

УПРАВЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛОМ ПЕРСОНАЛА МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД

Л.С. Шаховская^{1*}, И.В. Аракелова², В.И. Юкина³

¹ Волгоградский государственный технический университет – опорный университет Волгоградской области, Волгоград, Россия

² Волгоградский государственный медицинский университет Минздрава России, Волгоград, Россия

³ Центр гигиены и эпидемиологии в Волгоградской области, Волгоград, Россия

* 230112@mail.ru

Аннотация. В предлагаемом материале представлена актуальность управления кадровым потенциалом персонала и обеспечения условий для постоянного профессионального развития специалистов. Предполагается, что грамотное использование потенциала сотрудника и активизации неиспользуемых знаний и способностей оказывает положительное влияние на персонал в целом. Представлен предмет исследования как управленческие, социально-экономические отношения, возникающие в процессе разработки и внедрения комплекса мер управления потенциалом персонала в системе управления медицинской организации. Обозначенные в работе цели требуют теоретического обоснования и разработки рекомендаций по оптимизации механизма управления потенциалом персонала в медицинских организациях. Авторами разработан комплекс мероприятий по управлению элементом кадрового потенциала – опытом персонала медицинской организации, основанный на использовании маркетингового инструментария, включающего в себя: построение профиля внутреннего клиента (сотрудника организации), анализ жизненного цикла сотрудника, стратегию внутреннего маркетинга, связанную с мотивацией, удовлетворенностью и лояльностью персонала. Предполагаемая область применения исследования заключается в том, что разработанные в ней методические рекомендации и показатели могут применяться во всех медицинских организациях для оценки системы управления потенциалом персонала. На основании подобной оценки может быть сделан вывод о целесообразности коррекции определенных мероприятий по планированию карьеры или о пересмотре всей системы управления развитием персонала. В заключении авторами проведена оценка эффективности рекомендуемых мероприятий, которые помогут управлять кадровым потенциалом через профили, опыт и удовлетворенность сотрудников, что позволило бы руководителям медицинских организаций выстраивать эффективную стратегию управления медицинскими кадрами, вследствие чего повысить эффективность и работу организаций в целом.

Ключевые слова: опыт, кадровый потенциал, управление потенциалом персонала, профиль сотрудников, жизненный цикл, вовлеченность сотрудников, эффективность, внутренний маркетинг, мотивация, лояльность персонала

Для цитирования: Шаховская Л.С., Аракелова И.В., Юкина В.И. Управление потенциалом персонала медицинской организации: маркетинговый подход // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2022. Т. 16, № 3. С. 185–197. DOI: 10.14529/em220320

MANAGEMENT OF THE PERSONNEL POTENTIAL OF A MEDICAL ORGANIZATION: MARKETING APPROACH

L.S. Shakhovskaya^{1*}, I.V. Arakelova², V.I. Yukina³

¹ Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia

² Volgograd State Medical University, Volgograd, Russia

³ Centre for Hygiene and Epidemiology of the Volgograd Region, Volgograd, Russia

* 230112@mail.ru

Abstract. The relevance of managing the personnel potential and providing conditions for the continuous professional development of specialists is described in the proposed material. Competent use of employee potential and activation of unused knowledge and abilities has a positive impact on the personnel as a whole. The subject of the research is presented as managerial, socio-economic relations that arise in the process of developing and implementing a set of measures to manage the personnel potential in the management system of a medical organization. The goals outlined in the work require theoretical substantiation and development of recommendations for optimizing the mechanism for managing the personnel potential in medical organizations. The authors have developed a set of measures to manage the element of personnel potential (the experience of the personnel of a medical organization), which is based on the use of marketing tools, including building a profile of an internal client (employee of an organization), analyzing the employee's life cycle, an internal marketing strategy connected with motivation, involvement and loyalty of the personnel. The proposed scope of application refers to the fact that the developed methodological recommendations and indicators can be used in all medical organizations to assess the system of personnel potential management. On the grounds of such an assessment, a conclusion can be made about the advisability of correcting certain career planning activities or about revising the entire system of personnel development managing. In conclusion, the authors evaluated the effectiveness of the recommended measures that will help manage human resources through the profiles, experience and involvement of employees, what would allow the heads of medical organizations to build an effective strategy for managing medical personnel, and as a result, improve the efficiency and work of organizations as a whole.

Keywords: experience, human resources, management of the personnel potential, employee profile, life cycle, employee involvement, efficiency, internal marketing, motivation, personnel loyalty

For citation: Shakhovskaya L.S., Arakelova I.V., Yukina V.I. Management of the personnel potential of a medical organization: marketing approach. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2022, vol. 16, no. 3, pp. 185–197. (In Russ.). DOI: 10.14529/em220320

Введение

В настоящее время значение процесса управления кадровым потенциалом в любой организации продолжает возрастать, как одна из важнейших составляющих внутриорганизационной системы управления в целом, но особую важность этот процесс представляет для медицинских организаций, поскольку последние имеют огромное социальное значение, обеспечивая качественное взаимодействие между самыми незащищенными, в каждый момент общения, категориями населения с персоналом этих организаций, чьей задачей является восстановление здоровья граждан, а значит обеспечение социального согласия внутри этих групп населения с теми, кто профессионально обеспечивает их здоровье [1]. Изучение данной проблемы потребовало обращения к источникам, которые раскрывают различные стороны теории и

практики управления персоналом социально значимой организации. Актуальность понятия «управление потенциалом персонала» и многообразии теоретико-концептуальных форм его практического воплощения порождают большую потребность в исследовании его сущности, методов, инструментов и технологий функционирования в динамично развивающемся пространстве современного общества [2, 4, 12].

