УДК 331

ОСОБЕННОСТИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОГО КОНТРОЛЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Леонов С.А.
к.э.н., доцент кафедры экономической теории
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна»
г. Санкт-Петербург, Россия

Аннотация
В статье раскрываются особенности построения и функционирования системы кадрового контроля в организации. Рассмотрены ключевые подходы к организации контроля персонала с учетом специфики бизнес-процессов, отраслевой принадлежности и корпоративной культуры. Особое внимание уделено инструментам контроля — от традиционных (отчетность, проверки, KPI) до цифровых решений (системы учета рабочего времени, мониторинга задач), а также критериям выбора оптимальных методов для разных категорий сотрудников. Проанализированы факторы, влияющие на эффективность контроля: прозрачность регламентов, баланс между доверием и проверкой, своевременная обратная связь, учет мотивационных аспектов. Отдельно выделены типичные управленческие ошибки (избыточный контроль, формальный подход, отсутствие связи контроля с целями компании) и предложены способы их минимизации.

Ключевые слова: кадровый контроль, система кадрового контроля, HR-менеджмент, ошибки кадрового контроля, кадровая безопасность, эффективность кадрового контроля.

FEATURES OF ENSURING PERSONNEL CONTROL IN AN ORGANIZATION

Leonov S.A.
candidate of economic sciences, associate Professor of the department of economic theory
FSBEI HE «Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design»
St. Petersburg, Russia

Annotation
The article reveals the specifics of building and operating a personnel control system in an organization. The key approaches to organizing personnel control are examined, taking into account the specifics of business processes, industry, and corporate culture. Special attention is paid to control tools — from traditional ones (reporting, audits, KPIs) to digital solutions (worktime accounting systems, task monitoring), as

well as to the criteria for selecting the optimal methods for different categories of employees. The factors influencing the effectiveness of control are analyzed: transparency of regulations, balance between trust and verification, timely feedback, and consideration of motivational aspects. Typical management mistakes (excessive control, a formal approach, lack of alignment between control and the company's goals) are highlighted separately, and methods for minimizing them are proposed.

Keywords: personnel control, personnel control system, HR management, personnel control errors, personnel security, effectiveness of personnel control.

Контроль персонала — неотъемлемый элемент управленческого цикла, обеспечивающий соответствие фактической деятельности сотрудников поставленным целям, стандартам и регламентам организации. Его сущность выходит за рамки простого надзора: современный контроль выступает как инструмент обратной связи, позволяющий своевременно выявлять отклонения, оценивать эффективность использования трудовых ресурсов и корректировать рабочие процессы для достижения стратегических результатов. При этом грамотно выстроенная система контроля способствует не только соблюдению дисциплины и качества исполнения задач, но и поддержанию мотивации сотрудников — при условии ее прозрачности, объективности и ориентации на развитие.

Система контроля персонала представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов: целей и критериев оценки, методов и инструментов мониторинга, регламентов фиксации результатов, механизмов обратной связи и корректирующих действий. Ее эффективность напрямую зависит от согласованности с общей управленческой моделью компании, корпоративной культурой и спецификой деятельности подразделений [7].

В настоящее время существует множество научных работ, посвященных вопросам изучения элементов системы обеспечения кадрового контроля в организации. Среди таких работ следует отметить исследования В.А. Арамян, М.М. Инсарова, Е.С. Колесова, Н.В. Кузнецовой, Чухниной Г.Я. и др. авторов

[1, 2, 4, 6, 8]. Вместе с тем следует отметить, что данные вопросы требуют дальнейшего исследования и систематизации.

В системе управлении персоналом контроль за сотрудниками является важным фактором, он помогает поддерживать порядок и дисциплину, способствует эффективной реализации корпоративной стратегии.

Кадровый контроль – это процесс, направленный на мониторинг, оценку, управление работой сотрудников и корректировку их деятельности с целью повысить эффективность, качество работы и соблюдение корпоративных норм и правил и предполагает анализ следующих факторов:

– посещаемость;

– выполнение должностных обязанностей;

– решение текущих задач;

– качество работы;

– соблюдение трудовой дисциплины;

– мониторинг производительности труда;

– соблюдение рабочей этики;

– обеспечение сохранности конфиденциальной информации;

– взаимодействие с коллегами.

