Данкова Ж. Ю. – канд. социол. наук, доцент
E-mail: zdankova@yandex.ru
Ситников Х. Г.
E-mail: heeetik@gmail.com

Анализ управленческой деятельности в Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет»

Актуальность темы исследования. Система высшего образования является одним из важнейших социальных институтов российского общества [5]. Образование всегда было и остается элементом социально-экономического развития любого государства. В числе определяющих факторов, от которых зависит эффективность и качество образования в вузе, выдвигается проблема качества управленческой деятельности. Так, статья 13 «Всемирной декларации о высшем образовании XXI века: подходы и практические меры», принятой на Всемирной конференции, проводимой ЮНЕСКО, отмечает: «... управление и финансирование в сфере высшего образования требуют развития соответствующих потенциалов и стратегий планирования и анализа политики, основанных на партнерских связях с тем, чтобы обеспечить надлежащим образом упорядоченное управление и использование ресурсов с учетом критерия «затраты – эффективность» [1].

Также вопросы управления в сфере образования за последние годы все чаще становятся предметом исследований отечественных ученых и практиков. В частности, утверждается, что «… сложности и провалы в трансформации высшей школы страны во многом связаны с тем, что анализу проблем совершенствования самих систем управления традиционно уделялось мало внимания» [2].

Таким образом, **актуальность** темы данного исследования обусловлена следующими обстоятельствами:

1. Обеспечение качественного и полноценного образования в вузе во многом зависит от эффективности управления образовательным учреждением.

2. Реформаторский характер развития отечественного высшего образования в последние годы требует разработки адекватных управленческих решений и внесения своевременных изменений в существующую модель управления вузом.

3. Поставленные Президентом РФ задачи по повышению глобальной конкурентоспособности вузов и реализуемые в проекты предполагают достижение широкого спектра показателей результативности деятельности вуза, в том числе и по вопросам управления.

Проблема исследования заключается в сложившемся противоречии: с одной стороны, достижение ожидаемых результатов функционирования вуза требует качественного выполнения всего комплекса управленческих функций, а, с другой стороны, подходы и методы управления не достигают поставленных целей.

Целью исследования является анализ и оценка реализации управленческой деятельности в высшем образовательном учреждении «Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет» (далее – Университет).

Методологический подход и методы исследования. В основе данного исследования с точки зрения методологического начала лежат процессный и деятельностный подходы, которые позволяют, с одной стороны, исследовать управленческую деятельность как совокупность организационных, правовых, технологических, кадровых и иных взаимосвязанных операций, процедур и действий. А, с другой, подробно рассмотреть сущностные аспекты содержания управленческой работы в конкретном образовательном учреждении. В качестве инструментов исследовательской работы использованы следующие **методы**: традиционный анализ документов, контент-анализ, экспертный опрос (анкетирование), метод описательных статистик (расчет средних значений и выделение «процентовки» при обработке анкетных данных), обобщение.

На первом этапе исследования, следуя общепринятому правилу, проведем этимологический анализ ключевых категорий, понятий и терминов, раскрывающих сущность понятия «управленческая деятельность в вузе». Для анализа данной категории нами в качестве документов были использованы нормативно-правовые документы, в которых дается тезаурус используемых понятий, а также научные публикации, раскрывающие вопросы организации и улучшения качества управленческой деятельности в первую очередь в образовательных учреждениях высшей школы.

Отметим, что большинство исследователей трактует управленческую деятельность либо с позиции конечного результата – разработки и принятия управленческого решения [4], либо акцент делается на то, что ключевая функция управления [6], либо определяют данный вид деятельности как «… систему управленческих процессов, направленных на выработку целенаправленных решений и действий, используемые ЛПР в определенной последовательности и комбинации [7].

Практически все публикации содержат в себе установку на обязательный учет специфических особенностей предмета управления. Так как в различных сферах жизнедеятельности управленческое воздействие строится не только в соответствии с планируемыми целями и результатами, но и должно опираться на возможности, условия и ресурсы управляемое объекта.

Таким образом, проведенный анализ сущностного содержания управленческой деятельности в образовательном учреждении высшего образования позволил сформулировать базовое определение понятия настоящего исследования. Так, под управленческой деятельностью в вузе мы будем понимать *цикличное исполнение* основных функций (планирование, организация, мотивация и контроль), позволяющих эффективно решать задачи по реализации государственной политики в сфере образования по реализуемым образовательным программам конкретного учреждения высшего образования. При этом основными компонентами управленческой деятельности в вузе являются субъекты (участники) управления, механизм управления, ресурсное обеспечение управления. Сам процесс управления осуществляется на двух уровнях: системного и функционального управления.

Далее в рамках решения анализа организационно-правовых аспектов управленческой деятельности в высшем образовательном учреждении был проведен традиционный анализ документов, результаты которого в разрезе параметров назначение (цель) и содержание документа представлены в таблице 1.