В современных условиях изменения состояния российского здравоохранения в целом, процесс выбора лучшего метода управления кадровыми ресурсами становится необходимым фактором экономической устойчивости этой социально значимой отрасли [3, 26]. Надо понимать, что активность каждого медицинского работника в вопросе эффективности его профессиональной деятельности, может быть обеспечена новым качеством

управления, которое основано на владении мотивационным механизмом управления поведением и развитием возможностей реализации его личностного потенциала [5, 6]. Для реализации целей Национального проекта «Здравоохранение» внедрение новых информационных технологий в практику здравоохранения обуславливают актуальность управления потенциалом персонала и обеспечения условий для постоянного профессионального развития специалистов этой отрасли. В настоящее время тема управления потенциалом медицинского персонала, с учётом специфики их профессиональной деятельности, не получила достаточного освещения в научной литературе. Проблему исследования кадрового потенциала описывали в своих работах В.Я. Афанасьев, Б.М. Генкин, М.В. Грачев, А.Я. Кибанов, И.К. Корнев, И.Л. Литвинов и другие [3–10, 13]. Под кадровым потенциалом большинством исследователей понимается весь кадровый состав постоянных работников организации, которые обладают не только современной профессиональной подготовкой и квалификацией, но также и личностными особенностями для их воплощения в производственном процессе [1, 3, 6, 12, 29, 30]. Содержательные теории социологической концепции, а также некоторые аспекты социально-исторических явлений и процессов управления кадровым потенциалом освещены в работах М. Вебера, Э. Дюркгейма, К. Маркса, Ф. Энгельса. Вопросы истории развития управленческой мысли, эволюция взглядов на человека, как основного элемента производства и участника управленческой деятельности получили своё отражение в работах классиков теории управления Э. Мэйо, А. Маслоу, Д. МакГрегора Ф. Тэйлора, А. Файоля. Среди работ, посвященных проблемам общетеоретической социологии и социального управления персоналом, следует выделить труды отечественных ученых Е.А. Ануфриева, Е.М. Бабосова, А.Я. Кибанова, В.В. Корченова, В.Ф. Левичевой, Л.М. Полянова, М.Н. Прудникова, В.И. Мухина, В.В. Радаева, М.Д. Розенбаума, А.В. Тихонова и некоторых других. К числу зарубежных ученых, которые занимались исследованием маркетинга персонала, относятся: Б.М. Берман, С.Л. Брю, Ф. Котлер, К. Крозьер, И. Крюгер, Р. Марр, М.Х. Мескон, М. Молл, Х. Симон, Э.А. Старобинский, Й. Хентце, Ф. Хедоури, Н. Чернина, Г. Шмидт, Дж. Эванс, а также О.А. Латуха [14], К.С. Махновская [17], Н.О. Старкова [22]. Отечественные теоретические и практические наработки в исследуемой области отражены в работах В.В. Адамчука, И.А. Аренков, Т.Ю. Базарова, О.А. Дейнеко, Д.К. Захарова, А.А. Иванова, А.Я. Кибанова, И.В. Корнеевой, Ю.Д. Красовского, Е.А. Локтионовой, А.Г. Поршнева, М.В. Розина, Э.М. Саруханова, Н.Л. Синева, Ю.Н. Соловьевой, В.А. Столяровой, В.В. Томилова, Л.Н. Семерковой, В.И. Ченцова, О.У. Юлдаше-

вой. Анализ научной литературы показывает, что в трудах отечественных исследователей создается серьезная научная основа для формирования подходов и навыков управления потенциалом персонала [3–11, 13–19, 21, 22]. Рассмотренные концепции управления персоналом в рамках кадрового потенциала организации позволяют сделать вывод о том, что сегодня требуются новые подходы, которые учитывают, во-первых, социальную значимость организации и, во-вторых, позволяют оценить влияние опыта и потенциала работника на результативность организации в целом. Авторы рассматривают персонал медицинской организации с позиции «внутреннего клиента», которым он сам и является, что требует маркетингового подхода к управлению потенциалом сотрудников, исследованию и формированию их опыта.

Теория и методы

Проблема совершенствования и разработки системы управления кадровым потенциалом медицинской организации является особенно актуальной сегодня, и для этого есть несколько причин. Во-первых, демографическая «яма» привела к резкому снижению выпуска специалистов и притока этого ограниченного контингента в эту социально-значимую сферу [24]. Во-вторых, постоянное реформирование системы образования привело к снижению качества подготовки кадров. В-третьих, низкий уровень мобильности кадров по отношению к рынку труда привёл к неравномерности соответствия спроса и предложения на рынке труда: к недостатку нужных специалистов на одной территории и переизбытку этих же специалистов той же профессии на другой [17, 22]. В-четвёртых, спад производства в промышленности и одновременное реформирование системы здравоохранения, привело к снижению занятости и потере квалификации многих специалистов в медицинской отрасли [23]. Всё это затрудняет поиск квалифицированных специалистов для медицинской отрасли на вакантные должности и усиливает проблему подготовки кадрового резерва. В этой связи снижается кадровый потенциал медицинских предприятий. Развитие персонала в любой организации, в том числе и в тех, которые связаны со сферой здравоохранения, это процесс подготовки персонала к выполнению новых целей и решению новых задач, замещению новых должностей. На организационном уровне можно выделить следующие этапы развития персонала:

- постоянное повышение квалификации сотрудников в процессе деятельности организаций и повышение их занятости внутри организации. Квалификация сотрудников должна соответствовать требованиям к сфере их профессиональной рабочей деятельности;

- увеличение вклада каждого сотрудника в достижение целей организации;

- улучшение социального поведения и

производительности труда сотрудников путем создания благоприятного климата в организации, повышения мотивации сотрудников и их преданности организации;

– обеспечение преемственности в управлении: воспитание и развитие смены руководителей среди собственных сотрудников в целях независимости от рынка рабочей силы;

– грамотное использование потенциала сотрудников и активизации неиспользуемых знаний и способностей, оказывает положительное влияние на персонал в целом: приобретая новые навыки и знания, повышая квалификацию, сотрудники организации становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри организации (планирование карьеры для талантливых специалистов и менеджеров), так и вне ее. Профессиональное обучение приводит также к общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе [17, 27, 28, 32].