Основная задача контроля персонала состоит в том, чтобы организация достигла стратегических и операционных целей, снизить риски и оптимизировать использование человеческих ресурсов.

Для того, чтобы кадровый контроль был эффективным, он должен соответствовать ряду требований (рис. 1).



Рисунок 1. Основные требования к контролю персонала [3]

1. Направленность на достижение стратегических целей предприятия.
2. Простые и понятные правила для проверяющих и персонала.
3. Своевременность.
4. Системность.
5. Соответствие виду деятельности работника.
6. Экономичность – процессы проверки не должны наносить убытки предприятию.
7. Гибкость – учет специфики работы сотрудника, его физического состояния и уровня компетенции.
8. Действенность и результативность.

Кадровый контроль дает предприятию важные возможности и преимущества:

– анализ и оценка KPI позволяет управлять производительностью труда;

– соблюдение сроков и достижение результатов выполняемых задач и проектов;

– выявление утечек информации и несанкционированного раскрытия коммерческой тайны;

– определение уязвимых и тонких мест в процессах и системах для их оптимизации и модификации;

– принятие своевременных управленческих решений;

– улучшение дисциплины, рабочей атмосферы и повышение ответственности среди сотрудников;

– предотвращение мошенничества, внутренних злоупотреблений и неправомерных действий внутри организации.

Кадровый контроль играет особую роль в управлении эффективностью и безопасностью рабочей среды, обеспечивает высокие стандарты бизнеса и поведения персонала.

Система контроля персонала – это комплекс мер, процессов и инструментов, которые организация использует для мониторинга работы сотрудников с целью обеспечить необходимую производительность труда и стандарты качества. Это методы сбора и анализа данных о деятельности сотрудников, чтобы оптимизировать процессы и принимать обоснованные управленческие решения.

На предприятии недостаточно контролировать только жесткие показатели работы – количество выполненных заданий или время присутствия на рабочем месте. Эффективность сотрудника и его вклад в общий успех компании зависят от множества факторов – креативность, инициативность и способность работать в команде. Поэтому система кадрового контроля представляет собой систему взаимосвязанных показателей экономической эффективности, количества успешных инноваций, отзывов о бренде и др.

Система контроля персонала включает в себя следующее:

– разработка и применение политик и процедур контроля;

– использование технологий для отслеживания работы и поведения персонала;

– регулярная оценка производительности и эффективности сотрудников;

– обучение и развитие кадров;

– применение мер дисциплинарного воздействия для соблюдения правил и стандартов организации.

Основой системы внутреннего контроля организации является контрольная среда – совокупность факторов, которые влияют на то, как устанавливаются, функционируют и оцениваются контрольные механизмы внутри компании. Она охватывает политику, процедуры, практики и организационную структуру, общие отношения между сотрудниками всех уровней.

Контрольная среда состоит из ряда элементов, представленных в табл. 1.

Таблица 1. Элементы контрольной среды

Элемент	Описание
Философия и подход к управлению	Стиль управления, подходы к рискам и мониторингу
Ответственность	Распределение ролей, обязанностей и полномочий
Организационная структура	Определение функций управления и контроля, форм отчетности и способов передачи информации
Методы управления кадрами	Практики и процессы найма, обучения, оценки и вознаграждения сотрудников
Профессионализм сотрудников	Качество персонала, уровень компетенции
Человеческие ценности и этика	Корпоративная культура, которая поощряет честное и этичное поведение сотрудников на всех уровнях

Составлена автором по материалам [5].

Контрольная среда является базой для других компонентов системы внутреннего контроля – это оценка рисков, контрольные действия, информация и коммуникация, мониторинг. Каждый из этих элементов зависит от качества и

эффективности контрольной среды. Создание сильной контрольной среды помогает предприятию повысить надежность финансовой отчетности, обеспечить соблюдение законодательных и нормативных требований, защитить активы компании.

Система контроля персонала структурирована так, что объем контроля над сотрудниками обратно пропорционален их компетенциям и уровню мотивации. Это можно представить в виде двух пирамид: пирамиды компетенций и пирамиды контроля сотрудника (рис. 2).