Таблица 1

Анализ нормативно-правовой документации, определяющей требования и алгоритмы осуществления образовательной деятельности в вузах

№ п/п	Наименование документа	Характеристика содержания
1	Федеральный конституционный закон от 17.12.1997 №2-ФКЗ (ред. от 14.12.2015) «О Правительстве Российской Федерации».	Устанавливает *разграничение компетенций* в области образования между ФОИВ, органами законодательной и исполнительной власти субъектов РФ.
2	Федеральный Закон от 01.09.2013 г. «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ.	Определяет правовые, организационные и экономические *основы образования* в РФ, п*ринципы*, общие *правила функционирования* системы образования и *отношения участников* сферы образования.
3	Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 06.04.2021 г. № 245	Устанавливает *порядок организации и осуществления образовательной деятельности* по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры
4	Распоряжение Правительства Российской Федерации от 22 февраля 2012 г. № 226-р	Закрепляет *создание* СКГУ на базе Северо-Кавказского государственного технического университета и предписывает реорганизацию (преобразование в структурные подразделения) других вузов
5	Устав ФГАОУ ВО «СКФУ»	Содержится *информация*: - о типе образовательной организации; - Об учредителях образовательной организации; - О видах реализуемых образовательных программ с указанием уровня образования и (или) направленности; - О структуре и компетенциях органов управления образовательной организацией, порядок их формирования и сроки полномочий.
6	Положение о порядке организации и осуществления образовательной деятельности в ФГАОУ ВО «СКФУ»	Описывает *механизм* организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования с учетом специфики и особенностей реализуемых программ в ФГАОУ ВО «СКФУ»

Как показало исследование документов (см. Таблицу 1), требование тщательного законодательного регулирования отношений в области образования закреплено рядом нормативных документов и их соблюдение является основой для проведения образовательной деятельности в конкретном, исследуемом в настоящей статье, вузе.

Далее для исследования параметров, отражающих содержание управленческой деятельности в конкретном вузе, нами был проведен контент-анализ локальных и отчетных документов Университета. В качестве смысловых единиц анализа были выбраны следующие: организация деятельности; планирование работы, целеполагание; контроль работы; мотивация деятельности; результативность работы; творческие решения; разработка управленческих решений; алгоритм (порядок) управления вузом; качество управления вузом. Результаты проведенного контент-анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2

Результаты контент-анализа нормативных и локальных документов, исследованных в таблице 1

Смысловые единицы	Количество упоминаний единиц анализа в текстах			
	ФЗ № 273	Приказ от 06.04.2021 № 245	Устав ФГАОУ ВО «СКФУ»	Отчет о самообследовании ФГАОУ ВО «СКФУ»

Организация деятельности	3	21	11	**27**
Планирование работы	0	9	14	**10**
Целеполагание	1	0	4	**0**
Контроль работы	1	11	0	**5**
Мотивация персонала	0	1	5	**10**
Результативность работы	0	1	3	**34**
Творческие решения	0	0	5	**30**
Разработка управленческих решений	0	5	18	**115**
Алгоритм (порядок) управления вузом	0	3	1	**19**
Качество управления вузом	2	4	17	**21**

Итак, анализ документов (см. Таблицу 2) показал, что общие принципы, правила и порядок осуществления закреплены в основных документах образовательного законодательства. Более детально отдельные процедуры, операции и действия, позволяющие реализовывать на практике нормативно-правовые положения, а также параметры, отражающие содержание управленческой деятельности в значительной мере прописаны в локальных и отчетных документах вуза, в частности в локальных документах Университета.

В рамках диагностики состояния управленческих процессов в Университете нами была проанализирована организационная структура исследуемого вуза, которая позволяет утверждать, что наличие такого количества структурных подразделений в Университете требует организации качественной и серьезной системы управления, которая обобщенно представлена на рисунке 1.

Как показывают содержание рисунка 1, органами управления Университета являются наблюдательный совет Университета, конференция работников и обучающихся Университета, ученый совет Университета, ректор Университета.

