



Requirements for the level of competence of executive staff of higher education institutions in the conditions of digital transformation of higher education

Venera KARIMOVA¹

Moscow State Institute of International Relations branch in Tashkent

ARTICLE INFO

Article history:

Received July 2022
Received in revised form
20 July 2022
Accepted 25 August 2022
Available online
15 September 2022

Keywords:

digital competences,
executive staff, smart-
competence, indicators,
digital culture.

ABSTRACT

This article is devoted to the formation of important competencies of executive staff of higher education institutions in the conditions of digital transformation of higher education. A smart-competency model is proposed for executive staff of higher education institutions, which includes four interconnected blocks: basic digital competencies; personal competencies; professional competencies and digital culture. Indicators of personal and professional competencies, as well as indicators of the main values of digital culture of executive staff in the system of higher education and professional development are given.

2181-1415/© 2022 in Science LLC.

DOI: <https://doi.org/10.47689/2181-1415-vol3-iss8/S-pp109-121>

This is an open access article under the Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru>)

Олий таълимни рақамли трансформация қилиш шароитида олий таълим муассасалари раҳбар кадрларининг билим даражасига қўйиладиган талаблар

АННОТАЦИЯ

Калит сўзлар:

рақамли компетенциялар,
раҳбар кадрлар, смарт-
компетентлик,
кўрсаткичлар, рақамли
маданият.

Мазкур мақола олий таълимни рақамли трансформация қилиш шароитида олий таълим муассасалари раҳбар кадрларининг муҳим билимларини шакллантиришга бағишланган. Олий таълим муассасалари раҳбар кадрлари учун ўзаро боғлиқ бўлган тўртта блокни ўз ичига олувчи смарт-компетентлик модели тақдим этилмоқда: таянч рақамли билимлар; шахсий билимлар; профессионал билимлар ва рақамли маданият. Шахсий ва касбий компетенциялар кўрсаткичлари, шунингдек олий таълим

¹ Associate Professor, Moscow State Institute of International Relations branch in Tashkent, Uzbekistan

ва малака ошириш тизимидаги раҳбар кадрларнинг
рақамли маданиятининг асосий қадриятлари
кўрсаткичлари берилган.

Требования к уровню компетенций руководящих кадров вузов в условиях цифровой трансформации высшего образования

АННОТАЦИЯ

Ключевые слова:

цифровые компетенции,
руководящие кадры,
smart-компетенции,
индикаторы, цифровая
культура.

Данная статья посвящена формированию необходимых компетенций руководящих кадров ВУЗов в условиях цифровой трансформации высшего образования. Предложена модель smart-компетенций для руководящих кадров ВУЗов, включающая в себя четыре связанных между собой блока: базовые цифровые компетенции; личностные компетенции; профессиональные компетенции и цифровую культуру. Приведены индикаторы для личностных и профессиональных компетенций, а также индикаторы для ключевых ценностей цифровой культуры руководящих кадров в системе высшего образования и повышения квалификации.

ВВЕДЕНИЕ.

Сегодня цифровая грамотность становится одним из условий работы в сфере высшего образования. Руководители, готовые к работе с цифровыми технологиями, – это ключевой фактор развития цифровой экономики. Существует немало примеров, когда уже готовый программный продукт или информационная система не смогли реализовать свой жизненный цикл и остановились на этапах тестирования или даже внедрения. Одной из главных неудач послужило отсутствие необходимых компетенций по работе с такими системами у педагогов или сотрудников высших образовательных учреждений. Поэтому формирование необходимых цифровых компетенций является важным шагом на пути цифровой трансформации высшего образования, и повышение квалификации руководящих кадров в этом направлении, является важным звеном. Вопросам цифровизации обучения посвящены работы [1, стр.23-30] [2, стр.42-43]. Проблемы совершенствования цифровой компетентности преподавателей рассмотрены в [3, стр. 79-81], [4, стр. 175-179], [5, стр. 8-12], [6, стр. 46-57] и другие. Проблема формирования цифровых компетенций руководящих кадров высших образовательных учреждений остается открытой, хотя решающим компонентом для успешного внедрения Индустрии 4.0 в высшее образование является цифровая грамотность руководящих кадров ВУЗов. Важно, чтобы целевая квалификация руководящих кадров высших образовательных учреждений стала ключом к формированию цифровых изменений. Для этого необходимо формирование цифрового видения у руководства ВУЗов и владение ими необходимых smart-компетенций способствует более эффективному продвижению и использованию цифровых технологий в высшем образовании и открывает большие возможности