Таким образом, *целью* настоящего *исследования* является теоретическое и методологическое обеспечение формирования опыта персонала, основанного на концепции внутриорганизационного маркетинга, а также вовлеченности медицинских работников в разработку комплекса мероприятий по управлению таким элементом кадрового потенциала, как использование опыта персонала медицинской организации, основанного на формировании маркетинговых способов, методов и инструментов, включающих в себя: построение профиля внутреннего клиента (сотрудника организации); анализ жизненного цикла сотрудника; стратегию внутреннего маркетинга, связанную с мотивацией, удовлетворенностью и лояльностью персонала. Необходимо различать понятия: «опыт сотрудников» и «вовлеченность персонала» во внутренние дела организации. По мнению авторов исследования, *опыт сотрудника* применительно к медицинской организации, как элемента «кадрового потенциала», представляет собой накопленные знания, умения и навыки сотрудника, которые формируются у него в процессе контакта с организацией, пациентами и связаны с культурой взаимодействия внутри организации и вне её. *Вовлеченность персонала применительно к медицинской организации* – взаимодействие сотрудников с жизнью организации, возможность почувствовать себя ее частью, возможность высказаться, поделиться впечатлениями и ожиданиями внутри нее. В исследовании применительно к медицинской организации используется авторская методика разработки маркетинговой стратегии индивидуализации деятельности организации, а также методика компании Deloitte по управлению опытом персонала [31]. Под *кадровым потенциалом* авторы понимают возможность одного работника

или коллектива материализовать свои знания и умения с целью обеспечения развития и жизнеспособности организации в конкретных условиях деятельности. *Управление потенциалом персонала*, по мнению авторов, это современная система управления кадрами, которая представляет собой упорядоченную совокупность элементов, направляющих, определяющих и регулирующих деятельность трудового потенциала персонала. Включает в себя кадровую политику, подбор и расстановку кадров, процесс определения личностных и деловых качеств сотрудников и результативности их деятельности, адаптацию кадров, обучение кадров. Управление кадровым потенциалом медицинской организации рассматривается как система, состоящая из следующих элементов:

1) кадровая политика (объединяющая система методов, принципов и форм по выработке целей и задач, направленных на развитие кадрового потенциала);

2) подбор и расстановка кадров (рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам);

3) процесс определения личностных и деловых качеств сотрудников, а также результативности их деятельности;

4) адаптация кадров (включение работника в новую для него социальную среду с целью формирования позитивного отношения к работе, сокращения текучести кадров, снижения стартовых издержек);

5) обучение кадров (без отрыва от производства или с отрывом от работы в специализированных учебных центрах);

6) формирование у сотрудников желания и навыков к постоянному самообучению.

Основные элементы методологии «Делойта» по управлению опытом сотрудника заключаются в следующем:

1. Профили сотрудников. Разрабатываются в соответствии с целями исследования, это совокупность характеристик, относящихся к определенной группе сотрудников (социально-демографические характеристики, образование и профессиональный статус, мотиваторы и демотиваторы, личностные особенности). Они измеряются путем проведения опросов и анкетирования среди сотрудников. Фокус-группы помогают выделить наиболее значимые из них.

2. Employee Journey Map (Карта путешествия сотрудника). Согласно методике компании Deloitte разрабатываемая «Карта путешествия сотрудника» (Employee Journey Map) описывает точки контакта сотрудника с компанией в рамках ключевых процессов на каждом этапе жизненного цикла сотрудника, что помогает HR оценить все узкие места на «пути следования», а также разработать эффек-

тивную методологию для внедрения улучшений по выбранному «маршруту» [31].

3. HR Data. HR Data – HR-данные – это сведения о сотруднике, его квалификации и результативности, накопленные в учетных системах за весь период работы сотрудника в организации. В отличие от социально-демографической информации, показатели эффективности должны быть измеримыми (например, количество положительных отзывов о работе).

4. Moments That Matter (Ключевые точки контакта сотрудника и организации) – определение мотивирующих и демотивирующих точек контакта для каждого профиля, дает возможность своевременно корректировать взаимодействие с сотрудниками, где ключевые точки контакта сотрудника и организации рассматриваются как моменты взаимодействия с работодателем, возникающие в процессе работы, значимые и важные для каждого конкретного сотрудника. Такие моменты возникают на каждом этапе жизненного цикла и в контексте рабочей среды (отбор, обучение). Изучая карту путешествия каждого профиля, можно сформировать целевое ценностное предложение работодателя и создать общее впечатление об управлении потенциалом каждого работника и коллектива организации в целом. Каждый профиль содержит ключевые ценности и характеристики:

1. Социальные характеристики (пол, возраст, семейное положение).
2. Стаж работы в Компании, наличие продвижений в карьере.
3. Мотиваторы / демотиваторы.
4. Поведенческие признаки.
5. Уровень эффективности.
6. С кем взаимодействует по работе.
7. Какими каналами коммуникаций пользуется.
8. В каких активностях, инициируемых работодателем, принимает участие в рабочее / личное время.

Методология исследования Deloitte позволяет выявить следующее: проблематику, оказывающую непосредственное влияние на «опыт» сотрудника и его продолжительность жизни в организации; определение ключевых профилей сотрудников организации; разработку стратегии управления каждым профилем сотрудников.

Результаты

Анализ деятельности бюджетных учреждений является важным элементом в системе управления здравоохранением. В феврале 2021 года был проведен анализ системы управления потенциалом персонала бюджетного учреждения здравоохранения Волгоградской области. Цель исследования:

- 1) выявить проблематику, оказывающую непосредственное влияние на «опыт» каждого сотрудника и его продолжительность жизни в организации;
- 2) определить ключевые профили сотрудников организации. Опираясь на полученные резуль-

таты, разработать стратегию управления каждым профилем работника с помощью исходного жизненного цикла и желаемого жизненного цикла каждого сотрудника. Проводился анкетный опрос по методике «Разработка маркетинговой стратегии индивидуализации деятельности организации» [20, 25]. Анкеты разработаны на основе методики управления опытом сотрудника (компания Deloitte) [19], а также авторской методики оценки лояльности сотрудников организации [25].

Авторская методика оценки лояльности предполагает вопросы, направленные на выявление следующих аспектов в деятельности персонала: 1) эмоциональный; 2) рациональный; 3) поведенческий.

Эмоциональный аспект отражает отношение персонала к организации в целом. Рациональный аспект – понимание сотрудником своих выгод, которые он получает при взаимодействии с организацией, где работает. Поведенческий аспект – оценку опыта взаимодействия сотрудника с организацией.