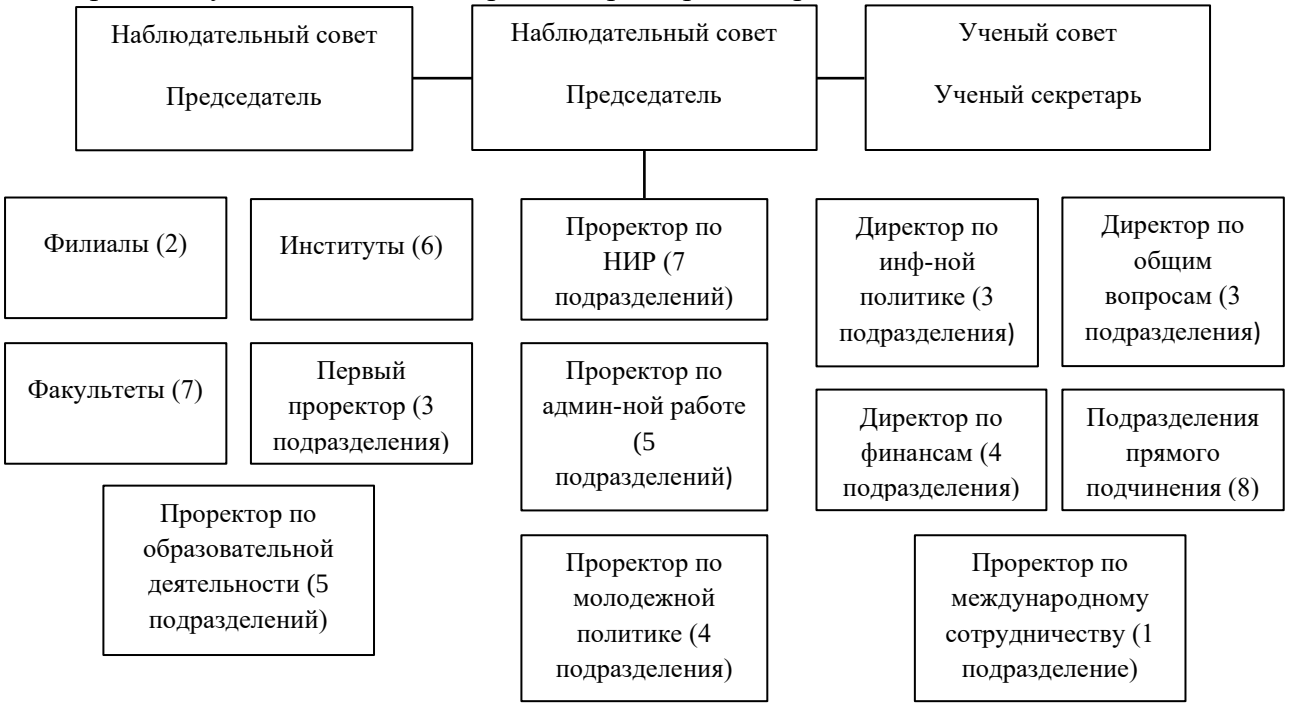


Рисунок 1 – Обобщенная схема организационной структуры Университета (составлено авторами статьи на основе анализа локальных актов Университета)

Функционирование сложной вузовской системы требует соответствующего всестороннего обеспечения: учебно-методического, информационного, кадрового, материально-технического, библиотечного, финансово-экономического, программного и инфраструктурного. Анализ состояния обеспеченности Университета в разрезе названных выше видов представлен в таблице 3. Представленные в таблице 3 данные рассчитаны авторами, на основе анализа содержания Отчета о самообследовании Университета [8].

Таблица 3

Степень обеспеченности образовательной деятельности в ФГАОУ ВО «СКФУ»

№ п/п	Вид обеспечения	Доля обеспеченности, %
1	Учебно-методическое	75
2	Информационное	**25**
3	Кадровое	95
4	Материально-техническое	85
5	Библиотечное	90
6	Финансово-экономическое	95
7	Инфраструктура	65
8	Программное	**30**

Как видно из данных таблицы 3, наибольшего внимания со стороны руководства требует информационное и программное обеспечение образовательной деятельности. Это представляется наиболее проблемными вопросами в период реализации масштабной программы по цифровизации образования.

С целью уточнения полученных в ходе анализа управленческой деятельности в Университете количественных данных, было проведено и качественное исследования данного процесса. Для решения этой задачи мы провели опрос экспертов. В качестве респондентов для опроса на основании выводов, полученных из результатов анализа нормативно-правовых документов, автор опросил следующие категории персонала Университета: руководство вуза (проректор по учебной работе, заместитель проректора по научной работе); работников среднего звена административно-управленческого персонала вуза (зам. директоров институтов и факультетов Университета); заведующих кафедрами и научно-педагогический состав Университета. Всего в анкетировании приняли участие 17 экспертов.

В рамках проведенного экспертного опроса предполагалось выявить обобщенное мнение и оценки лиц, непосредственно исполняющих управленческие функции в ходе осуществления образовательного процесса в Университете. Индикаторами исследования были определены следующие: качество осуществления управленческой деятельности в Университете; трудности, возникающие при осуществлении управленческой деятельности в Университете; факторы, влияющие на успешность управленческой деятельности в Университете; возможности улучшения управленческой деятельности в Университете; меры по совершенствованию управленческой деятельности в Университете.

Далее рассмотрим, какие результаты были получены в ходе проведенного исследования. Заметим, что ряд вопросов анкеты был закрытого типа (в основном, оценочного типа), а часть – открытого (для ответов-предложений).

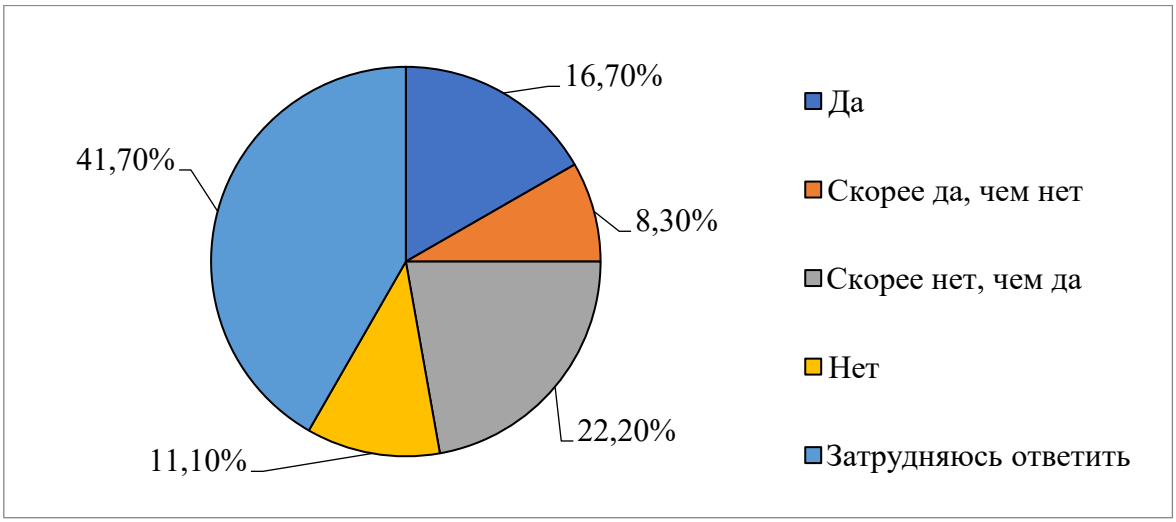


Рисунок 2 – Распределение ответов на вопрос:
«Удовлетворены ли Вы исполнением управленческих функций в вузе?»