для взаимодействия в профессиональных сетевых сообществах, способствует эффективной деятельности и дальнейшей самореализации.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Для перехода к цифровой трансформации высшего образования необходимо повышать квалификацию руководящих и педагогических кадров высших образовательных учреждений, и в программу повышения квалификации необходимо включить следующие компетенции:

❖ **навыки**

- *управление данными и информацией*
- ✓ поиск информации
- ✓ оценка и анализ данных
- ✓ фильтрация данных
- *взаимодействие с использованием цифровых технологий*
- ✓ облачное пространство
- ✓ видеоконференции
- ✓ чаты, форумы, мессенджеры
- *организация совместной работы в облачном пространстве*

❖ **мастерство**

- *взаимодействие с помощью цифровых технологий*
- *обмен данными с помощью цифровых технологий*
- *сотрудничество с помощью цифровых технологий*

❖ **знания**

- *основы цифровой экономики*
- *цифровая и информационная безопасность*
- *специализированное программное и аппаратное обеспечение в конкретной предметной области*

❖ **личность**

- *владение методами системного подхода*
- ✓ метод мозгового штурма
- ✓ метод Дельфи
- ✓ морфологический анализ
- ✓ дерево целей
- ✓ метод экспериментов
- *креативность*
- *работа в команде*
- *инновативность и гибкость*
- *цифровое видение*
- *цифровая культура*

Руководящие кадры высших образовательных учреждений должны иметь базовые понятия и знания основ цифровой экономики; информационной безопасности и цифровых инструментов, используемых в образовании. Также, необходимо знание специализированного программного и аппаратного обеспечения в узкоспециализированных направлениях и специальностях ВУЗов.

Современный руководитель должен иметь базовые навыки по:

- управлению данными и информацией: обработка, поиск, фильтрация, анализ и оценка данных;
- взаимодействию с использованием таких цифровых технологий, как облачные пространства, вебинары и видеоконференции, чаты, форумы, мессенджеры;
- по организации совместной работы в облачном пространстве для выполнения научно-методической и научно-исследовательской работы.

И поэтому руководящие кадры ВУЗов должны получить навыки мастерства для: взаимодействия, обмена данными и сотрудничества с использованием цифровых технологий. Для управления и обеспечения качества высшего образования руководящие кадры ВУЗов должны владеть методологией системного анализа и системного подхода и иметь такие личностные качества, которые будут способствовать эффективной трансформации высшего образования, а именно: лидерство, ориентация на работу в команде, креативность, инициативность и гибкость и другие.

Для обеспечения качества использования цифровых технологий в высшем образовании и эффективной цифровизации необходим постоянный мониторинг изменений в образовательной среде, совершенствование знаний и навыков. Следовательно, важным аспектом жизнедеятельности становится lifelong learning (непрерывное обучение на протяжении всей жизни) и формирование цифровой среды, способствующей такому развитию. Для этого недостаточно базовых знаний и навыков для работы в цифровой среде. Необходимостью становится управление данными, информацией и контентом.

Для того, чтобы понять, какие знания, навыки и ценности можно объединить в категорию «smart-компетенции» необходимо построить модель smart-компетенций. Модель smart-компетенций (Рис.1) включает в себя четыре связанных между собой блока:

1. базовые цифровые компетенции;
2. личностные компетенции;
3. профессиональные компетенции;
4. цифровую культуру.

