorlik" tushunchalari to'g'risida ikki og'iz so'z. O'zbek tilining izohli lug'atida bu iboralar quyidagicha talqin etilgan. "Samara-bu natija, oqibat, meva. Masalan, ijodiy mehnat samarasi". "Samaradorlik-bu kutilganicha yoki undan ham ortiq samara beradigan. Samarali, sermahsul. Masalan, samarali mehnat"

Iqtisodiyotda "samara"-bu yaratilgan:

yalpi ichki mahsulot (YalM)

yalpi milliy daromad (YaMD)

yalpi sof daromad (YaSM)

yalpi sof daromad (YaSD) kabilarda o'z aksini topadi. Ammo birgina samaraning o'zi kishi faoliyatini to'liq ifodalay olmaydi. Eng muhimi shu samaraga qanday xarajatlar evaziga erishilganini aniqlashdir. Zzero bir xil xarajat qilib turli samara olinishi mumkin bo'lganidek, bir xil samaraga turli xil mehnat sarfi tufayli erishish ham mumkin.

Ijtimoiy ishlab chiqarishning maqsadi ham oz mehnat, moddiy va pul mablag'lari sarflab ko'proq samaraga erishishdir. Bu degan so'z erishilgan samarani (S) sarflangan xarajatga (X) bo'lish kerak. Bunday taqqoslash **samaradorlik** (SD) nisbiy ko'rsatkichini beradi.

$$SD = \frac{S}{X}$$

Kasrning maxraji-bu absolyut miqdorlar bo'lib, ular ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish jarayonida sarflangan:

yalpi mehnat (YaM)

yalpi xomashyo (YaX)

yalpi fondlar (YaF)

yalpi investitsiya (Yal)lardir.

Samara va samaradorlik tushunchalariga nisbatan bunday yondoshish boshqarish ob'ektiga, ya'ni yaxlit ishlab chiqarishga xosdir. Boshqarish samaradorligini aniqlashda bu tariqa yondoshish, albatta no to'g'ri bo'lardi. Chunki bu erda asosiy urg'u boshqariluvchi ob'ekt (korxona, firma va h.k.) samaradorligiga emas, balki ko'proq **boshqaruv mehnati samaradorligiga**, xususan, boshqaruv funktsiyalarining samaradorligiga beriladi.

Resurslar		Boshqaruv funktsiyalari	Samara (ijobiy)
Materiallar	«	▶ Aloqa	Sifatli tovar va xizmatlar
Mehnat	*	▶ Qaror qabul qilish	Foyda va xarajatlar
Kapital	•	▶ Rejalashtirish	Bandlik
Energiya	'	▶ Tashkil qilish	Sotsial naflar
Axborot		▶ Motivlashtirish ▶	Samara (salbiy)
		Nazzorat qilish	Varoqsiz tovar va xizmatlar
			Moliyaviy zararlar
			Ishsizlik
			Sotsial noxushliklar

1-sxema. Boshqaruv resurslari va samaralari.

Shunday qilib, boshqaruv samaradorligi-bu ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda boshqarishning rolini oshirishdan iboratdir.

Boshqarish samaradorligi o'z tabiati bilan murakkab jarayon. Uni faqat bitta yoki ikkita ko'rsatkich bilan ifodalab bo'lmaydi. Buning uchun ko'rsatkichlar tizimi zarur. Bu tizimni ikkita yirik guruhga bo'lish mumkin:

* Boshqarish tizimi faoliyatini tavsiflovchi miqdoriy ko'rsatkichlar, ya'ni:

- boshqaruvdagi j onli mehnatning tej alashini tavsiflovchi ko 'rsatkichlar;
- boshqaruv uchun sarflangan moliyaviy resurslarning tej alishini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- boshqarish uchun sarflanadigan vaqtni tej alashini tavsiflovchi ko'rsatkichlar.