Для достижения поставленной цели опрошены 70 респондентов. Это сотрудники трех отделений учреждения здравоохранения. Среди опрошенных 45 женщин и 25 мужчин. На рис. 1 и 2 представлена часть полученных результатов опроса.

На первом месте, сотрудников волнует более компетентное отношение от высшего руководства, поскольку прямого общения руководителя с персоналом не происходит. Взаимосвязь руководителя отдела и персонала практически отсутствует в организации; не хватает «прямого диалога» [25].

На втором месте, на что организации следует обратить внимание, по мнению персонала, это обучение и поощрение. Традиционная система обучения сотрудников один раз в пять лет, по мнению респондентов, в настоящее время неэффективна. За этот срок появляется большое количество новой информации, и врач зачастую о ней ничего не знает. В настоящее время современная медицина и внедрение высоких технологий в практику здравоохранения обуславливает необходимость непрерывного профессионального развития специалистов. Отсутствие достаточного обучения и обновления информации тревожит самих специалистов.

Отсутствие карьерного роста на некоторых должностях также является проблемой организации. Для более лояльной работы персонала необходимо стимулировать персонал или, по крайней мере, мотивировать на переобучение и карьерный рост. Зарплата волнует только 20 % персонала. Необходимо отметить, что средний уровень заработной платы высокий и удовлетворяет персонал.

Одним из основных элементов методологии компании Deloitte по управлению опытом сотрудника является построение профиля сотрудников. Для исследования кадрового потенциала в системе

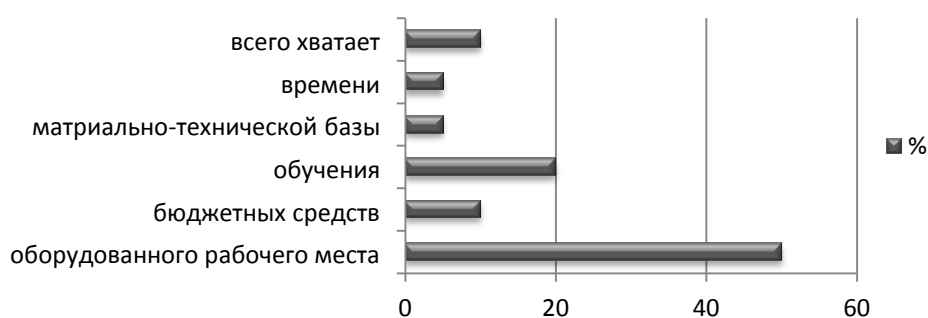


Рис. 1. Диаграмма оценки факторов мотивации (по мнению персонала)
Источник: составлено авторами

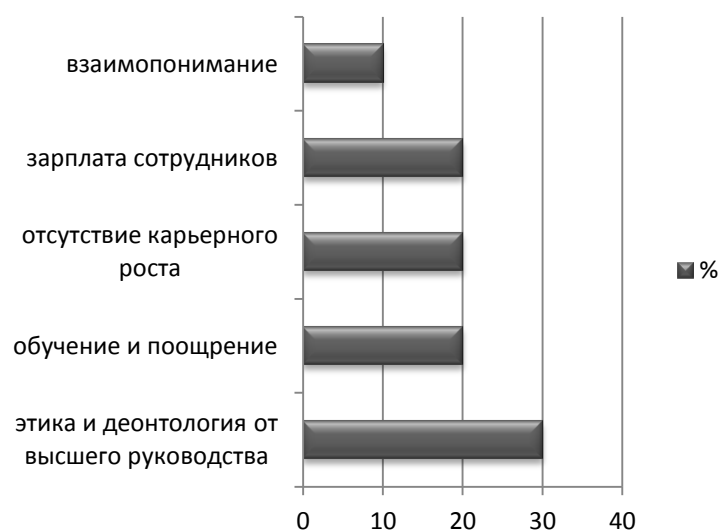


Рис. 2. Диаграмма с показателями, влияющими на лояльность персонала к организации (по мнению персонала)
Источник: составлено авторами

управления бюджетным учреждением здравоохранения в Волгоградской области были составлены профили сотрудников трех отделов [25, 31]. Общее число профилей сотрудников – 11. Представим четыре (рис. 3–6).

Далее, исходя из скорректированных профилей сотрудников трех отделов Центра, были составлены карты путешествия сотрудников. Карта путешествия сотрудника описывает точки контакта сотрудника с организацией и её представителями на каждом этапе жизненного цикла каждого профиля. Анализ жизненного цикла сотрудника позволил понять, какой опыт «проживают» сотрудники Центра. 85 % сотрудников, несмотря на стаж работы в организации, «проходят» одинаковые этапы развития, включающие в себя: поиск и отбор; прием на работу; адаптацию; наставничество; обучение и развитие; постановку задач и оценку эффективности; мотивацию и вознаграждение; карьерный рост и внутреннюю мобильность. Ни один сотрудник не достиг этапов «мотивации и

внутренней мобильности». Исходя из этого, мы построили желаемый жизненный цикл для сотрудников Центра, включающий в себя: поиск работы; трудоустройство; обучение; карьерный рост, развитие, нематериальные факторы; вовлеченность сотрудников в работу организации.

Обсуждение и выводы

Для достижения желаемого жизненного цикла сотрудников Центра авторы выделили следующие аспекты: 1) обеспечить регулярное обучение и развитие сотрудников; 2) обеспечить персоналу обратную связь от руководителя Центра (чат, электронный вопросник/опросник, чтобы не отвлекать руководителя); 3) повысить уровень вовлеченности сотрудников в деятельность Центра (позволить сотрудникам Центра почувствовать себя частью команды, позволить персоналу высказаться, поделиться впечатлениями и ожиданиями); 4) ввести нематериальные методы мотивации персонала (например, в каждом отделении проводить конкурс «Лучший сотрудник месяца»).

