

ЭКОНОМИКА ТРУДА

УДК 331.1

DOI: 10.17223/19988648/50/5

Л.Г. Миляева

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ЭФФЕКТИВНОЙ ВНУТРИФИРМЕННОЙ МОДЕЛИ ЗАНЯТОСТИ

В статье акцентированы моменты, подтверждающие актуальность проблематики исследования. Обоснованы ключевые позиции разработки эффективной модели дифференцированного трудоустройства кадров, адекватной современным технологиям управления персоналом. Представлена оригинальная методика разграничения работников по внутрифирменному рейтингу профессий, базирующаяся на построении двухмерных матриц «индекс относительной конкурентоспособности – темп роста профильного сегмента рынка труда». Предложена и проиллюстрирована на условном примере методика, обосновывающая дифференциацию оплаты труда работников предприятия в зависимости от разряда конкурентоспособности и внутрифирменного рейтинга профессии.

Ключевые слова: модель дифференцированного трудоустройства кадров, индекс относительной конкурентоспособности, разряд конкурентоспособности, внутрифирменный рейтинг профессий, стимулирующая модель заработной платы, методический инструментарий.

Не секрет, что одна из важнейших социально-экономических проблем российских предприятий (организаций) сопряжена с разработкой и внедрением эффективной внутрифирменной модели занятости, отражающей дифференциацию в качестве и стабильности трудоустройства сегментационных групп персонала в соответствии с принятыми критериями и приоритетами кадровой политики. Для акцентирования отмеченных обстоятельств внутрифирменную модель занятости правомерно позиционировать как модель дифференцированного трудоустройства (МДТ) кадров.

Особую актуальность обозначенная проблема приобрела в постсоветский период, активизировав усилия российских ученых, направленные на решение поставленной задачи. За «базу», как правило, бралась модель гибкости Дж. Аткинсона [1], отображающая сегменты внутрифирменной модели занятости в виде трех концентрических кругов, условно именуемых «ядром», «серединой» и «периферией». При этом ключевыми индикаторами сегментов обычно выступали тип и качество занятости [2–3]. Так, работникам, отнесенным к «ядру» модели, гарантировались постоянная занятость, обеспечиваемая функциональной гибкостью рабочей силы, и высокий уровень качества трудовой жизни. Для персонала «середины» модели были характерны постоянная занятость, обеспечиваемая функциональной

или численной гибкостью рабочей силы, и нормальный («средний») уровень качества трудовой жизни. Отличительной особенностью работников «периферийного» сегмента выступала временная занятость, обусловленная сезонностью выполняемых работ. Середина и периферия внутрифирменной модели занятости разграничивались на несколько (от двух до четырех) секторов, работники которых отличались внутрифирменной значимостью профессий, обусловленной временем и затратами на подготовку профильного специалиста, и, как следствие, уровнем заработной платы. Бесспорно, в условиях, сложившихся в конце 90-х – в начале нулевых годов, когда основными кадровыми проблемами российских предприятий выступали, с одной стороны, «феноменальная» избыточная занятость («скрытая безработница»), а с другой – дефицит квалифицированных работников определенных профессий, представленный подход к внутрифирменной сегментации персонала был вполне аргументирован и востребован.

По всей видимости, в условиях обострения конкуренции хозяйствующих субъектов, обосновывающих потребность в наращивании конкурентоспособности персонала, требуется иной, адекватный реалиям подход к разработке модели дифференцированного трудоустройства кадров.

Концептуальную базу авторской позиции в отношении подходов к разработке эффективной МДТ, адекватной реалиям настоящего времени, формируют следующие моменты:

Во-первых, отождествление ключевой задачи управления персоналом не с наращиванием трудового потенциала, а с повышением конкурентоспособности работников предприятия [4–8] (табл. 1).

Во-вторых, понимание под конкурентоспособностью работника предприятия способности выиграть экономическое соревнование за хорошее (качественное) рабочее место за счет наилучшего соответствия параметров рабочей силы объективным требованиям (критериям) производственного потенциала конкретного рабочего места (объекта конкуренции) и субъективным предпочтениям работодателей.