Вопрос анкеты, предполагавший выяснение удовлетворенности исполнения управленческих функций в вузе, сразу обозначил проблему (см. Рисунок 2). Как видно из содержания рисунка 2, всего четверть экспертов полагают, что результаты управленческой деятельности в Университете удовлетворяют в той или иной степени. Между тем, тревогу вызывает мнение 41,7 % опрошенных, которые не смогли дать какой бы то ни было оценки, попросту затруднившись ответить на поставленный вопрос. А каждый десятый участник опроса (11,1 %) высказал категорично негативное мнение, еще 22,2 % поддерживают эту позицию с некоторыми оговорками.

Полученные распределения явно говорят, по нашему мнению, о том, что вопросы результатов и качества управленческой деятельности в Университете, вероятно, либо вообще никак не оцениваются, либо они все-таки не соответствуют ожиданиям опрошенных и установленным требованиям, либо субъекты реализации управленческих функций не обладают должным уровнем компетентности.

Последний вариант предположения в определенной мере подтверждается следующим вопросом исследования (см. Рисунок 3).

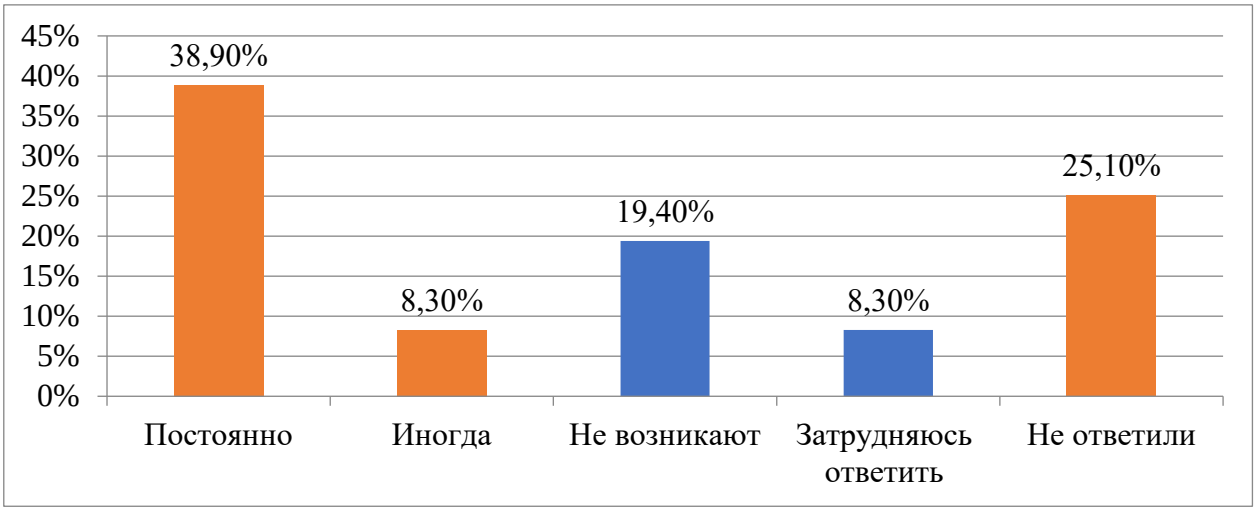


Рисунок 3 – Распределение ответов на вопрос: «Насколько часто возникают ситуации, когда Вы лично чувствуете недостаток профессиональной подготовленности при выполнении управленческих функций?»

Данные, представленные на рисунке 3, наглядно показывают, что только пятая часть опрошенных (19,4 %) никогда не сталкивались с трудностями в ходе осуществления управленческой деятельности. При этом 38,9 %, судя по ответу, постоянно, а 8,3 % иногда, испытывают недостаток профессиональной подготовленности при выполнении управленческих функций. И опять достаточно большое количество респондентов не смогли дать ответ на поставленный вопрос. Все эти распределения показывают необходимость совершенствования управленческой деятельности, в том числе и посредством повышения профессиональных управленческих компетенций, и, возможно, использования инструментов и технологий оценивания их демонстрации в ходе решения служебных задач.

Сделанные выводы подтверждают и ответы на вопрос самооценки степени готовности лично респондентами выполнять управленческие функции (см. Рисунок 4).