<i>СОЦИО-ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОФИЛЯ:</i>	<i>ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОФИЛЯ:</i>
ПОЛ: женский	ДОЛЖНОСТЬ: Дезинфектолог
ВОЗРАСТ: 53 года	НАПРАВЛЕНИЕ: Дезинф. деятельность
СЕМЕЙНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ: замужем	КОЛ-ВО ПОВЫШЕНИЙ ПО ДОЛЖНОСТИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 3 ГОДА: 1
ДЕТИ: есть	НАЛИЧИЕ ПОДЧИНЕННЫХ: нет
СТАЖ РАБОТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ: 33 года	ВНУТРЕННИЕ ПЕРЕМЕЩЕНИЯ/ РОТАЦИЯ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 3 ГОДА: 1
ОБРАЗОВАНИЕ: высшее, Биолог	
ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ: Да	
<i>КЛЮЧЕВЫЕ МОТИВАТОРЫ ПРОФИЛЯ:</i>	<i>КЛЮЧЕВЫЕ ДЕМОТИВАТОРЫ ПРОФИЛЯ:</i>
– Самостоятельность в принятии решений + – Постоянное обучение и развитие собственных компетенций – Получение обратной связи от руководителя – Возможность передавать/делиться опытом – Другое _____	– Отсутствие обратной связи от руководителя + – Отсутствие индивидуального подхода к обучению и развитию – Много рутинной бумажной работы + – Другое _____

Рис. 3. Профиль сотрудника № 1
Источник: составлено авторами

<i>СОЦИО-ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОФИЛЯ:</i>	<i>ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОФИЛЯ:</i>
ПОЛ: мужской	ДОЛЖНОСТЬ: Биолог
ВОЗРАСТ: 32 года	НАПРАВЛЕНИЕ: Биология
СЕМЕЙНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ: женат	КОЛ-ВО ПОВЫШЕНИЙ ПО ДОЛЖНОСТИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 3 ГОДА: 0
ДЕТИ: есть	НАЛИЧИЕ ПОДЧИНЕННЫХ: нет
СТАЖ РАБОТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ: 6 мес.	ВНУТРЕННИЕ ПЕРЕМЕЩЕНИЯ/РОТАЦИЯ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 3 ГОДА: 0
ОБРАЗОВАНИЕ: высшее, Биолог	
ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ: нет	
<i>КЛЮЧЕВЫЕ МОТИВАТОРЫ ПРОФИЛЯ:</i>	<i>КЛЮЧЕВЫЕ ДЕМОТИВАТОРЫ ПРОФИЛЯ:</i>
– Самостоятельность в принятии решений + – Постоянное обучение и развитие собственных компетенций – Получение обратной связи от руководителя – Возможность передавать/делиться опытом + – Другое _____	– Отсутствие обратной связи от руководителя + – Отсутствие индивидуального подхода к обучению и развитию + – Много рутинной бумажной работы + – Другое _____

Рис. 4. Профиль сотрудника № 2
Источник: составлено авторами

<i>СОЦИО-ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОФИЛЯ:</i>	<i>ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОФИЛЯ:</i>
ПОЛ: женский	ДОЛЖНОСТЬ: Помощник врача-эпидемиолога
ВОЗРАСТ: 62 года	НАПРАВЛЕНИЕ: эпидемиология
СЕМЕЙНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ: в разводе	КОЛ-ВО ПОВЫШЕНИЙ ПО ДОЛЖНОСТИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 3 ГОДА: 0
ДЕТИ: есть	НАЛИЧИЕ ПОДЧИНЕННЫХ: нет
СТАЖ РАБОТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ: 40 лет	ВНУТРЕННИЕ ПЕРЕМЕЩЕНИЯ/РОТАЦИЯ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 3 ГОДА: 0
ОБРАЗОВАНИЕ: среднее, санитарный фельдшер	
ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ: да	
<i>КЛЮЧЕВЫЕ МОТИВАТОРЫ ПРОФИЛЯ:</i>	<i>КЛЮЧЕВЫЕ ДЕМОТИВАТОРЫ ПРОФИЛЯ:</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Самостоятельность в принятии решений – Постоянное обучение и развитие собственных компетенций – Получение обратной связи от руководителя – Возможность передавать/делиться опытом + – Другое _____ 	<ul style="list-style-type: none"> – Отсутствие обратной связи от руководителя + – Отсутствие индивидуального подхода к обучению и развитию – Много рутинной бумажной работы + – Другое _____

Рис. 5. Профиль сотрудника № 3
Источник: составлено авторами

<i>СОЦИО-ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОФИЛЯ:</i>	<i>ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОФИЛЯ:</i>
ПОЛ: женский	ДОЛЖНОСТЬ: Помощник врача-эпидемиолога
ВОЗРАСТ: 26 лет	НАПРАВЛЕНИЕ: эпидемиология
СЕМЕЙНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ: –	КОЛ-ВО ПОВЫШЕНИЙ ПО ДОЛЖНОСТИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 3 ГОДА: 0
ДЕТИ: нет	НАЛИЧИЕ ПОДЧИНЕННЫХ: нет
СТАЖ РАБОТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ: 3 года	ВНУТРЕННИЕ ПЕРЕМЕЩЕНИЯ/РОТАЦИЯ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 3 ГОДА: 0
ОБРАЗОВАНИЕ: Высшее	
ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ: да	
<i>КЛЮЧЕВЫЕ МОТИВАТОРЫ ПРОФИЛЯ:</i>	<i>КЛЮЧЕВЫЕ ДЕМОТИВАТОРЫ ПРОФИЛЯ:</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Самостоятельность в принятии решений + – Постоянное обучение и развитие собственных компетенций – Получение обратной связи от руководителя – Возможность передавать/делиться опытом + – Другое _____ 	<ul style="list-style-type: none"> – Отсутствие обратной связи от руководителя + – Отсутствие индивидуального подхода к обучению и развитию + – Много рутинной бумажной работы + – Другое _____

Рис. 6. Профиль № 4
Источник: составлено авторами

Стратегия работы с профилями является важным фактором повышения эффективности организации. Профили сотрудников – значимый компонент при формировании кадрового потенциала организации, что отражено на рис. 7.