В-третьих, использование в качестве оценочного показателя работника предприятия уровня его конкурентоспособности, гипотетически меняющегося в диапазоне от единицы (полное стопроцентное соответствие параметров рабочей силы и требований производственного потенциала) до нуля (полное несоответствие) с выделением нескольких уровневых градаций (например, высокий уровень, средний, приемлемо-допустимый, проблемный). Представляется, что диапазон изменения уровня конкурентоспособности работников (персонала), устанавливаемый руководством предприятия в соответствии с принятой стратегией управления персоналом, может различаться по профессиям (профессиональным группам) и должностям. Например, для одной профессиональной группы высокий уровень конкурентоспособности от 0,90 до 1,00, а для другой – от 0,80 до 1,00. Аналогично для одних должностей приемлемо-допустимый уровень конкурентоспособности от 0,55 и выше, а для других – не ниже 0,70 и т.д.

В-четвертых, правомерность разграничения конкурентоспособности на внутреннюю (внутрифирменную) и внешнюю (рыночную), отражающую степень соответствия требованиям производственного потенциала конкретных рабочих мест параметрических характеристик нанятой рабочей силы (персонала предприятия) и свободной, занятой поиском работы на рынке труда [9].

Таблица 1. Сравнительный анализ основных оценочных показателей работника (персонала) предприятия

Анализируемый параметр	Трудовой потенциал	Конкурентоспособность
Сущностный аспект	<i>Максимальные потенциальные возможности</i> рабочей силы, которые могут быть мобилизованы в процессе труда	<i>Степень соответствия</i> параметрических характеристик рабочей силы требованиям конкретного рабочего места
Тип показателя	<i>Абсолютный</i> , поскольку определяется безотносительно к конкретному рабочему месту	<i>Относительный</i> , поскольку рассчитывается в контексте требований конкретного рабочего места
Оцениваемый параметр	Нелимитируемая <i>величина трудового потенциала</i> , имеющая оптимальный размер	<i>Уровень конкурентоспособности</i> , находящийся в нормированном диапазоне
Единицы измерения	Диверсифицированы (часы, человеко-часы, баллы и др.)	Общепринятая: доли единицы (д. ед.)
Компонентный состав	<i>Индивидуальный</i> трудовой потенциал формируют <i>качественные</i> показатели рабочей силы (квалификация, образование, состояние здоровья и др.); <i>трудо-вой потенциал предприятия – качественные и количественные</i> показатели (списочная численность работников, нормативный фонд рабочего времени и т.д.)	<i>И индивидуальный, и интегральный</i> (персонала) уровни конкурентоспособности формируют <i>качественные</i> показатели рабочей силы (уровень квалификации, образования, состояния здоровья; наличие специальных знаний и опыта и т.д.), отражающие объективные требования производственного потенциала рабочих мест и субъективные предпочтения работодателей
Целевое предназначение	Оценка потенциальных возможностей наемной рабочей силы	Ключевой ориентир управления персоналом предприятия

В-пятых, использование в качестве ключевого критерия разграничения работников предприятия по сегментам МДТ внутрифирменного рейтинга профессий, определяемого в соответствии с методологией стратегического менеджмента, положенной в основу построения двухмерных матриц. Указанную матрицу правомерно назвать Картой перспективной конкурентоспособности работников предприятия (табл. 2).

В столбцах матрицы предлагается расположить индексы относительной конкурентоспособности ($I_{ок}$), рассчитываемые в разрезе профессиональных групп, представляющие соотношение уровней внутренней конкурентоспособности (U_K^B) и рыночной (U_K^P):

$$I_{OK} = \frac{y_K^B}{y_K^P}.$$

Возможны следующие три ситуации:

1. Если $I_{OK} \approx 1$ (отклонение от единицы, допустим, не превышает 5,0%: $0,95 \leq I_{OK} \leq 1,05$), диагностируется *сопоставимая* относительная конкурентоспособность работников анализируемой профессии, свидетельствующая о равном качестве нанятой и свободной, находящейся на рынке труда, рабочей силы.

2. Если $I_{OK} > 1$, диагностируется *высокая* относительная конкурентоспособность, свидетельствующая о большей степени соответствия требованиям производственного потенциала анализируемых рабочих мест параметрических характеристик нанятой рабочей силы по отношению к свободной, пребывающей в поиске на рынке труда.