* Boshqaruvning sotsial samaradorligini tavsiflovchi sifat ko'rsatkichlari, ya'ni:

boshqarishning ilmiy-texnik darajasini ifodalovchi ko'rsatkichlar;

boshqaruv apparati xodimlarining malakasi daraja-sini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;

qabul qilingaan qarorlar samaradorligini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;

boshqaruv jarayonidagi axborotlarning ishonchliligi va to'liqliligini ifodalovchi ko'rsatkichlar;

boshqarish madaniyatini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;

kommunikatsiyaning samaradorligini ifodalovchi ko'rsatkichlar.

boshqaruv apparatidagi mehnat sharoitini tavsiflovchi ko'rsatkichlar va h.k.

Shunday qilib, boshqaruv samaradorligiaa b?ho berish uchun juda ko'p turli

tuman miqdoriy va sifat ko'rsatkichlari qo'llaniladi. Har bir ko'rsatkichni qo'yidagi tarzda taqqoslash kerak:

*biror davr haqiqiy ko'rsatkichlareni rejadagi, normativdagi ko'rsatkichlar bilan;

*joriy davr haqiqiy ko'rsatkichlareni o't?an davrlar ko'rsatkichlari bilan;

*bir korxona haqiqiy ko'rsatkichlarini boshqa korxona haqiqiy ko'rsatkichlari bilan.

Menejment tizimining iqtisodiy samaradorligini baholash muammosini echish asoslarining muhim uslublaridan biri, eng avval ishlab chiqarish samaradorligiga toifasini bozor munosabatlari sharoitida tqg'ri tushunishdan iboratdir. Bu masala mulohazalidir. «Ishlab chiqarish samaradorligi» tushunchasini aniqlash masalasida hozircha aniq fikr yqq. Masalan, bir qator nashrlarda «ishlab chiqarish samaradorligi» deganda (jamoat ishlab chiqarishini, ya'ni tashkiliy-texnik tadbirkorlarini, mahsulot sifatini oshirishni, ishlab chiqarishni boshqarish va hokazolarni) faqat iqtisodiy tomoni tushuniladi. Biz bu kabi nuqtai nazarni notqg'ri deb hisoblaymiz, chunki bu tushuncha faqat iqtisodiy jarayonni emas, balki mexanik, kimyoviy, biologik, ijtimoiy va boshqa jarayonlarni baholashda ham ishlatiladi.

Boshqa sqz bilan aytganda samaradorlik (eng keng ma'noda) bu ishni pirovard natijasi (harakat, faoliyat, hukm surish), u jamoat amaliyotining qlchoviga aylanadi, ayniqsa ishlab chiqarishni. Ishlab chiqarish samaradorligi - bu ta'sirning mahsuli, masalan fan va texnikani oxirgi yutuqyaarini joriy qilish fakat iqtisodnigina emas,

balki ijtimoiy, siyosiy va jamiyat hayotidan boshqa tomonlarini, mehnat jamoasini, hamda uning aloxida a'zolarini qz ichiga oladi.

Shunga yarasha biz menejment tizimining samaradorligi uning hukm surishi natijasida erishiladigan manfaatni aks ettiradi, deb hisoblaymiz Ammo faqat xulosa natijalari asosida samaradorlik saviyasini aniqlash qiyin, chunki bu menejment harakatining oxirgi natijasi hisoblanadi, uni davrida kqzlangan maqsadga aniq xarajatlar hisobiga erishish ta'min etiladi. Shunday ekan, ishlab chiqarish samaradorligi uning iqtisodiy samaradorligiga qaraganda kengroq va keng qirrali ma'noga ega. Shuning uchun menejment tizimida yaratish, joriy qilish, hukm surish, taraqqiy topish va takomillashishni iqtisodiy tomonini kqrib chiqishda ishlab chiqarishni turli bqysunish tartibida biz «Iqtisodiy samaradorlik» tushunchasidan foydalanamiz.

Menejment tizimining iqtisodiy samaradorligi ishlab chiqarish iqtisodida hukm suruvchi, farqlanuvchi xususiyat va har xil jarayonlarning ustunligi bilan tavsiflanadi. Ushbu tizimlarni taraqqiy topishi va takomillashuvini maqsadga muvofiqligi, uning alohida elementlaridan boshlab, ishlab chiqarishning eng quyi bqysunish darajasidan to uning eng yuqori saviyasigacha ijobiy ta'sir kqrsatadi.