вания внутреннего маркетинга являются сотрудники и внутренняя среда организации, а предметом исследования – удовлетворенность персонала, эффективная мотивация, формирование благоприятной для персонала внутренней среды. Марке-



Рис. 7. Элементы кадрового потенциала
Источник: составлено авторами

На основании проведенного нами исследования и полученных результатов предложены следующие мероприятия по совершенствованию кадровой политики с целью повышения конкурентоспособности медицинской организации (см. таблицу):

- 1) применять в работе организации программы повышения квалификации, переподготовки сотрудников (внутреннее или внешнее обучение);
- 2) создать внутри организации чат для обмена мнениями по текущим рабочим вопросам и информированию сотрудников;
- 3) обеспечить оборудованное рабочее место для сотрудников;
- 4) организовать вовлеченность сотрудников в деятельность Центра;
- 5) ввести нематериальные методы мотивации персонала (благодарность, похвала, конкурс «Лучший сотрудник месяца», «Лучший сотрудник года»).

Выводы

Подводя итог, отметим, что решение задач, связанных с управлением потенциалом персонала требует междисциплинарного подхода, в том числе маркетингового, поскольку объектом исследо-

вания взаимоотношений предполагает внедрение на всех уровнях управления организацией индивидуального подхода в отношениях руководителя со своими сотрудниками, рассматривание персонала как «внутренних клиентов» организации. Ключевым в маркетинге взаимоотношений является построение долгосрочных отношений. Традиционный маркетинговый подход в отношениях с потребителями, который опирается на детальное изучение целевой аудитории, достижение их удовлетворенности, формирование потребительской лояльности, в настоящее время проецируется и на персонал. Таким образом, рекомендуемый маркетинговый подход поможет управлять кадровым потенциалом через профили сотрудников, их опыт взаимодействия с организацией и удовлетворенность своей деятельностью. Подобный универсальный инструментальный позволил бы руководителям медицинских организаций выстраивать эффективную стратегию управления медицинскими кадрами, и, как следствие, повысить эффективность работы организации в целом и ее конкурентоспособность.

Варианты эффективного взаимодействия с персоналом профилей 1–4

№ п/п	Элемент управления/мотивации	Профиль № 1	Профиль № 2	Профиль № 3	Профиль № 4
1	Контроль эмоционального/физического истощения сотрудника: индивидуальная психологическая поддержка		X		X
2	Включение в список кандидатов на роль наставника (обучение и специальные привилегии для наставника)	X		X	
3	Индивидуальный подход к развитию (доп. обучение, онлайн курсы, тренинги)		X	X	X
4	Дополнительные нематериальные поощрения (например метод «Сотрудник месяца»)	X	X	X	X

Источник: составлено авторами.

Список литературы

1. Волкова О.А., Смирнова Е.В. Управление кадровым потенциалом медицинских организаций // Проблемы стандартизации в здравоохранении, Москва, 2016.
2. Волошина Е.С. Внутренний маркетинг как новая концепция управления персоналом // Проблемы развития современной экономики»: сборник статей IV Международной научно-практической конференции. 2014. С. 60–64.
3. Данькова Е.В., Осипенко Н.И. Востребованность кадрового потенциала: вопросы методологии // Вестник Академии. 2013. № 3. С. 91–96.
4. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М.: ИНФРА-М, 2013. 378 с.
5. Журавлев П.В. Менеджмент персонала // Экзамен. 2016. № 12. 342 с.
6. Зайцева И.В., Попова М.В., Ворохобина Я.В. Развитие понятия «трудовой потенциал» как социально-экономической категории // Управление экономическими системами: электрон. науч. журн. 2013. № 1. URL: <http://uecs.ru/marketing/item/1927--1-r-> (дата обращения: 25.02.2018)
7. Инновации. Менеджмент. Маркетинг. Туризм: ИММТ2014: материалы 2-й Международной научно-практической конференции / М-во образования и науки РФ, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования «Сочинский гос. ун-т». Сочи: СГУ, 2014.
8. Казанцева С.Ю. Инновации в маркетинге персонала // Модель менеджмента для экономики, основанной на знаниях: материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. М., 2014. С. 35–38.
9. Кибанов А.Я. Методология мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2014. Т. 3, № 1 (10). С. 5–10.
10. Королев О.П. Концепция маркетинга персонала / Центр исследователей региональной экономики. 2015. URL: <http://www.lerc.ru/books/bulletin/0014/0019/>
11. Кречетников К.Г. Особенности формирования и развития кадрового потенциала организации // Система ценностей современного общества. 2014. № 37. С. 168–172.
12. Кузнецов А.И. Управление персоналом как специфическая сфера управления // Никоновские чтения. 2016. № 11. С. 74–76.
13. Латуха О.А. Стратегия как ключевой фактор успеха работы медицинской организации // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета. 2013. № 1. С. 149–156.
14. Лень Л.С., Никулина Т.Н. Управление медицинским учреждением в современных условиях: проблемы и пути решения // Вестник АГТУ. Сер.: Экономика. 2016. № 2.
15. Макринова Е.И. Терминологическая систематизация базовых дефиниций управления трудом в контексте развития теории социально-трудовых отношений // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2016. № 4(48). С. 120–127.
16. Махновская К.С., Петровский И.Г. Современные направления маркетингового управления карьерой персонала // Экономика и социум: электронный журнал. 2016. № 4(23). URL: http://www.iupr.ru/domains_data/files/zurnal_23/Mahnovskaya%205.pdf.
17. Нестеренко Т.В., Гущина Ю.И., Сапункова Л.В. Роль маркетинга персонала в повышении конкурентоспособности предприятия // Современные фундаментальные и прикладные исследования. 2014. № 1 (12). С. 173–174.
18. Пиримова В.Р. Мотивация персонала // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 1. С. 62.
19. Самохвалова И. Управление опытом сотрудников / Департамент консалтинга компании «Делойт» // СНГ. Апрель, 2019. 19
20. Свид. о гос. рег. программы для ЭВМ № 2013615416 от 7 июня 2013 РФ. Разработка стратегии индивидуализации деятельности предприятия / Л.С. Шаховская, И.В. Аракелова, Д.Л. Качалов; ВолГТУ. 2013. URL: <https://arakeleva.pro/wp-content/uploads/2019/01/2013615416.pdf> (дата обращения 26.07.2022)
21. Селиванова М.В. Развитие мотивации в системе менеджмента качества на основе совершенствования корпоративной культуры: дис. ... канд. экон. наук. 2016. URL: <http://unecon.ru/sites/default/files/disselivanovamv.pdf>.
22. Старкова Н.О. Организация маркетинга персонала на зарубежных и российских предприятиях // Austrian Journal of Humanities and Social Sciences. 2014. № 3-4. С. 250–254.
23. Тэннер Майкл. Сравнительный анализ систем здравоохранения в разных странах. Цикл лекций в рамках проекта «Публичные лекции Полит.ру». 2011. URL: <http://polit.ru/article/2011/07/21/tanner/>
24. Попазова О.А. Управление персоналом. Актуальные вопросы кадровой политики и стратегии: монография. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экон. ун-та, 2016. 164 с.
25. Шаховская Л.С., Аракелова И.В. Маркетинг лояльности в потребительской экономике: теория, методология, практика: монография. Волгоград, 2015. 223 с. URL: <https://arakeleva.pro/%d0%bf%d1%83%d0%b1%d0%bb%d0%b8%d0%ba%d0%b0%d1%86%d0%b8%d0%b8/> (дата обращения 25.07.2022).