3. Если $I_{OK} < 1$, диагностируется *низкая* относительная конкурентоспособность работников анализируемой профессиональной группы, ориентирующая руководство предприятия на целесообразность постепенной замены нанятых работников более конкурентоспособными субъектами, ищущими работу на рынке труда.

В строках матрицы целесообразно расположить градации темпов роста профильного сегмента рынка труда (*высокий* темп, *средний* темп, *низкий* темп), отражающие, по сути, востребованность представителей анализируемых профессий (профессиональных групп).

Таблица 2. Карта перспективной конкурентоспособности работников предприятия, обосновывающая рейтинг профессий по внутрифирменной значимости (внутрифирменный рейтинг профессий – ВРП)

Темп роста профильного сегмента рынка труда	Относительная конкурентоспособность		
	1. Высокая	2. Сопоставимая	3. Низкая
1. Высокий	I ВРП	II ВРП	VI ВРП
2. Средний	II ВРП	III ВРП	VI ВРП
3. Низкий	IV ВРП	V ВРП	VI ВРП

Разграничение персонала по внутрифирменному рейтингу профессий должно сопровождаться соответствующей дифференциацией в оплате труда. В частности, «рейтинговая надбавка» к заработной плате работников базовой группы, конкурентоспособных в быстроразвивающихся сегментах рынка труда, по сути, выступает в роли маржи, удерживающей их от увольнения с предприятия.

Представляется, что эффективная модель дифференцированного трудового устройства должна обеспечивать реализацию стимулирующей функции заработной платы, ассоциируемую работниками предприятий с разграничением размера заработной платы не только в соответствии с достигнутой

результативностью труда [10], но и с внутрифирменным рейтингом профессий.

Визитная карточка методики внутрифирменной сегментационной дифференциации заработной платы персонала предприятия (табл. 3) аккумулирует ее основные параметрические характеристики.

Таблица 3. Визитная карточка методики внутрифирменной сегментационной дифференциации заработной платы персонала предприятия

Параметр	Характеристика параметра
Вид методики	Универсальная методика, возможная для использования любым типом предприятий
Тип методики	Методика количественного типа
Концептуальная основа	Стимулирующий эффект заработной платы обеспечивается ее дифференциацией в соответствии с двумя индивидуальными коэффициентами: K_{PKi} – коэффициентом разряда конкурентоспособности, отражающим дифференциацию в оплате труда работников по уровню конкурентоспособности (при сопоставимом внутрифирменном рейтинге профессий), и $K_{BPI,i}$ – коэффициентом внутрифирменного рейтинга профессий, отражающим дифференциацию в оплате труда работников по внутрифирменной значимости профессий (при сопоставимом разряде конкурентоспособности)
Информационная база	Материалы отчетной статистики предприятия; результаты исследований конкурентоспособности персонала и внутрифирменного рейтинга профессий, проводимых по профильным методикам
Обосновываемые показатели	Интегральные коэффициенты дифференциации заработной платы работников предприятия
Трудоемкость реализации	Средняя (невысокая)
Апробация методики	Пилотная (на примере предприятий НП «Алтайский биофармацевтический кластер»)

Подчеркнем, что представляемая методика усиления стимулирующей функции заработной платы (табл. 3) может внедряться как на предприятии в целом, так и на локальном уровне, т.е. в отдельном структурном подразделении (как для всех работников, так и для отдельной функциональной категории).

Допустим, необходимо активизировать стимулирующую функцию оплаты труда 235 работников, профессионально-разрядный состав которых (табл. 4) отражает их дифференциацию по разрядам конкурентоспособности и внутрифирменному рейтингу профессий.

Допустим, что утвержденная сетка разрядной конкурентоспособности (табл. 5) обеспечивает дифференциацию заработной платы работников сопоставимого рейтинга профессий в 3,84 раза, соответственно, внутрифирменный рейтинг профессий (табл. 6) – в 1,90 раза. Последнее из отмеченных обстоятельств обосновывается выявленным по результатам маркетинговых

исследований размером маржи, удерживающей от увольнения перспективных и конкурентоспособных на профильном рынке труда работников.

Таблица 4. Профессионально-разрядный состав работников, чел.