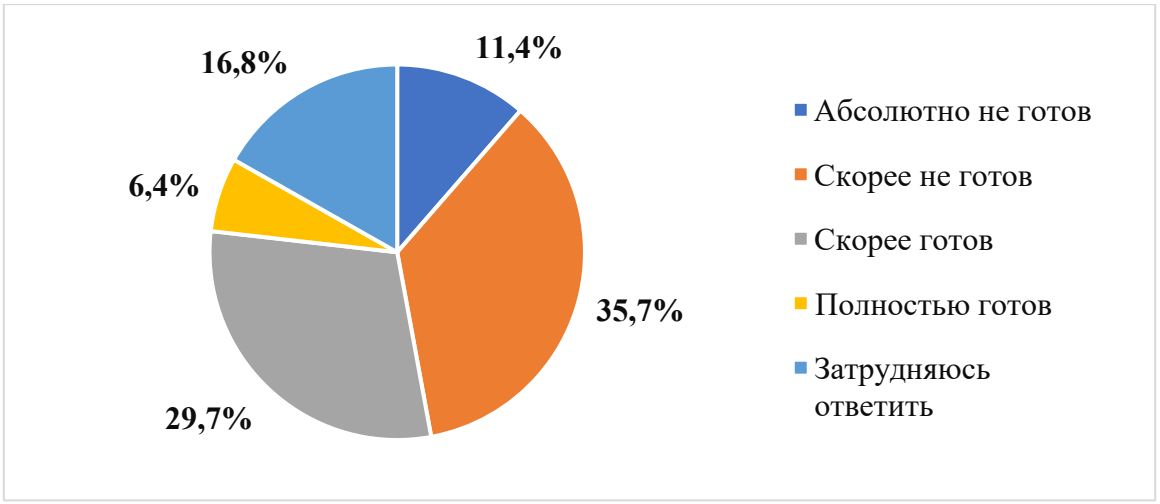


Рисунок 4 – Распределение ответов на вопрос:
«Оцените свою личную готовность к участию в управленческой деятельности вуза?»

Как видно из полученных распределений только 6 % опрошенных полностью готовы к реализации управленческих задач. Примерно треть (29,7 %) респондентов дают на данный вопрос положительный ответ сс некоторым сомнением. А вот отрицательную позицию в различных аспектах высказывают в совокупности 47,1 % экспертов. И снова большое количество участников опроса воздерживаются от определенных собственных оценок (16,8 % респондентов затруднились с ответом).

Далее попробуем выяснить, насколько качественно выполняются отдельные управленческие функции (см. Рисунок 5). В частности, от 50-ти до 70-ти процентов респондентов, оценивая организацию управления в вузе, считают, что предложенные индикаторы скорее соответствуют. Почти в половину меньше опрошенных придерживаются прямо противоположной точки зрения. И традиционно каждый десятый участник опроса затруднился с ответом.



Рисунок 5 – Распределение ответов на вопрос:
«Насколько соответствуют требованиям организационные аспекты управления образовательным процессом в вузе?» (%)

Полученные ответы, были уточнены с помощью следующего вопроса (см. Рисунок 5), которые показали, что половина опрошенных больше тяготеют к преподаванию, нежели управленческой деятельности (51,4 %). Реализовывать навыки научно-исследовательской работы в рамках должностных обязанностей желают 42,1 % респондентов. Примерно треть опрошенных считают, что способны вполне успешно выполнять различного рода деятельность без выделения каких-то приоритетных аспектов.

В качестве «чистых» управленцев себя видят не более 10-ти процентов экспертов.

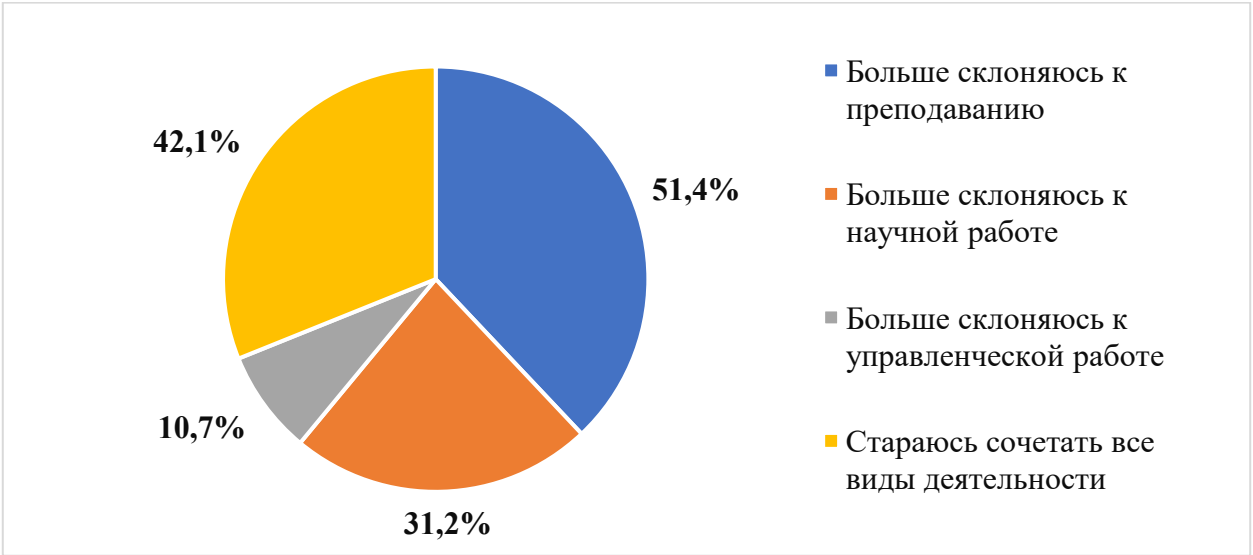


Рисунок 6 – Распределение ответов на вопрос:
«Какие у Вас предпочтения к основным видам деятельности в вузе?» (%)