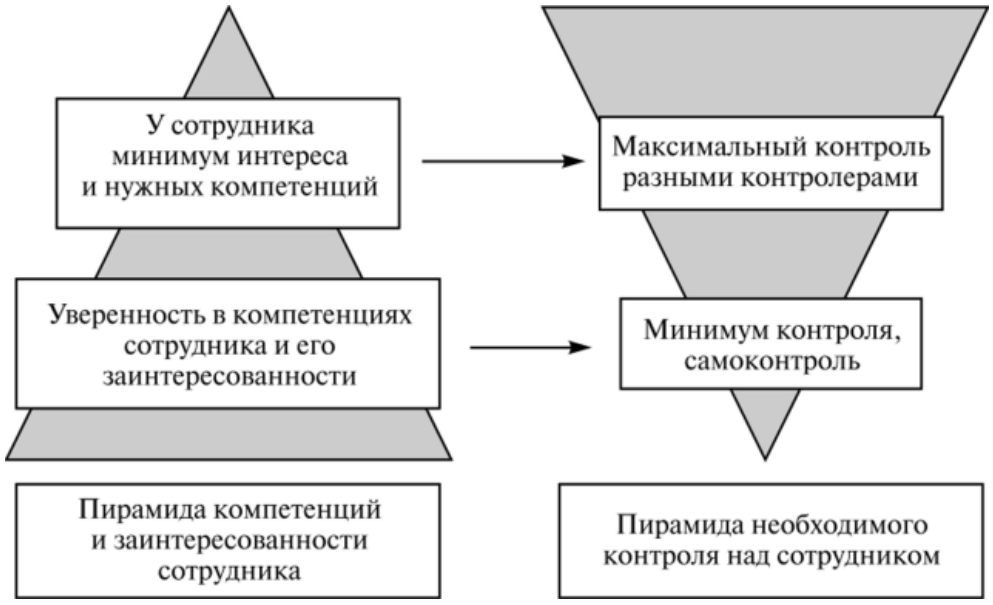


Рисунок 2. Структура системы контроля персонала – пирамида компетенций и пирамида контроля сотрудника [5]

Пирамида компетенций показывает, что сотрудники с более высоким уровнем квалификации и профессиональных навыков нуждаются в меньшем контроле и управлении. На вершине этой пирамиды находятся специалисты, которые обладают глубокими знаниями в своей области и могут работать с минимальным вмешательством руководства. Они самодостаточны, способны на самостоятельное принятие решений и решение сложных задач. Это позволяет руководству сосредоточиться на стратегических вопросах работы, а не на мониторинге кадров.

Расположение пирамиды контроля обратное, то есть нижние уровни компетенций требуют большего контроля. На нижних ступенях пирамиды находятся сотрудники с меньшей квалификацией и слабой мотивацией, для них нужны частые проверки со стороны руководства.

Такой подход к системе контроля персонала позволяет оптимизировать рабочие процессы и способствует развитию компетенций сотрудников, так как мотивирует их на обучение и профессиональный рост.

Системы контроля персонала могут быть различными в зависимости от способа реализации и используемых технологий.

1. Процедурные:

– планерки, встречи и переговоры, на которых обсуждаются результаты работы и текущие задачи;

– проведение ревизий и проверок, в ходе которых руководители анализируют рабочие процессы;

– внутренний и внешний аудит;

– контроль документов;

– разделение особо ответственных должностных обязанностей;

– отчетность – сотрудники сами составляют отчеты о своей работе и выполненных заданиях;

– многоступенчатый контроль сотрудников, имеющих доступ к ценным активам и финансовым компании;

– подтверждение полномочий – компьютерные пароли, право подписи, коды доступа и т. п.;

– различные методики тайм-менеджмента – хронометраж рабочего времени, контроль хронофагов и др.;

– наблюдение руководителя за процессами и поведением персонала во время работы.

2. Физические:

– сейфы;

– охранная сигнализация;

– решетки на окнах;

– бронированные двери;

– банковские хранилища и другие средства защиты.

3. Автоматические:

– программное обеспечение для мониторинга компьютерной активности, которое отслеживает использование приложений, посещение веб-сайтов и активность клавиатуры;

– камеры видеонаблюдения, позволяющие следить за поведением работников;

– системы контроля доступа сотрудников к различным зонам рабочего пространства;

– GPS-отслеживание для мониторинга местоположения персонала в рабочее время;

– комплексные DLP-системы (*Data Loss Prevention*) для предотвращения утечки ценных данных, контроля и защиты информации на различных уровнях; они обнаруживают и блокируют попытки несанкционированного копирования, передачи, сохранения и печати конфиденциальной информации.