26. Юкина В.И. Совершенствование системы развития персонала медицинских учреждений // Менеджмент в здравоохранении: вызовы и риски XXI века: сборник материалов II Всероссийской научно-практической конференции. Волгоград, 2018. С. 538–543. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35226154>
27. Ax C., Bjornenak T. Bundling and diffusion of management accounting innovations – the case of the balanced scorecard in Sweden // *Management Accounting Research*. 2005. V. 16, № 1. P. 1–20. DOI: 10.1016/j.mar.2004.12.002
28. Babiak J., Bajcar B., Nosal C.S. Heterogeneity of leadership styles as behavioral units: the role of personality in searching for leadership profiles // In book: *Advances in intelligent systems and computing*. 2017. P. 107–120. DOI: 10.1007/978-3-319-42070-7_11
29. Brettel M. Cross-functional integration of R&D, marketing, and manufacturing in radical and incremental product innovations and its effects on project effectiveness and efficiency. *Journal of Product Innovation Management*. 2011. V. 28, № 2. P. 251–269. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2011.00795.x
30. Ghasemi M., Keykha I., Nezhad A.A., Niya H.M. The Strategies and Challenges of Human Resources Management // *Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире*. 2015, № 12-5. P. 152–157.
31. Humphrey A. SWOT Analysis for Management Consulting // *SRI Alumni Newsletter*. SRI International, 2005.
32. Herrmann D., Felfe J. Moderators of the relationship between leadership style and employee creativity: The role of task novelty and personal initiative // *Creativity Research Journal*. 2013. T. 25, № 2. P. 172–181. DOI: 10.1080/10400419.2013.783743

References

1. Volkova O.A., Smirnova E.V. To the Issue of Human Resources Management in Healthcare Organizations. *Problemy standartizatsii v zdravookhranении* [Health Care Standardization Problems], Moscow, 2016. (In Russ.)
2. Voloshina E.S. Internal Marketing as a New Concept of Personnel Management. *Problemy razvitiya sovremennoy ekonomiki»: sbornik statey IV Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Problems of Development of Modern Economics: Collection of Articles of the 4th International Science-to-Practice Conference], 2014, pp. 60–64. (In Russ.)
3. Dan'kova E.V., Osipenko N.I. The Demand for Human Resources: Questions of Methodology. *Vestnik Akademii* [Academy Bulletin], 2013, no. 3, pp. 91–96. (In Russ.)
4. Egorshin A.P. *Motivatsiya i stimulirovanie trudovoy deyatel'nosti* [Motivation and Stimulation of Labor Activity]. Moscow, 2013. 378 s.
5. Zhuravlev P.V. Personnel Management. *Ekzamen* [Examination], 2016, no. 12. 342 p. (In Russ.)
6. Zaytseva I.V., Popova M.V., Vorokhobina Ya.V. Development of the Concept of “Labor Potential” as a Socio-economic Category. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektron. nauch. zhurn* [Management of Economic Systems: Electron. Scientific Magazine], 2013, no. 1. (In Russ.) URL: [http://uecs.ru/marketing/item/1927--1-r--\(data obrashcheniya: 25.02.2018\)](http://uecs.ru/marketing/item/1927--1-r--(data%20obrashcheniya%3A25.02.2018))
7. *Innovatsii. Menedzhment. Marketing. Turizm: IMMT2014: materialy 2-y Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Innovation. Management. Marketing. Tourism: IMMT2014: Proceedings of the 2nd International Science-to-Practice Conference]. Sochi, 2014.
8. Kazantseva S.Yu. Innovations in Personnel Marketing. *Model' menedzhmenta dlya ekonomiki, osnovannoy na znaniyakh: materialy VI Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* [Management Model for a Knowledge-based Economy: Proceedings of the 6th International Science-to-Practice Conference]. Moscow, 2014, pp. 35–38. (In Russ.)
9. Kibanov A.Ya. Methodology of Motivation and Stimulation of Labor Activity of the Personnel of the Organization. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Management of Personnel and Intellectual Resources in Russia], 2014, vol. 3, no. 1 (10), pp. 5–10. (In Russ.)
10. Korolev O.P. *Kontseptsiya marketinga personala* [The Concept of Personnel Marketing]. Centre for Researchers of Regional Economics, 2015. URL: <http://www.lerc.ru/books/bulletin/0014/0019/>
11. Krechetnikov K.G. Specifics of Formation and Development of the Personnel Potential of an Organization. *Sistema tsennostey sovremennoy obshchestva* [System of Values of Modern Society], 2014, no. 37, pp. 168–172. (In Russ.)
12. Kuznetsov A.I. Personnel Management as a Specific Area of Management. *Nikonovskie chteniya* [Nikonov Readings], 2016, no. 11, pp. 74–76. (In Russ.)
13. Latukha O.A. Strategy as a Key Success Factor for Healthcare Organizations. *Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta* [Bulletin of Novosibirsk State Pedagogical University], 2013, no. 1, pp. 149–156. (In Russ.)