**Сумма превышает 100%, поскольку допускалась возможность выбора нескольких вариантов ответа*

При ответе на вопрос: «Знаете ли Вы порядок и механизм реализации принимаемых решений в вузе?» эксперты в очередной раз продемонстрировали свою крайнюю степень

неосведомленности относительно ключевого инструмента управленческой деятельности – процесса разработки, принятия и реализации управленческого решения. Так, немногим меньше половины респондентов (45,7 %) дали однозначно отрицательный ответ на поставленный вопрос. 35,1 % участников опроса имеют об этом представление лишь в самом общем виде, и только 12,9 % лиц, принимающих участие в исследовании дали утвердительный ответ.

Детальное распределение ответов на данный вопрос представлено на рисунке 7. Полученные данные еще раз показали недостаточный уровень компетентности административно-управленческого персонала Университета, а именно он и подлежал экспертному опросу.

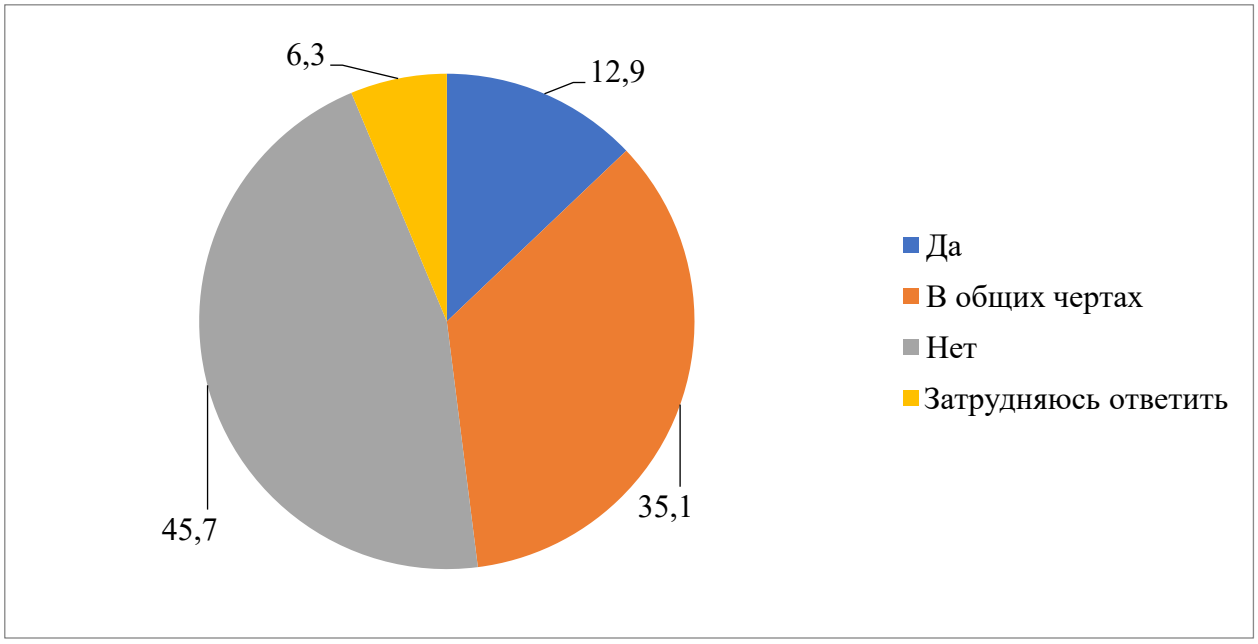


Рисунок 7 – Распределение ответов на вопрос:
«Знаете ли Вы порядок и механизм реализации принимаемых решений в вузе?» (%)

В рамках исследования нами была поставлена, в том числе, задача: выявить возможности и готовность иных категорий лиц образовательного процесса принять участие в управленческой деятельности. Предполагалось, что вовлечение студентов, профессорско-преподавательского состава к участию в управлении вузом, способно существенно улучшить качество и результаты данного процесса. Поэтому респондентам был задач соответствующего толка вопрос (см. Рисунок 8).

Как видно из информации на рисунке 16, мнения респондентов условно положительно и отрицательно придерживающихся необходимость вовлечения студентов в управленческие процессы разделились примерно поровну, за исключением вариантов ответа «другое» (0,8 %) (содержание этих ответов сводится к обобщенному мнению – «сложно ответить») и «нет, любые варианты обсуждения бесполезны» (10,5 %).



Рисунок 8 – Распределение ответов на вопрос: «На Ваш взгляд, готовы студенты включаться в обсуждение важных управленческих вопросов в вузе?» (%)

Как видно из рисунка 8, более трети опрошенных (35,1 %) считает, что у студентов отсутствует личная заинтересованность в участии в управлении образовательным процессом, а 36,3 % напротив уверены, что их намерение носит положительный характер, хотя и дается оговорка, что существенных изменений вовлечение студенчества в процесс управления эффекта не принесет.

Уточняя данные предыдущего вопроса в ходе исследования, было выявлено, что для улучшения управленческой деятельности в вузе необходимо соблюдение принципов взаимодействия, подлежащих обязательному исполнению всеми участниками управленческой деятельности вуза (см. Рисунок 9).