Условное обозначение профессий	Разряд конкурентоспособности					Итого	Внутрифирменный рейтинг профессий
	1	2	3	4	5		
ХА	7	8	–	–	10	25	5 ВРП
ХБ	12	9	–	–	4	25	6 ВРП
ХВ	6	10	8	–	–	24	4 ВРП
ХГ	–	9	9	12	–	30	4 ВРП
ХД	4	7	8	5	3	27	3 ВРП
ХЕ	–	5	12	18	–	35	3 ВРП
ХЖ	–	–	9	14	7	30	2 ВРП
ХЗ	–	–	6	8	8	22	2 ВРП
ХИ	–	–	–	–	12	12	1 ВРП
ХК	–	–	–	–	5	5	1 ВРП
Итого:	29	48	52	61	45	235	–

Таблица 5. Сетка разрядной конкурентоспособности работников (условный пример)

Разряд конкурентоспособности	1	2	3	4	5
Коэффициент разряда конкурентоспособности (K_{PK})	1,00	1,40	1,96	2,74	3,84
Относительное увеличение K_{PK} , %	–	40,00	40,00	40,00	40,00
Абсолютное увеличение K_{PK} , д. ед.	–	0,40	0,56	0,78	1,10

Таблица 6. Дифференциация оплаты труда по внутрифирменному рейтингу профессий (условный пример)

Показатель	Внутрифирменный рейтинг профессий					
	6	5	4	3	2	1
$K_{ВРП}$	1,00	1,16	1,31	1,51	1,71	1,90
$\Delta K_{ВРП}$, %	–	16,0	12,9	15,3	13,2	11,1
$\Delta K_{ВРП}$, д. ед.	–	0,16	0,15	0,20	0,20	0,19

Получается, что интегральные коэффициенты дифференциации заработной платы работников (табл. 7), представляющие произведение двух коэффициентов (разряда конкурентоспособности и внутрифирменного рейтинга профессий), обеспечат дифференциацию заработной платы в 7,30 раза.

Если минимальная заработная плата (6 ВРП и 1 РК) составляет, предположим, 13 500 руб., нетрудно подсчитать, что максимальная заработная плата (1 ВРП и 5 РК) составит 98 550 руб. (табл. 8).

Таблица 7. Интегральные коэффициенты дифференциации заработной платы персонала предприятия (условный пример)

Внутрифирменный рейтинг профессий	Разряд конкурентоспособности				
	1 РК	2 РК	3 РК	4 РК	5 РК
6 ВРП	1,00	1,40	1,96	2,74	3,84
5 ВРП	1,16	1,62	2,27	3,18	4,45
4 ВРП	1,31	1,83	2,57	3,59	5,03
3 ВРП	1,51	2,11	2,96	4,14	5,80
2 ВРП	1,71	2,39	3,35	4,69	6,57
1 ВРП	1,90	2,66	3,72	5,51	7,30

Таблица 8. Итоговая таблица дифференциации заработной платы персонала предприятия (условный пример)

Внутрифирменный рейтинг профессий	Разряд конкурентоспособности				
	1 РК	2 РК	3 РК	4 РК	5 РК
6 ВРП	13 500	18 900	26 460	36 990	51 840
5 ВРП	15 660	21 870	30 645	42 930	60 075
4 ВРП	17 685	24 705	34 695	48 465	67 905
3 ВРП	20 385	28 485	39 960	55 890	78 300
2 ВРП	23 085	32 265	45 225	63 315	88 695
1 ВРП	25 650	35 910	50 220	74 385	98 550

В предлагаемой модели дифференцированного трудоустройства, базирующейся на данных Карты перспективной конкурентоспособности работников предприятия (табл. 2), целесообразно выделить 6 сегментов (по количеству обоснованных ВРП – внутрифирменных рейтингов профессий):

1. ЦС – *центральный* сегмент, или ядро модели (работники, имеющие 1-й внутрифирменный рейтинг профессий).

2. С1С – *1-й срединный* сегмент (работники 2 ВРП).

3. С2С – *2-й срединный* сегмент (работники 3 ВРП).

4. С3С – *3-й срединный* сегмент (работники 4 ВРП).

5. С4С – *4-й срединный* сегмент (работники 5 ВРП).

6. ПС – *периферийный* сегмент (работники 6 ВРП).