Menejment uchun taalluqi qilib aytganda, bu shunday ma'noni bildiradiki: kqrib chiqilayotgan tizimning iqtisodiy samaradorligi shundan iboratki, u tqg'ridan-tqg'ri va bevosita ishlab chiqarilayotgan mahsulotning hamma turi bilan kerayuga son va sifatda zaruriy tabiatda ta'minlash va xalq xqjaligini taraqqiy toptirish va ilmiy-texnika taraqqiyotini, xalqni qsisib borayotgan moddiy va ma'naviy talabi qondirilishini amalga oshirishdan iboratdir.

Xqjalik qurilishining zamonaviy sharoitida jamoa ishlab chiqarishini iqtisodiy samaradorligini baholashga yondashish uslubiy asoslarning jamoa manfaatlari yqlida eng yuqori natijalarga eng kam xarajatlarni hisobiga erishish talabini majburan qqlga kiritish masalasini qz ichiga olishi kerak. Ushbu asosiy qoidani amalga oshishi ishlab chiqarish resurslarini ham, olingan iqtisodiy samaralarni ham maqsadga muvofiq ravishda ishlatishni kqzda tutadi.

Umumiy kqrinishda menejmentning iqtisodiy samarali tizimi deb shuni tushunadilarki, mqljallangan maqsadga qisqa vaqt ichida ishlab chiqarish resurslarini maqsadga muvofiq ravishda erishishga aytiladi.

Shunisi diqqatga sazovorki, olimlar va amaliyotchilar orasida «iqtisodiy samaradorlik qlchamlari» haqidagi tushunchani aniqlashda yagona fikr shu. Bir qator nashrlarda «qlcham» tushunchasini «kqrsatkich» tushunchasi bilan tenglashtiradilar.

Bizning fikrimiz bqyicha esa menejmentning iqtisodiy samarasini qlchovlarni muammosini echishda hal qiluvchi bqlib ishlab chiqarishning boshqaruvi haqidaga qoida hisoblanadi.

Shuning uchun menejment tizimining iqtisodiy samarasini baholash asosan xalq xqjaligini qlchamlari zaminida amalda oshirilmog'i lozim.

Menejmentning iqtisodiy samaradorligi qlchamlari mansabga kqra

bqysunish tizimini tashkil qiladi. Kqrib chiqilayotgan qlchamlarni tanlashda ularning sonini maqbul miqdorga qisqartirishga, ular orasidagi qarama-qarshilikni tizim saviyasida va saviya ichida kamaytirishga ishlatish zarur. Shu bilan bir qatorda iqtisodiy samaradorlikning tqla va asosli baholanishini ta'minlash uchun kqrsatilgan tizimning

asosiy omillarini hisobga olib ushbu qlchamlarni organik qzaro bir-biri bilan aloqador bqlgan kqrsatkichlar bilan tqldirmoq zarur.

Afsuslar bqlsinki, hozirga vaqtda iqtisodchilar orasida ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorlik qlchovini tanlashda yagona yondashuv yqq. Shu bilan birga «ishlab chiqarishning samaradorlik qlchovi» tushunchasini aniqlashda turli xil yondashuvlar bqlishiga qaramasdan, ularning mualliflari pirovard natijada eng kam xarajat hisobiga yuqori natijaga erishishning tarafdoridirlar. Bunday qarashlar xqjalik yuritish qonunini aks ettiradi.

Menejment jarayonini uzluksiz va tqxtovsiz yaratish uchun hamda uning taraqqiy topishi va takomillashuvi uchun har qanday saviyada, umumdavlat manfaatlari yqlida qabul qilinadigan turli qonunlarni bir biriga tqg'ri kelishini ta'minlash zarur. Buni iqtisodiy samaradorlikning menejment tizimini qta ulkan va mahalliy qlchovlari ma'lum talablarga javob bersagina ta'minlash mumkin.