Цифровые компетенции	поиск информации; использование цифровых устройств; критическое восприятие информации; организация доступа и работа в облачном пространстве; производство мультимедийного контента; синхронизация устройств; использование функционала социальных сетей; цифровая безопасность	управление цифровым развитием; развитие организационной культуры; владение инструментами управления; управление и использование данных; применение цифровых технологий; развитие ИТ инфраструктуры	Профессиональные компетенции
----------------------	---	---	------------------------------

Компетенции			
Личностные компетенции	нацеленность на результат; коммуникативность; эмоциональный интеллект; креативность; критичность; ориентация на работу в команде; восприятие новшеств; системное мышление способность к непрерывному обучению; адаптивность и работу в условиях неопределенности	цифровая компетентность; управление системой взаимодействия с пользователями (преподаватели, коллеги, студенты); ориентация на данные, а не мнения и трактовки; коллаборация на базе цифровых технологий; гибкость и принятие рисков; критический анализ	Цифровая культура

Рис.1. Модель смарт-компетенций

При разработке инструментов оценки компетенций в данной статье определены уровни проявления каждого поведенческого индикатора в двух параметрах — минимально необходимый уровень для успешного выполнения определенных функций и задач в команде цифровой трансформации высшего образования и целевой уровень (уровень высокопрофессионального специалиста).

Базовые цифровые компетенции – это минимально необходимый уровень знаний и навыков использования информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в повседневной и профессиональной деятельности руководящих кадров ВУЗов. Его индикаторами являются – общие навыки работы с устройствами обработки данных (компьютер, ноутбук, планшет, смартфон и т.д.), навыки работы с электронными документами, поиск информации в глобальной сети Интернет; организация работы в облачном пространстве, знание основных офисных программ.

Личностные компетенции руководящих кадров ВУЗов в цифровом развитии высшего образования — это группа компетенций, которые отражают персональные особенности личности, позволяющие эффективно участвовать в реализации стратегии цифровой трансформации высшего образования и проектах цифрового развития.

В таблице 1 приведены индикаторы для личностных компетенций руководящих кадров.

Таблица 1. Индикаторы для личностных компетенций

№	Компетенции	Индикаторы
Л1	Нацеленность на результат — совокупность устойчивых особенностей личности, обеспечивающая максимизацию собственных возможностей при выполнении взятых обязательств, решении нестандартных, сложных задач,	→ мышление и поведение в соответствии и с логикой «цель — действие — результат»; → адекватное восприятие изменений и обоснованная готовность к рискам в случае необходимости

	для полного и своевременного получения результатов и достижения целей цифрового развития наиболее продуктивным способом.	<ul style="list-style-type: none"> → моделирование альтернативных вариантов ситуаций с учетом влияния различных факторов; → применение методологии системного анализа для решения проблем; → применение системного подхода к решению управленческих задач.
Л2	Коммуникативность — совокупность устойчивых особенностей личности, обеспечивающих выбор наилучшей стратегии и тактики общения, эффективную деловую коммуникацию, открытость и взаимоуважение в целях построения сотрудничества в процессе реализации стратегии цифровой трансформации и проектов цифрового развития	<ul style="list-style-type: none"> → выбор оптимальной стратегии и тактики (форму подачи, каналы коммуникации) общения с учетом контекста коммуникаций на всех организационных уровнях; → понимание мотивов участников коммуникации, скрытые смыслы и подтексты; → проявление взаимоуважение (умение слушать и слышать); → активно влияние на события и участников коммуникации для достижения поставленных целей и решения задач в своей деятельности; корректное отстаивание свои интересов, прав и линии поведения во внештатных ситуациях, обосновывая свою позицию.
Л3	Эмоциональный интеллект — совокупность устойчивых особенностей личности, обеспечивающих возможность управлять личными эмоциями и эмоциями других людей для решения практических задач, верно оценивать эмоции, намерения, мотивацию и желания (свои и чужие), создавать и поддерживать рабочую атмосферу во время командной работы.	<ul style="list-style-type: none"> → адекватное управление своими эмоциями; → сохранение конструктивности и работоспособности в сложных, нестандартных ситуациях и коммуникациях; → быстрое восстановление после стрессов и нагрузок; → восприятие эмоционального фона других людей → способность к самомотивации и мотивации своих сотрудников; → создание творческой атмосферы в коллективе для работы в команде.
Л4	Креативность – совокупность устойчивых особенностей личности, обеспечивающих способность формулировать нестандартные идеи, отходить	<ul style="list-style-type: none"> → нестандартное, оригинальное мышление – генератор идей; → поддержка инициатив и идей коллег и сотрудников;