Как отмечалось ранее, в каждом сегменте (за исключением ядра) может быть выделено несколько секторов, обусловленных сложившейся структурой конкурентоспособности:

– *сектор «А»*, объединяющий работников 5-го разряда конкурентоспособности;

– *сектор «Б»*, объединяющий работников 4-го разряда конкурентоспособности;

– *сектор «В»*, объединяющий работников 3-го разряда конкурентоспособности;

– *сектор «Г»*, объединяющий работников 2-го разряда конкурентоспособности;

– *сектор «Д»*, объединяющий работников 1-го разряда конкурентоспособности.

Таким образом, гипотетическую модель дифференцированного трудоустройства персонала предприятия (табл. 9) целесообразно представить в матричной форме.

Таблица 9. Матричный формат гипотетической модели дифференцированного трудоустройства персонала предприятия

Сектор МДТ	Сектор МДТ				
	«А»	«Б»	«В»	«Г»	«Д»
ЦС	X				
C1C	X	X	X	X	X
C2C	X	X	X	X	X
C3C	X	X	X	X	X
C4C	X	X	X	X	X
ПС	X	X	X	X	X

Опираясь на профессионально-разрядный состав (см. табл. 4), сетку разрядной конкурентоспособности персонала (см. табл. 5), внутрифирменный рейтинг профессий (см. табл. 6), модель дифференцированного трудоустройства кадров условного предприятия (табл. 10) должна аккумулировать информацию о численности работников (и величине интегральных коэффициентов оплаты труда) в разрезе выделенных сегментов и секторов.

Таблица 10. Модель дифференцированного трудоустройства кадров (условный пример)

Сектор МДТ	Сектор МДТ				
	«А» (3,84)	«Б» (2,74)	«В» (1,96)	«Г» (1,40)	«Д» (1,00)
ЦС (1,90)	17 (7,30)	–	–	–	–
C1C (1,71)	15 (6,57)	22 (4,69)	15 (3,35)	–	–
C2C (1,51)	3 (5,80)	23 (4,14)	20 (2,96)	12 (2,11)	4 (1,51)
C3C (1,31)	–	12 (3,59)	17 (2,57)	19 (1,83)	6 (1,31)
C4C (1,16)	10 (4,45)	–	–	8 (1,62)	7 (1,16)
ПС (1,00)	4 (3,84)	–	–	9 (1,40)	12 (1,00)

В заключение подчеркнем, что типовой характер представленных методик, успешная апробация на примере ведущих предприятий НП «Алтайский биофармацевтический кластер» обосновывают правомерность их тиражирования в профильных изданиях.

Литература

1. Atkinson J. Manpower strategies for flexible organisations // Personnel Management. 1984. August. P. 28–31.
2. Милыева Л.Г. Разработка внутрифирменных моделей занятости для адекватного управления персоналом // Мотивация и оплата труда. 2020. № 1. С. 2–6.
3. Эсаулова И.А. Гибкая модель внутрифирменного рынка труда // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2009. № 3. С. 103–110.
4. Куприянова Н.А., Копылова Т.В. Эффективность управления персоналом как необходимое условие повышения конкурентоспособности организации // Молодой ученый. 2016. № 26. С. 334–337.

5. Молчанова Е.Н. Конкурентоспособность персонала как один из ключевых факторов конкурентоспособности организации // Молодой ученый. 2014. № 6. С. 458–460.
6. Сергеев А.А. Оценка конкурентоспособности персонала организации как ценностно-ориентированной структуры // Экономические науки. 2013. № 9. С. 33–38.
7. Симонова М. Влияние конкурентоспособности и качества рабочей силы на эффективность работы организации // Кадровик. 2012. № 8. С. 119–124.
8. Шалагина Д.А., Бурдюкова О.В. Конкурентоспособность персонала организации: факторы влияния и инструменты управления // Концепт. 2017. Т. 39. С. 4146–4150.
9. Сотникова С.И., Маслов Е.В., Глазырин С.Ю. Управление конкурентоспособностью персонала: монография. Новосибирск : НГУЭУ, 2006.
10. Милыева Л.Г. Методические аспекты управления стимулирующей функцией заработной платы персонала организации // Государственное и муниципальное управление: ученые записки. 2014. № 3. С. 33–41.