При этом респонденты среди этих принципов называют достаточно большой перечень с разной степенью утверждения. Например, доверие, партнерские отношения (62,4 %), взаимопонимание, взаимопомощь, взаимоуважение (53,7 %) приветствуется по мнению респондентов между преподавателями. Информационная открытость (43,1 %), толерантность (терпимость друг к другу) (39,1 %), соблюдение социальной дистанции (29,5 %), и также взаимопонимание, взаимопомощь, взаимоуважение (41,2 %), участники опроса предполагают важными при взаимодействии преподавателей и студентов вуза. Между руководством и профессорско-преподавательским составов согласно полученным ответам следует придерживаться принципов: жесткой регламентации отношений (43,6 %), соблюдения формальных правил взаимодействия (39,1 %), корпоративной закрытости (31,4 %).

Полученные ответы, на наш взгляд, достаточно спорны, но в рамках нашего исследования выяснять причины такого мнения задача не ставилась.

Полученные результаты исследования по вопросу участников разработки и реализации управленческих решений и способов их выработки и принятия, предопределили вопрос о формах обсуждения управленческих проблем в вузе. Респондентов попросили выделить приоритетные формы обсуждения возникающих в ходе образовательного процесса трудностей.

Полученные распределения на данный вопрос отражены на рисунке 10.

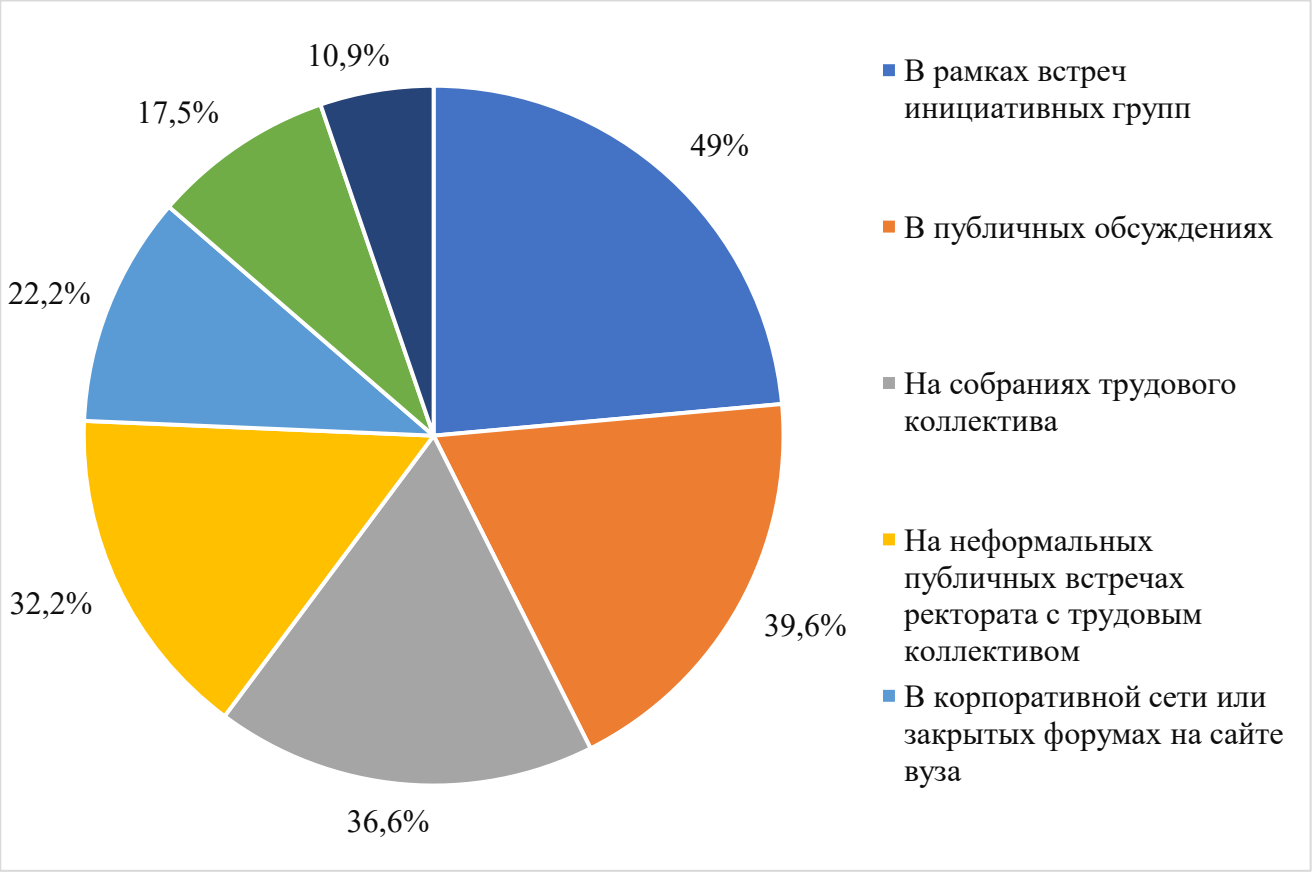


Рисунок 10 – Распределение ответов на вопрос:
«Какие формы обсуждения управленческих проблем в вузе преобладают?» (%)
**Сумма превышает 100%, поскольку допускалась возможность выбора нескольких вариантов*