	от традиционных схем мышления, быстро находить выход из сложных ситуаций, используя нешаблонные подходы.	→ инновационный подход и выбор новых идей и методов; → креативность и гибкость в решении проблем; → применение логики и дизайн мышления при разработке рабочих решений.
Л5	Критичность — совокупность устойчивых особенностей личности, позволяющих обдуманно и взвешенно проводить оценку событий, процессов, результатов деятельности, направленную на всестороннюю проверку и исправление возможно допущенных ошибок; способность осознавать свои ошибочные решения и приводить доводы «за» и «против», выдвигать предложения и подвергать их всесторонней проверке, мыслить в долгосрочной, стратегической перспективе.	→ критический анализ, проверка достоверности фактов; → при принятии решений опирается на метазнания, кругозор, опыт и экспертные мнения; → применение декомпозиции, анализа и синтеза с учетом потенциальных рисков при принятии решений; → генерация альтернативных сценариев и стратегическое планирование; → учет внутренних и внешних факторов, влияющих на решение проблемы.
Л6	Системное мышление – уровень развития которого при познании мира человеком позволяет устанавливать связи между предметами и явлениями объективной действительности, выявлять закономерности явлений и процессов и прогнозировать их.	→ искусство абстрагироваться от частных свойств того или иного предмета рассмотрения, от его характеристик, которые кажутся разрозненными частностями, выявляя глубинные между ними связи и закономерности; → применение методов выявления проблемы; → умение действовать согласно системному подходу.

Профессиональные компетенции (hard skills) в сфере цифрового развития повышения квалификации и высшего образования — группа компетенций, связанных с функциональным использованием методов и инструментов управления образовательными процессами, проектами, продуктами цифровой трансформации высшего образования и повышения квалификации, регулярным решением сложных профессиональных задач в цифровой среде. При описании профессиональных компетенций в модели возможны общие характеристики, которые будут проявляться на разном уровне у разных ролей.

В таблице 2. приведены индикаторы для профессиональных компетенций руководящих кадров высших образовательных учреждений.

Таблица 2. Индикаторы для личностных компетенций

№	Компетенции	Индикаторы
П1	<p>Управление развитием образования — применение методов управления образованием, инструментов цифровой зрелости системы высшего образования.</p> <p>цифровым высшим образованием — знание и применение на практике менеджмента, цифрового менеджмента, а также инструментов оценки цифровой зрелости системы высшего образования.</p>	<p>→ навыки применения инструментов, методов и подходов стратегического менеджмента в управлении цифровым развитием ВУЗа;</p> <p>→ знание основ цифровой экономики и нормативно-правовых документов;</p> <p>→ навыки внедрения цифровых решений и платформ;</p> <p>→ знание инструментов оценки цифровой зрелости системы повышения квалификации и высшего образования.</p>
П2	<p>Развитие организационной культуры — формирование и развитие организационной культуры, управления сложными организационными изменениями, а также формирования цифровой кадровой экосистемы в системе высшего образования и повышения квалификации.</p>	<p>→ умение работы с инструментами и методами формирования и трансляции организационной культуры;</p> <p>→ навыки механизмов управления организационными изменениями (целевое состояние и дорожная карта организационных изменений; методы работы с сопротивлением; инструменты управления организационными изменениями (работа с руководством и сотрудниками, с заинтересованными лицами, коммуникации, обучение, обеспечение организационной готовности));</p> <p>→ знания технологий построения и развития кадровой экосистемы (организационные структуры; команда цифровой трансформации; теория и практика формирования и развития команд, интеграция с HR-циклом организации; практики регулярного менеджмента (постановка целей и задач, планирование, делегирование, контроль и мониторинг, мотивирование, работа с обратной связью)).</p>
П3	<p>Инструменты управления — применение профессиональных методов управления процессами,</p>	<p>→ знания методов и инструментов процессного подхода (основы процессного управления; нотации описания процессов; виды потерь в</p>