Methodological Aspects of Developing an Effective Internal Employment Model

Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics. 2020. 50. pp. 76–85. DOI: 10.17223/19988648/50/5

Larisa G. Milyaeva, Biysk Institute of Technology (Branch) of Polzunov Altai State Technical University (Biysk, Russian Federation). E-mail: lgm17@mail.ru

Keywords: internal employment model, segmentation criteria, competitiveness of employee (staff), relative competitiveness index, group of importance of professions, methodological tools.

One of the most important socioeconomic problems is the provision of effective employment, at the level of enterprises connected (organizations) with the development and implementation of an internal employment model adequate to modern technologies of personnel management. Meanwhile, the analysis of the profile literature showed that in-company employment models still use approaches proposed for conditions of high labour surplus, involving segmentation of personnel according to the realized type of flexibility of the labour force. The principal difference of the author's position is an approach based on the justification of groups of internal importance of professions. In order to implement the above, an original methodology is proposed, which involves the construction of a two-dimensional matrix "relative competitiveness index—growth rate of the profile segment of the labour market". The article emphasizes that the distinction between occupations by groups of internal importance should be accompanied with an appropriate wage differentiation. In particular, Group I workers who are competitive in the fast-growing segments of the labour market should be given "internal supplements" to wages (margins, in fact), which would prevent them from leaving the enterprise. The article focuses on the presentation of a methodology justifying the differentiation of employees' wages by segments of the internal employment model depending on the category of competitiveness and the group of internal importance. The illustration of the algorithm for implementing the methodology on a conditional example, which makes the work clear and complete, supports the typical nature of the methodological tools and the validity of their replication in profile publications.

References

1. Atkinson, J. (1984) Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management*. August. pp. 28–31.
2. Milyaeva, L.G. (2020) Development of in-house employment models for adequate personnel management. *Motivatsiya i oplata truda*. 1. pp. 2–6. (In Russian). DOI: 10.36627/2618-8864-2020-1-1-2-6
3. Esaulova, I.A. (2009) Gibkaya model' vnutfirmennogo rynka truda [A flexible model of the intra-firm labor market]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya "Ekonomika" – Herald of Omsk University. Series "Economics"*. 3. pp. 103–110.

4. Kupriyanova, N.A. & Kopylova, T.V. (2016) Effektivnost' upravleniya personalom kak neobkhodimoe uslovie povysheniya konkurentosposobnosti organizatsii [The effectiveness of HR management as a necessary condition for increasing the competitiveness of the organization]. *Molodoy uchenyy – Young Scientist*. 26. pp. 334–337.
5. Molchanova, E.N. (2014) Konkurentosposobnost' personala kak odin iz klyuchevykh faktorov konkurentosposobnosti organizatsii [The competitiveness of personnel as one of the key factors in the competitiveness of an organization]. *Molodoy uchenyy – Young Scientist*. 6. pp. 458–260.
6. Sergeev, A.A. (2013) Otsenka konkurentosposobnosti personala organizatsii kak tsennostno-orientirovannoy struktury [Assessing the competitiveness of the organization's personnel as a value-oriented structure]. *Ekonomicheskie nauki*. 9. pp. 33–38.
7. Simonova, M. (2012) Vliyaniye konkurentosposobnosti i kachestva rabochey sily na effektivnost' raboty organizatsii [Influence of the competitiveness and quality of the workforce on the efficiency of the organization]. *Kadrovik*. 8. pp. 119–124.
8. Shalagina, D.A. & Burdyukova, O.V. (2017) Konkurentosposobnost' personala organizatsii: faktory vliyaniya i instrumenty upravleniya [The competitiveness of the organization's personnel: Factors of influence and management tools]. *Kontsept*. 39. pp. 4146–4150.
9. Sotnikova, S.I., Maslov, E.V. & Glazyrin, S.Yu. (2006) Upravleniye konkurentosposobnost'yu personala [Personnel competitiveness management]. Novosibirsk: Novosibirsk State University of Economics and Management.
10. Milyaeva, L.G. (2014) Methodological Approach to Strengthening of the Stimulating Role of the Salary *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravleniye. Uchenye zapiski – State and Municipal Management. Scholar Notes*. 3. pp. 33–41. (In Russian).