Iqtisodiy adabiyotda qz tarkibi bilan turli talablarni uchratish mumkin, ularga xalq xqjaligi va mahalliy iqtisodiy samaradorlik qlchovi javob bermog'i kerak. Ammo iqtisodiy samaradorlik qlchovlariga qqyiladigan menejment tizimining talablari unchalik aniq va tqla ifodalanmagan. Bu masalada iqtisodiyotda yagona fikr

yqq-

Bu sohadagi mashhur mutaxassislarni turli nuqtai-nazarlarini kqrib chiqish, ularning nashr etilgan ishlarini tahlil qilish menejment tizimining iqtisodiy samaradorlik qlchovlarini quyidagi umumiy talablar rqyxatidan aniqyaashga bizga imkon yaratadi.

Haqqoniylik va ishonchlik.

Bu qlchovlar menejment tizimining taraqqiyot qonuniyatini hisobga olishi

kerak, qz vaqtida olishi mumkin bo'lgan zaruriy va ishonchli axborotga asoslanishi kerak.

Tqllalik va universallik.

Menejment jarayoni kqpincha ishlab chiqarishning aniq sharoitlariga, ya'ni: texnologik jarayonlarni murakkabligi, mahsulot sifatiga qqqiladigan talablar, ixtisoslashish. hamkorlik, kombinatsiyalashish darajasiga bog'liq. Shuning uchun har bir aniq menejment saviyasida qlchovlar zaruriy miqdorda uning barcha bqg'inlarini qamrab olishi, umumiyashtirish qobiliyatiga ega bo'lishi, ularning qzaro harakatini asosiy omillarini hisobga olish va ularga baho berish kerak.

Aniqlik. Qlchovlar baholanayotgan hodisaga aniq va tqg'ri kelishi shart, ularni erishish mumkin bo'lgan aniqligi maqbul chegaralarda turadi va tqg'riroq boshqaruv ta'sirini qtkazishga imkon yaratmog'i lozim.

Oddiylik. Amaldagi maqsadlar uchun (ayniqsa menejmentni avtomatlashgan tizimi yqq joylarda) kqproq qz tuzilishining bir turdaligi, uncha murakkab bo'lmagan, bir xil ma'noda baholovchi va tushunarli bo'lgan qlchovlarni ishlatish maqsadga muvofikdir.

Sezgirlik. Qlchovlar qzgarishlariga sezgir baholanuvchi omillarda bo'lib turadigan uncha katta bo'lmagan qzgarishlarni anglash qobiliyatiga ham ega bo'lmoq kerak.

Son aniqligi. Menejment tizimining iqtisodiy tizimini son bilan ifodalash uchun qlchovlarni ma'-lum bir son bilan ifodalash imkoniga ega bo'lmoq kerak. Bu qabul qilingan qonun boshqaruv qarorlari-ning iqtisodiy samarasini son miqdori bilan ifo-dalash demakdir.

Tezkorlik. Qlchovlarni aniqlash tezligi maqbul boshqaruv qarori berilgan davrda qabul qilishga kqmaklashuvi kerak.

Solishtirmoqlik va qlchamlik. Xalq xqjaligi kqlamida barcha ishlab chiqarishni va uning alohida tarmoqlarini, birlashmalarini va korxonalarini menejment tizimining iqtisodiy samarasini aniqlashda uning alohida turlarini xalq xqjaligi, barcha ishlab chiqarish, uning tarmoqlari birlashma va korxonalar kqlamida taqqoslashni kqzda tutadi. Shuning uchun ma'lum qlchovlarni tanlashda

ularni solishtirilishini va qilchamliligini turli ishlab chiqarish sharoitlarida ishlatilishi hisobiga olish kerak.

Uzaro bog'liqlik va maqsad eari yqnaltilganlik. Boshqaruvni turli saviyalarda iyalatiladigan qzaro bog'liq va qzaro bir-birini tqldiruvchi qlchovlarning qatorini bunyod etish uchun awalambor ular bir-biriga qarama-qarshi bqlmasligi va zaruriy yuqori darajada menejment aks ettirish qobiliyatiga ega bqlmog'i lozim.

Menejment tizimining iqtisodiy samarasini qlchovlari birligini kqrsatkichlar birlashmasi asosida shakllantirish mumkin. Ammo kqrsatkichlar qanchalik kam bqlsa, uni shunchalik shakllantirish oson bqladi. Bir qator holatlarda u bitta muhim kqrsatkichlardan tuzilgan bqlishi ham mumkin. Bu kqrsatkich qz navbatida kqrib chiqilayotgan tizimni aniq va tqila tavsiflaydi.