	<p>проектами, продуктами в процессе цифровой трансформации в системе высшего образования и повышения квалификации.</p>	<p>процессах, ролевая модель управления процессами; каталогизация и документирование процессов, метрики и KPI процессов); → владение методами и инструментами продуктового подхода (выделение продуктов и основные фазы продуктового цикла; планирование развития продуктов, потребители продукта (их ожидания, потребности и методы работы с ними — количественные и качественные исследования); ролевая модель управления продуктом; продуктовая команда; классические (предикативные), гибкие (Agile) и гибридные методы создания продукта; сбор и анализ продуктовых метрик); → владение методами и инструментами проектного подхода (основы проектного управления; система управления проектной деятельностью на уровне университета; проекты, программы проектов и портфели проектов); области знания (концепция и цели, содержание, сроки, финансы, качество, ресурсы, риски и возможности, заинтересованные стороны, коммуникация, интеграция проекта); процессы управления жизненным циклом проекта (иницирование, подготовка, реализация, мониторинг и контроль, завершение), навыки работы с инструментами и методами управления проектом; ролевая модель управления проектом; проектная команда; особенности межведомственных, территориально распределенных и разноуровневых проектных команд; метрики и KPI проектов).</p>
<p>П4</p>	<p>Управление и использование данных — знание и применение методов и технологий сбора,</p>	<p>→ знания технологий принятия решений, основанных на данных (культура и этика принятия решений на основе данных; встраивание</p>

	<p>структурирования, анализа данных для построения новых организационных и управленческих моделей, продуктов и сервисов в системе управления образовательными процессами.</p>	<p>процесса принятия решений на основе данных в бизнес-процессы организации; системы автоматического принятия решений (включая системы искусственного интеллекта); обеспечение безопасности данных);</p> <p>→ владение методами управления жизненным циклом данных (проектирование моделей данных; этапы жизненного цикла данных; политики, принципы и правила сбора и хранения данных; инструменты BI * и визуализации);</p> <p>→ знание методов и инструментов управления структурой данных (структурированные и неструктурированные данные, логические и физические модели данных, теория СУБД: реляционная модель данных, нереляционные модели данных, SQL, запросы, транзакции, журнализация).</p>
<p>П5</p>	<p>Применение цифровых технологий — знание и использование методов проектирования, построения и управления корпоративной архитектурой, управления ИТ-системами, применения сквозных технологий, а также средств и методов информационной и кибербезопасности в системе управления высшим образованием.</p>	<p>→ знание стандартов и методологии проектирования и построения корпоративной архитектуры, и управления ею (архитектура платформ; облачные и смешанные ИТ-архитектуры; инструменты автоматизации проектирования архитектур; процессы проектирования и поддержания в актуальном состоянии документации по архитектуре организации);</p> <p>→ основы цифровых технологий (искусственный интеллект; технологии виртуальной и дополненной реальности, технологии работы с большими данными, Интернет вещей);</p> <p>→ владение средствами и методами информационной и кибербезопасности (цели и задачи защиты информации, модель угроз, процессы информационной безопасности, внешние и внутренние источники</p>

		угроз; средства и методы защиты информации; ИТ-системы, обеспечивающие информационную и кибербезопасность; меры противодействия целенаправленным внешним воздействиям).
П6	Развитие ИТ-инфраструктуры: знание и применение технической документации, выстраивание технологических стеков, применение инфраструктурных технологий и развитие систем хранения данных в ВУЗах	→ знание технических знаний и документации (национальные и международные стандарты и нормативные документы, регулирующие жизненный цикл информационных систем и ИТ продуктов; пользовательская и техническая документация; основные технологии автоматизации выпуска технической документации); → владение инфраструктурными технологиями (техническая архитектура вычислительных систем, систем хранения данных, каналов связи и сетей (беспроводных, проводных, оптических); инфраструктурное и базовое программное обеспечение; облачные решения (IaaS, PaaS, SaaS)); → системы хранения данных (типы систем хранения данных; технологии хранения (RAID, DAS, NAS, SAN**); проектирование, создание и эксплуатация системы хранения данных).

Цифровая культура в модели компетенций является ключевым блоком, характеризующим изменения, произошедшие в результате развития личностных и профессиональных компетенций участников цифровой трансформации. Цифровая культура — система ценностей, установок, норм и правил поведения, которую принимает, поддерживает и транслирует команда цифровой трансформации.

В таблице 3 приведены индикаторы ключевых ценностей цифровой культуры руководящих кадров в системе высшего образования и повышения квалификации.