Эффективная система кадрового контроля способствует созданию справедливой рабочей среды, в которой каждый сотрудник понимает свои цели, обязанности и критерии оценки его работы.

ля поддержания эффективности рабочих процессов и дисциплины на предприятиях используются различные виды кадрового контроля, которые можно классифицировать в зависимости от целей управления, корпоративной культуры и специфических потребностей компании.

Основные виды контроля персонала представлены на рис. 3.



Рисунок 3. Виды кадрового контроля [3]

1. Контроль персонала по времени осуществления подразумевает деятельность сотрудника с момента его приема на работу до увольнения:

1) предварительный (контроль на входе) – процесс оценки и проверки кандидатов перед их наймом на работу, сбор и анализ информации о прошлом опыте, образовании, рекомендациях и личных качествах потенциальных сотрудников. Предприятию нужно уменьшать риски, связанные с приемом на работу неподходящих кандидатов, идентифицировать лиц с нежелательным прошлым, недостаточной квалификацией и слабой мотивацией;

2) текущий (мониторинг трудовой деятельности) – наблюдение за работой и поведением сотрудников во время пребывания в компании для соблюдения корпоративных стандартов, профессиональной этики и выполнения должностных обязанностей. Он может проводиться:

– поэтапно – мониторинг и оценка работы сотрудников на основных этапах выполнения проектов и задач;

– по плану – регулярные плановые проверки через установленные промежутки времени (ежеквартальные, годовые);

– внепланово – анализ определенных видов работ или аспектов поведения сотрудника, выбранных на основе конкретных критериев;

3) заключительный (контроль результатов) происходит во время увольнения сотрудника из компании. Это анализ работы сотрудника за период его занятости, оценка его вклада в деятельность компании. Осуществляются процедуры увольнения, передачи обязанностей и корпоративных средств, чтобы обеспечить корректное и справедливое завершение трудовых отношений.

2. В зависимости от степени охвата сотрудников кадровый контроль может быть:

1) общий (сплошной) – проверка работы всех работников организации без исключения, чтобы получить полную картину о функционировании компании, выявить общие тренды в работе и производительности, определить проблемы, требующие централизованных решений. Общий контроль важен для поддержания корпоративных стандартов и обеспечения равных условий труда;

2) выборочный – изучение работы отдельных групп сотрудников или одного работника по определенным параметрам. Это более экономичный вариант, который позволяет значительно снизить ресурсы и время, необходимые для оценки персонала, при этом руководство получает данные о состоянии и проблемах в ограниченных сегментах бизнеса.

3. Классификация по срокам проведения контрольных проверок:

1) систематический – непрерывное и последовательное наблюдение за работой сотрудников на регулярной основе. Это позволяет оперативно реагировать на изменения или неожиданные проблемы, помогает руководству лучше понять динамику рабочих процессов;

2) периодический – выполняется через установленные временные интервалы (каждую неделю или месяц). Способ контроля удобен для оценки результатов работы сотрудников на определенных этапах и корректировки стратегий компании, позволяет выявить тенденции и проблемы без постоянного мониторинга;

3) разовый – проведение контрольных мероприятий в конкретной ситуации (реагирование на жалобу, проверка выполнения важного этапа работы и др.). Он целесообразен для получения быстрой и точной обратной связи по специфическим вопросам и для решения разовых задач.

4. Формы осуществления контроля кадров:

1) финансовый – оценка экономической эффективности труда сотрудников, расходов на персонал, заработную плату, премии, социальные выплаты и прочие расходы, связанные с трудовыми ресурсами. Его задачи:

– управление затратами компании;
– оптимизация структуры оплаты труда;
– выявление неэффективного распределения финансовых ресурсов;
– исследование соотношения вложений в персонал и полученных результатов от его работы;
– определение степени вклада трудовых ресурсов в финансовую устойчивость организации;

2) административный – регулирование работы персонала через систему управленческих решений и правил, а именно

– соблюдение внутренних стандартов;
– обеспечение исполнительской дисциплины;
– налаживание административного порядка;
– следование сотрудниками установленным нормам работы;
– адекватное поведение персонала в организационной среде;

3) технический – мониторинг использования технических средств и технологий сотрудниками в процессе их работы:

– проверка правильности эксплуатации оборудования;
– соответствие технологических процессов установленным стандартам;
– эффективность использования технических ресурсов;
– предотвращение возможных аварий и поломок;

– минимизация простоев;
– ускорение производственных циклов.