Ma'lumki, xalq xqjaligi butunligicha yoki uning alohida ishlab chiqarish tarmokdari, birlashma (korporatsiya), korxonalar bqyicha iqtisodiy samarani baholash bir necha kqrsatkich tqplam asosida amalga oshiriladi. Ammo bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarishning iqtisodiy samarasi pirovard natijasida olinadigan foydani kqpayishi bilan ifodalanadi.

Shunday qilib, menejment tizimining iqtisodiy samarasi ishlab chiqarish samarasini organik bir butun qismi bqlib, unda ushbu tizimlarning hukm surishini iqtisodiy natijalari aks etgiriladi: Menejmentning iqtisodiy ma'nosini taraqqiyoti va takomillashuvi asosan shundan iboratki, u olinadigan foydaning kqpayishiga kqmaklashadi va shu bilan birga ishlanadigan mahsulot hajmi kqpayadi, skfati esa oshadi. Menejment sohasidagi foyda qancha kqp bqlsa, ishlab chiqarish xarajatlarini solishtirma og'irligi shuncha kam bqladi va ushbu sohada mehnat sarfining iqtisodiy samarasi ahamiyatliroq bqladi.

Ushbu muhim kqrsatkichni tanlash shu bilan bog'liqki, bozor iqtisodiy sharoitida foydani oshirish omili bqlib menejment hisoblanmoqda. Bu esa qz navbatida xalq farovonligini oshirishda, (muhim chora tadbir hisoblanadi), mehnat jamoalarining a'zolarini ijtimoiy va iqtisodiy manfaatlarini va korxona mulkining egasi manfaati ishini amalga oshi-rishda muhim chora tadbir hisoblanadi.

Shunday qilib, menejment iqtisodida kamchiliksiz qlchovlar yqq va uning bqlish ehtimoli ham bqlishi mumkin emas. Ularning barchasi nisbiy hisoblanadi va ma'lum mikdorda ijobiy tomoni bqlsa ham, u yoki bu tomondan salbiy bqlishi ham mumkin. Undan tashqari ishlab chiqarish kuchlari oshgan sari qlchovlar ahamiyati sezilarli darajada qzgarib boradi: ular majburiy ravishda takomillashuvga, ba'zida esa, boshqasi bilan almashtirishga tqg'ri keladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Karimov .I.A.. Barcha reja va dasturlarimiz vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi. 2010 yilda mamlakatimizni ijtimoiy –iqtisodiy rivojlantirish yaqunlari va 2011 yilga muljallangan eng muxxim ustuvor yunalishlariga bagishlangan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining majlisidagi ma'ruzasi.-T.: O'zbekiston.2011.-48b
2. Karimov I.A. Mamlakatimizda demokratik isloxotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish kontseptsiyasi. O'zbekiston Respublikasi Oliy majlisi qonunchilik palatasi va Senatining qushmamajlisidagi ma'ruzasi .T.:O'zbekiston. 2010.-56b.
3. Karimov I.A. “ Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va kuchli fuqarolik jamiyati barpo etish-ustuvor maqsadimizdir”.Jizzax haqiqati gazetasi. 2010y 30 yanvar.
- 4.I.Karimov “Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartarf etish yo'llari va choralari”. Toshkent «O'zbekiston» 2009yil.
- 5.Zaynutdinov Sh. N. va boshqalar. Menejment asoslari. T., Moliya, 2002.
- 6.Sharifxo'jaev M, Abdullaev Yo. Menejment. T.: O'qituvchi. 2002.
- 7.Meskon M., Albert M., Franklin X. Osnovo` menedjmenta. M.: Delo, 2002.
- 8.Bovo`kin V.Novo`y menedjment: Ucheb. posob. – M., 2004. – 100 s.
- 9.www.Ziyo.net
- 10.www. Management.ru

11.[www. MBA.ru](http://www.MBA.ru)

12.www.usue.ru – Uralskiy gosudarstvenno`y ekonomicheskiy universitet

13.www.ice.spb.ru – Sankt-Peterburgskiy trgovno-ekonomicheskiy institut
nomi)