Таблица 3. Индикаторы ключевых ценностей цифровой культуры

№	Компетенции	Индикаторы
Ц1	Цифровая компетентность руководящих и педагогических кадров ВУЗов	→ цифровые знания и умения, их системное применение в профессиональной деятельности, потенциал развития, готовность к

		<p>ИННОВАЦИОННЫМ технологическим вызовам;</p> <p>→ подбор педагогического состава и развитие цифровых компетенций.</p>
Ц2	<p>Ориентация на данные, а не на мнения и трактовки</p>	<p>→ культура принятия решений, основанных на данных, с интеграцией аналитических отчетов в ключевые процессы системы управления образовательным учреждением и образовательными процессами;</p> <p>→ переход к data-driven управлению подразумевающую изменение существующей методики принятия решений, с тем чтобы в дальнейшем она была основана на результатах анализа целостных, качественных, актуальных данных. При таком управлении собранные данные и отчеты посредством анализа превращаются в идеи и рекомендации, которые руководитель использует для принятия эффективных и взвешенных решений. Эта цепочка представляет собой циклический процесс: применение аналитики приводит к изменениям, результаты которых оцениваются, и эта информация подается на вход следующей итерации анализа.</p>
Ц3	<p>Коллаборация на базе цифровых технологий – совместная деятельность ВУЗов, бизнес-структур, общественных организаций, в процессе которой происходит обмен знаниями, достижение согласия, реализация совместных проектов, способствует привлечению в систему высшего образования лучших идей, высококвалифицированных кадров, более быстрому и экономичному созданию цифровых услуг/продуктов/сервисов.</p>	<p>→ навыки применения цифровых инструментов, методов и подходов стратегического менеджмента;</p> <p>→ знание основ цифровой экономики;</p> <p>→ навыки внедрения цифровых решений и платформ;</p> <p>→ внедрение технологических инноваций и новых бизнес-моделей.</p>

Ц4	Гибкость и принятие рисков	→ быстрое реагирование на внешние и внутренние риски; → формирование и трансляция цифровой культуры; → применение системного анализа и системного подхода в принятии решений.
----	-----------------------------------	---

ВЫВОДЫ.

Резюмируя описание особенностей модели компетенций, стоит отметить, что на ее основе формируются требования к уровню компетентности для каждой роли в команде цифровой трансформации с учетом специфики выполняемых функций и задач, а именно: директоров Центров повышения квалификации и ректоров, проректоров и деканов, заведующих кафедрами и преподавателей, начальников отделов и других сотрудников Центров повышения квалификации и ВУЗов. Проявления личностных компетенций формулируются как поведенческие индикаторы, а профессиональных компетенций — в виде характеристики знаний, умений и навыков. Модель компетенций, ролевая модель команды и требования к компетентности каждого члена команды являются основой (своеобразным ядром) кадровой экосистемы цифровой трансформации. С помощью такой основы можно выполнять подбор, оценку, развитие кадров, разрабатывать индивидуальный цифровой профиль и формировать кадровый резерв для цифрового развития системы высшего образования и повышения квалификации.

Библиографические ссылки:

1. Каримова В.А. Подходы к использованию цифровых технологий в высшем медицинском образовании // Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции «Цифровизация в обучении гуманитарных дисциплин в медицинском высшем образовании» ТГСИ, 5 марта 2022 года, Ташкент, - С. 23-30
2. Умарова М.Х. К вопросу о цифровизации образования в республике Узбекистан. – Журнал «Наука и образование». – 2020. – 3(72). - С. 42-43
3. Грязнов С.А. Цифровая компетентность преподавателя. – Журнал «Азимут научных исследований: педагогика и психология». – 2021. – 2(35) том 10. -С.79-81
4. Шамшатова Г.К. Влияние цифровой грамотности на формирование цифровой компетенции будущих учителей. - Проблемы педагогики. - 2020. Т. 17. № 2. С. 175-179.
5. Цифровая компетенция педагога / В. К. Сумароков, А. В. Станкевич, Е. М. Таршилова [и др.]. — Текст: непосредственный // Педагогическое мастерство: материалы XVI Междунар. науч. конф. (г. Казань, ноябрь 2021 г.). — Казань: Молодой ученый, 2021. — С. 8-12. — URL: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/405/16733/> (дата обращения: 21.06.2022).
6. Яковлева Е. В. Цифровая компетентность будущего педагога: компонентный состав // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2021. – № 4 (апрель). – С. 46–57. – URL: <http://e-koncept.ru/2021/211021.htm>.