Применение различных видов контроля персонала обеспечивает соответствие выполнения рабочих обязанностей установленным стандартам и повышает производительность труда на предприятии.

В системе контроля персонала часто возникают проблемы, которые могут снижать ее эффективность и подрывать доверие между руководством и сотрудниками. Избыточный контроль ограничивает инициативу и креативность работников, недостаточное внимание к обратной связи приводит к проблемам в рабочем процессе. Ошибки в системе кадрового контроля ухудшают работу организации и оказывают негативное влияние на мотивацию персонала

Одной из основных ошибок в системе кадрового контроля персонала являются крайности в его применении. В некоторых компаниях проводится тотальный контроль сотрудников, который приводит к ограничению самостоятельности и творческой активности персонала. В других организациях наблюдается полное отсутствие контроля, в результате чего теряется управляемость процессами и снижается общая продуктивность работы. Тотальный контроль вызывает у работников стресс и сопротивление, а отсутствие контроля может привести к снижению ответственности и слабой дисциплине, поэтому баланс между крайностями в процессах контроля – это основная задача эффективного управления персоналом.

Серьезные ошибки в системе контроля персонала:

1. Назначение неподходящих людей на должности, от которых зависит финансовое благополучие и репутация компании. В сферу деятельности сотрудника может входить:

– прямое общение с клиентами и общественностью;
– выезды на дом к клиентам;
– уходом за детьми, пожилыми людьми, инвалидами;

– использование в работе конфиденциальной и стратегически важной информации;

– доступ к защищенным и секретным объектам;

– управление финансами и ценными активами компании;

– коммерческая информация об основных контрактах и сделках;

– физическая безопасность сотрудников компании.

Неправильный выбор кандидатов для таких вакансий может привести к значительным финансовым потерям и ухудшению деловой репутации.

2. Несоответствие установленных целей контроля общей стратегии предприятия вызывает конфликты интересов, путаницу в приоритетах среди сотрудников и может привести к непониманию и демотивации коллектива. Во избежание подобных проблем руководство должно систематически пересматривать контрольные процедуры и проверять их на соответствие стратегическим целям организации.

3. Применение контроля для взыскания или поощрения персонала может значительно подорвать моральный климат в компании. Если проверки проводятся с целью наказать или вознаградить, что создает атмосферу страха и конкуренции, препятствует формированию доверительной атмосферы, где сотрудники могут свободно делиться идеями. Эффективный контроль должен быть сбалансирован и направлен на развитие, обучение и поддержку сотрудников.

4. Проверка только конечных результатов работы, когда упущена возможность внесения изменений в процесс лишает руководство возможности эффективно управлять процессами, а сотрудника – вовремя исправить недостатки без значительных временных и материальных затрат. Нужен поэтапный мониторинг и оценка процессов, чтобы обеспечить возможность своевременной корректировки и повышение качества работы.

5. Основное внимание уделяется количественным показателям при игнорировании качественных аспектов работы. При такой форме контроля

сотрудники стремятся достичь целевых показателей за счет качества продукта или услуги, предоставляемой компанией. Это тормозит развитие профессиональных навыков и творческого подхода к работе, так как внимание уделяется исключительно объему продукции. Система контроля и оценки должна учитывать одновременно количественные показатели и стандарты качества выполненной работы.

6. Отсутствие установленных стандартов при кадровом контроле приводит к необъективности оценки результатов работы сотрудников, вызывает конфликты и недовольство в коллективе. Без четко определенных критериев и норм контроль за деятельностью персонала становится субъективным, подрывает доверие к процессу оценки, ставит под сомнение легитимность принимаемых на его основе управленческих решений. Важно разработать и использовать объективные и измеримые критерии, чтобы обеспечить справедливость и прозрачность процесса оценки.

7. Сокрытие результатов контроля и ошибок сотрудников, отсутствие обратной связи и мер по исправлению и предотвращению неправильных действий является значительной ошибкой, препятствует улучшению навыков работников и способствует повторению проблем. Отсутствие конструктивной обратной связи оставляет сотрудников без необходимой информации и лишает их возможности корректировать свою деятельность.