Как показывают распределения диаграммы, приемлемыми формами, в которых преподаватели готовы обсуждать управленческие проблемы вуза являются следующие: в рамках встреч инициативных групп (49,0 %), в публичных обсуждениях (39,6 %), на собраниях трудового коллектива (36,6 %), на неформальных публичных встречах ректората с трудовым коллективом (32,2 %), в корпоративной сети или закрытых форумах на сайте вуза (22,2 %), в социальных сетях среди своих коллег (39,6 %), в обсуждениях, инициированных независимым профсоюзом (10,9 %). Как видим, несмотря на наличие проблемных моментов в работе образовательного учреждения, и в частности, в ходе осуществления управленческой деятельности, степень намерения и желания повысить результативность и эффективность функционирования Университета весьма высока.

Поэтому работу по данному направлению, безусловно, следует продолжать, так как качество управленческой деятельности выступает достаточно влиятельным фактором, позволяющим улучшить результаты различных аспектов деятельности в Университете. Опрошенным было предложено ответить на вопрос, что именно поможет улучшить деятельность вуза, если бы процесс управления стал более качественным. Предлагалось выбрать не более трех вариантов ответа. Как видим, больше всего человек считают, что разработка системы оценки результатов управленческой деятельности (62 %).

Примерно половина экспертов считает, что помогут: повышение роли Конференции работников и обучающихся и Попечительского совета в системе управления вузом, внесение

уточнений в должностные инструкции управленческих кадров, направление на повышение квалификации по программам управления вузом (49,1 %, 47,3 % и 41,2 % соответственно).

Около трети опрошенных полагают целесообразным осуществлении таких мер как: совершенствование оценочных процедур при отборе управленческих кадров (36,6 %) и вовлечение обучающихся и персонал в управление вузом (33,3 %).

Парадоксально, но эксперты, которые в рамках своих непосредственных функциональных обязанностей исполняют управленческие функции, объективно эффективные меры по повышению качества управления практически (за малым исключением) **не выбирают**. Например, за «перераспределение управленческих компетенций между более компетентными сотрудниками» выступает не более четверти опрошенных (24,8 %), а «осуществление учета и контроля реализации управленческих функций с последующим анализом поддерживает и того меньше (18,7 %). И опять обращает на себя внимание 9,3 % затруднившихся ответить, которых предположительно можно отнести к группе пассивных наблюдателей за процессом реализации управленческих функций, результаты которых их, собственно, видимо, не волнуют.

Таким образом, проведенный анализ практики осуществления управленческой деятельности в Университете показал, что в настоящее время, несмотря на наличие вполне себе позитивных результатов деятельности вуза, имеют место быть некоторые проблемы. К таковым допустимо отнести следующие:

– неэффективность и громоздкость административно-управленческого аппарата;

– слабая прозрачность принимаемых управленческих решениях;

– недостаточный уровень компетентности управленческого персонала;

– сложности в обработке и анализе большого количества информации;

– низкая результативность исполнения управленческих функций.

Реализация управленческой деятельности в Университете осуществляется в рамках установленных НПА, качество исполнения не всех управленческих функций имеет должный уровень.

Литература:

1. Всемирная декларация о высшем образовании для XXI века: подходы и практические меры от 9 октября 1998 года [Электр. ресурс] // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [сайт]. URL: https://docs.cntd.ru/document/901839539 (дата обращения: 13.12.2023).

2. Клюев А. К., Томилин О. Б. и др. Управление университетом: итоги трансформации [Текст] // Университетское управление: практика и анализ. Том 22. № 1. 2018. – С. 93-104.

3. Управление вузом в современных условиях (опыт Нижегородского университета) [Текст] / Р. Г. Стронгин, Е. В. Чупрунов, Б. И. Бедный, А. О. Грудзинский, С. Н. Гурбатов, С. Н. Ершов, В. В. Лебедев, А. В. Петров, Н. Р. Стронгина, В. И. Швецов. – Н. Новгород: Изд- во ННГУ, 2010. – 136 с.

4. Лебедев О. Е. Модернизация управления образованием: перспективы и проблемы. Методическое пособие для самоанализа управленческих проблем [Текст] / О.Е. Лебедев. – СПб.: Тип. С.-Петерб. акад. постдиплом. пед. образования, 2016. – 92 с.

5. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ [Электр. ресурс] // СПС «КонсультантПлюс» [сайт]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 13.12.2023).

6. Шобонов Н. А. Государственно-общественное управление в условиях реализации федерального закона «Об образовании в РФ» [Текст] / О. О. Шобонов // Народное образование. 2016. № 9-10. – С. 46-51.

7. Агафонова М. С., Берегович К. А. Управленческая деятельность: её особенности, структура и характерные черты [Электр. ресурс] // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. Т. 2. – С. 438-441. URL: http://e-koncept.ru/2017/570086.htm (дата обращения: 10.12.2023).

8. Отчет о самообследовании ФГАОУ ВО «СКФУ» [Электр. ресурс] // СКФУ [Офиц. сайт]. URL: https://ncfu.ru/upload/MainSKFU/University/documents/Otchet-o-samoobsledovanii-FGAOU-VO-Severo-Kavkazskii-federal_nyi-universitet-20.04.2022-g..pdf (дата обращения: 13.05.2023).