14. Len' L.S., Nikulina T.N. Management of the Medical Institution in Modern Conditions: Problems and Solutions. *Vestnik AGTU. Ser.: Ekonomika*, 2016, no. 2. (In Russ.)
15. Makrinova E.I. Terminological Systematization of the Basic Definitions of Labor Management in the Context of the Development of the Theory of Social and Labor Relations. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava* [Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law], 2016, no. 4(48), pp. 120–127. (In Russ.)
16. Makhnovskaya K.S., Petrovskiy I.G. Modern Directions of Marketing Management of Personnel Career. *Ekonomika i sotsium: elektronnyy zhurnal* [Economics and Society: Electronic Journal], 2016, no. 4(23). (In Russ.) URL: http://www.iupr.ru/domains_data/files/zurnal_23/Mahnovskaya%205.pdf.
17. Nesterenko T.V., Gushchina Yu.I., Sapunkova L.V. The Role of Personnel Marketing in Improving the Competitiveness of an Enterprise. *Sovremennye fundamental'nye i prikladnye issledovaniya* [Modern Fundamental and Applied Researches], 2014, no. 1 (12), pp. 173–174. (In Russ.)
18. Pirimova V.R. Motivatsiya personala [Personnel Motivation]. *Spravochnik po upravleniyu personalom* [Handbook on Personnel Management], 2003, no. 1, pp. 62.
19. Samokhvalova I. *Upravlenie opytom sotrudnikov* [Departament consulting company “Deloitte”]. SNG. Aprel', 2019.
20. Shakhovskaya L.S., Arakelova I.V., Kachalov D.L. *Svid. o gosregistratsii programmy dlya EVM № 2013615416 ot 7 iyunya 2013 RF. Razrabotka strategii individualizatsii deyatel'nosti predpriyatiya* [Certificate of State Registration of the Computer Program No. 2013615416 as of June 7, 2013, Russian Federation. Development of a Strategy for Individualization of the Activities of an Enterprise], 2013. URL: <https://arakelova.pro/wp-content/uploads/2019/01/2013615416.pdf> (accessed 26.07.2022)
21. Selivanova M.V. *Razvitie motivatsii v sisteme menedzhmenta kachestva na osnove sovershenstvovaniya korporativnoy kul'tury* [Development of Motivation in the Quality Management System Based on the Improvement of Corporate Culture: Thesis for Candidate of Sciences (Economics)]. 2016. URL: <http://unecon.ru/sites/default/files/disselivanovamv.pdf>.
22. Starkova N.O. Organization of Personnel Marketing at International and Russian Enterprises. *Austrian Journal of Humanities and Social Sciences*, 2014, no. 3-4, pp. 250–254. (In Russ.)
23. Tenner Maykl. *Sravnitel'nyy analiz sistem zdravookhraneniya v raznykh stranakh. Tsikl lektsiy v ramkakh proekta «Publichnye lektsii Polit.ru»* [Comparative Analysis of Health Care Systems in Different Countries. A Series of Lectures Within the Framework of the Polit.Ru Public Lectures Project], 2011. URL: <http://polit.ru/article/2011/07/21/tanner/>
24. Popazova O.A. *Upravlenie personalom. Aktual'nye voprosy kadrovoy politiki i strategii* [Personnel Management. Topical Issues of Personnel Policy and Strategy]. St. Petersburg, 2016. 164 p.
25. Shakhovskaya L.S., Arakelova I.V. *Marketing loyal'nosti v potrebitel'skoy ekonomike: teoriya, metodologiya, praktika* [Loyalty Marketing in the Consumer Economy: Theory, Methodology, Practice]. Volgograd, 2015. 223 p. URL: <https://arakelova.pro/%d0%bf%d1%83%d0%b1%d0%bb%d0%b8%d0%ba%d0%b0%d1%86%d0%b8%d0%b8/> (accessed 25.07.2022).
26. Yukina V.I. Improving the System of Development of Personnel in Medical Institutions. *Menedzhment v zdravookhraneni: vyzovy i riski XXI veka: sbornik materialov II Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Management in Healthcare: Challenges and Risks of the 21st Century Proceedings of the 2nd All-Russian Science-to-Practice Conference]. Volgograd, 2018, pp. 538–543. (In Russ.) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35226154>
27. Ax C., Bjornenak T. Bundling and diffusion of management accounting innovations – the case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, 2005. V. 16, № 1. R. 1–20. DOI: 10.1016/j.mar.2004.12.002
28. Babiak J., Bajcar B., Nosal C.S. Heterogeneity of leadership styles as behavioral units: the role of personality in searching for leadership profiles // *In book: Advances in intelligent systems and computing*, 2017. P. 107–120. DOI: 10.1007/978-3-319-42070-7_11
29. Brettel M. Cross-functional integration of R&D, marketing, and manufacturing in radical and incremental product innovations and its effects on project effectiveness and efficiency. *Journal of Product Innovation Management*, 2011, vol. 28, no. 2, pp. 251–269. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2011.00795.x
30. Ghasemi M., Keykha I., Nezhad A.A., Niya H.M. The Strategies and Challenges of Human Resources Management. *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya v sovremennom mire*, 2015, no. 12-5, pp. 152–157.
31. Humphrey A. SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI Alumni Newsletter*. SRI International, 2005.
32. Herrmann D., Felfe J. Moderators of the relationship between leadership style and employee creativity: The role of task novelty and personal initiative. *Creativity Research Journal*, 2013, vol. 25, no. 2, pp. 172–181. DOI: 10.1080/10400419.2013.783743

Информация об авторе

Шаховская Лариса Семеновна, доктор экономических наук, профессор, Волгоградский государственный технический университет опорный университет Волгоградской области, Волгоград, Россия, 230112@mail.ru

Аракелова Ирина Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, Волгоградский государственный медицинский университет Минздрава России, Волгоград, Россия.

Юкина Виктория Игоревна, магистр, Центр гигиены и эпидемиологии в Волгоградской области, Волгоград, Россия.

Information about the author

Larisa S. Shakhovskaya, Doctor of Sciences (Economics), Professor, Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia, 230112@mail.ru

Irina V. Arakelova, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Volgograd State Medical University, Volgograd, Russia.

Victoria I. Yukina, magistr, Centre for Hygiene and Epidemiology of the Volgograd Region, Volgograd, Russia.

Статья поступила в редакцию 12.08.2022

The article was submitted 12.08.2022