8. Излишне сложная система контроля персонала может привести к усложнению бизнес-процессов и нарушению оперативной деятельности компании. Когда контроль становится громоздким и трудоемким, он отнимает у сотрудников время и ресурсы, которые могли быть использованы для выполнения основных задач. Важно стремиться к оптимизации контроля, чтобы не допускать лишней бюрократии и не тормозить процессы роста и развития бизнеса.

Ошибки кадрового контроля ограничивают инициативу сотрудников, подрывают их интерес к инновациям, улучшениям и оптимизации работы.

Необходимо разработать систему контроля, которая стимулирует и вознаграждает сотрудников за вклад в развитие компании, поддерживает их заинтересованность в достижении стратегических целей.

Правильно организованный кадровый контроль помогает определить профессиональные достижения и направления бизнеса, требующие улучшения.

Процесс кадрового контроля можно разделить на несколько этапов:

– планирование;
– установление критериев оценки производительности;
– мониторинг работы сотрудников;
– анализ полученных результатов;
– проведение аудитов и оценок;
– предоставление обратной связи, необходимой для корректировки действий и повышения мотивации персонала.

Это позволяет отслеживать текущее состояние бизнеса и эффективность работы каждого сотрудника, определять потребности в обучении и развитии, своевременно вносить изменения в организационную структуру и политику компании. Основные этапы системы контроля персонала представлены на рис. 4.

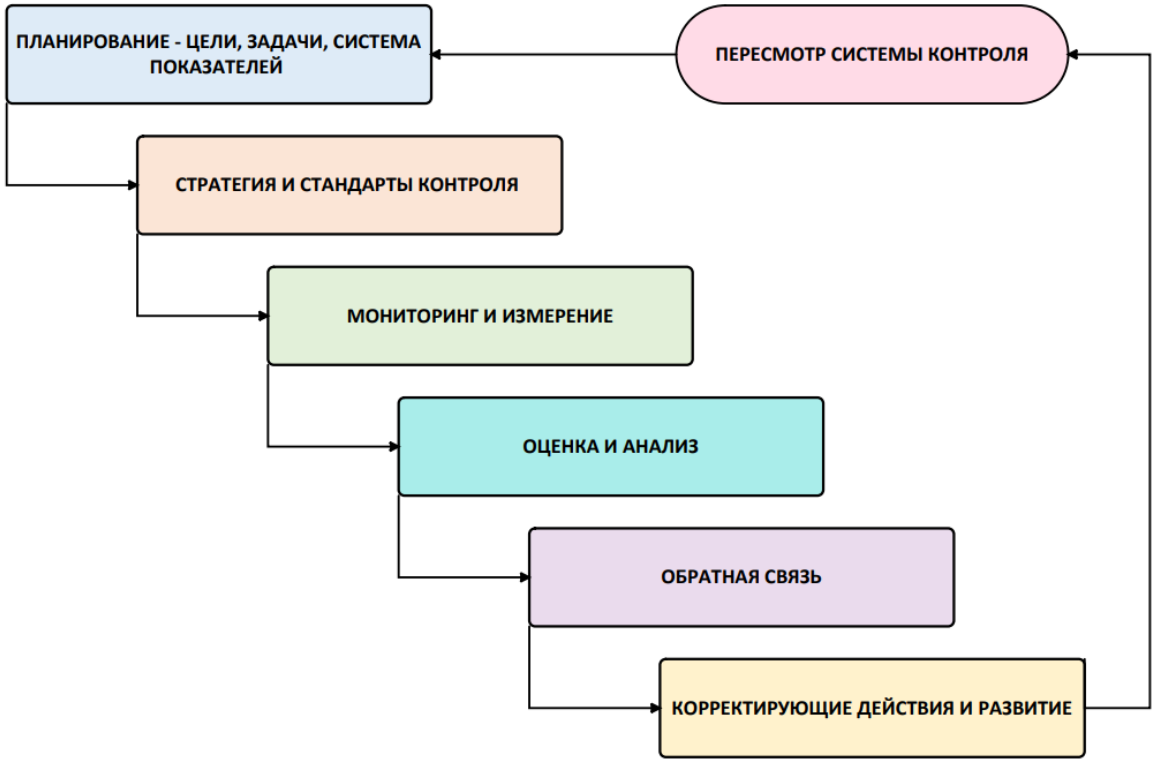


Рис. 4. Этапы кадрового контроля
(составлено автором на основе [5])

1. Планирование – на первом этапе определяются:

– цели и задачи, которые должен выполнить каждый сотрудник;

– стандарты работы, которые будут использоваться в качестве меры успешности их исполнения;

– система сбалансированных показателей;

– KPI (ключевые показатели эффективности);

– другие критерии оценки.

2. Стратегия и стандарты контроля – объяснение, как именно будут оцениваться действия и результаты работы персонала, какие будут последствия в случае невыполнения этих стандартов.

3. Мониторинг и измерение – регулярное наблюдение и отслеживание производительности сотрудников с помощью различных методов (наблюдение, отчетность, использование программных инструментов для анализа работы и др.).

4. Оценка и анализ собранных данных для определения уровня выполнения задач и выявления проблемных и узких мест. Это поможет понять, нужны ли корректировки в рабочем процессе или методах контроля.

5. Обратная связь – предоставление сотрудникам информации о результатах их работы, процесс обсуждения результатов (похвала за хорошую работу, предоставление конструктивной критики и рекомендаций по улучшению).

6. Корректирующие действия и развитие – на основе анализа и обратной связи разрабатываются мероприятия для улучшения рабочего процесса, планируются тренинги, курсы повышения квалификации и другие меры по обучению и развитию персонала.

7. Пересмотр системы контроля – регулярные корректировки и обновление методов контроля, их оптимизация и адаптация к стратегическим целям организации.

Процесс кадрового контроля должен быть гибким, чтобы соответствовать динамике бизнеса и способствовать развитию персонала. Следует отметить, что эффективный кадровый контроль — это не столько инструмент надзора, сколько механизм обеспечения устойчивости и результативности работы организации. Его результативность определяется не количеством проверок, а сбалансированностью применяемых методов, их соответствием специфике деятельности и категории персонала, а также прозрачностью критериев оценки.

Ключевым условием эффективности функционирования системы контроля выступает ее интеграция с управленческими процессами: контроль должен быть связан с целями компании, подкреплен обратной связью и ориентирован не только на выявление отклонений, но и на поддержку сотрудников.

Библиографический список:

1. Арамян В. А. Сущность, цели и методы кадрового аудита как системы контроля в организации / В. А. Арамян // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития : Материалы VII международной научно-практической конференции, Волгоград, 27 февраля 2025 года. – Волгоград: ЗАО «Университетская книга», 2025. – С. 92-95.

2. Инсаров М. М. Особенности организации внутреннего контроля в системе обеспечения кадровой безопасности / М. М. Инсаров // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 5-1(111). – С. 185-189. – DOI 10.24412/2411-0450-2024-5-1-185-189.

3. Как контролировать работу персонала: эффективные методы и инструменты [Электронный ресурс] / Интернет-портал “Екам”. – 2024. – URL: https://www.ekam.ru/blogs/pos/kak-kontrolirovat-rabotu-personala (дата обращения: 24.05.2024).

4. Колесов Е. С. Внутренний контроль кадровой и технико-технологической безопасности коммерческой организации / Е. С. Колесов // Развитие современной науки : теоретические и прикладные аспекты : сборник статей студентов, магистрантов, аспирантов, молодых ученых и преподавателей (29 марта, 2016 г.). – Пермь : ИП Сигитов Т.М., 2016. – С. 113-116.

5. Контроль персонала [Электронный ресурс] / Интернет-библиотека *Studref*. – 2024. – URL: https://studref.com/661854/menedzhment/kontrol_personala (дата обращения: 24.05.2024).

6. Кузнецова Н. В. Контроль персонала как метод обеспечения кадровой безопасности организации / Н. В. Кузнецова // Кадровый форум Черноземья : сборник статей седьмого кадрового форума Черноземья (Третье международное заседание), Воронеж, 31 мая 2014 года / Воронежский государственный университет. – Воронеж: Воронежский государственный университет, 2014. – С. 67-71.

7. Леонов С. А. Кадровая безопасность и основы безопасности труда [Электронный ресурс]: учебник / Леонов С. А., Попов Ю. А. — Санкт-Петербург: СПбГУПТД, 2025.— 146 с.— Режим доступа: http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=202561, по паролю.

8. Чухнина Г. Я. Оценка и контроль кадровой безопасности организации / Г. Я. Чухнина, Р. А. Моисеев // Актуальные исследования. – 2022. – № 47(126). – С. 93-96.