

Совершенствование стратегии развития бюджетного учреждения

А.В. Бородин

Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы, 115088, Россия, г. Москва, ул. Шарикоподшипниковская, д. 9

Аннотация

Введение. Актуальность исследуемой проблемы обусловлена тем, что в условиях конкурентной среды бюджетные учреждения здравоохранения в настоящее время обладают меньшим набором инструментов и технологий управления, чем частные. Если в сфере оказания пациентам высокотехнологичной медицинской помощи бюджетные учреждения вполне конкурентоспособны, то в части привлечения и удержания высококвалифицированного персонала возможностей у государства и муниципалитетов гораздо меньше.

Помимо прямого роста финансирования бюджетных учреждений имеются и неиспользованные возможности, среди которых можно выделить технологии управления, принимаемые в коммерческих организациях. Часть принципов и методов, присущих корпоративному управлению, может быть внедрена в управление бюджетными учреждениями, что повысит их конкурентоспособность и эффективность деятельности.

Цель исследования. Целью исследования явилось проведение анализа существующего положения в планировании финансово-хозяйственной деятельности бюджетного учреждения и подготовка предложений по расширению управленческой и коммерческой составляющей при планировании деятельности.

Материалы и методы. При подготовке исследования применялся метод сравнительного анализа: сравнение бюджетных учреждений здравоохранения с частными медицинскими организациями, а также с технологиями планирования и управления, применяемыми в практике коммерческих организаций и в других отраслях. Этот метод позволил выявить общие тенденции и особенности в управлении организациями здравоохранения. Также в качестве метода исследования выбран контент-анализ научных текстов. Для этого проведено исследование отечественных полнотекстовых источников и нормативных документов по теме исследования.

Результаты и заключение. Результаты анализа конкурентоспособности российских бюджетных медицинских организаций показали, что за счет грамотного планирования, управления имеющимися ресурсами, повышения качественных характеристик персонала, использования ряда принципов корпоративного управления можно существенно повысить эффективность деятельности бюджетных учреждений.

Выводы. В условиях конкурентной среды и недостаточного бюджетного финансирования необходимо расширение инструментов планирования финансово-хозяйственной деятельности в некоммерческих медицинских организациях и расширение полномочий руководителей бюджетных учреждений.

Ключевые слова: медицинские услуги; бюджетные учреждения; финансово-хозяйственный план; обучение персонала; эффективное управление; маркетинг; конкуренция; менеджмент

Для цитирования: Бородин, А.В. Совершенствование стратегии развития бюджетного учреждения / А.В. Бородин // Здоровье мегаполиса. – 2024. – Т. 5, вып. 4, часть 1. – С. 172–179. – doi: 10.47619/2713-2617.zm.2024.v.5i4p1;172-179

Improving Development Strategy of Budgetary Institution

A.V. Borodin

Research Institute for Healthcare Organization and Medical Management of Moscow Healthcare Department,
9, Sharikopodshipnikovskaya ul., Moscow, 115088, Russian Federation

Abstract

Background. In a competitive environment, budgetary healthcare institutions have less management tools and technologies than private organizations. Budgetary institutions are able to compete in providing advanced medical care, but not in attracting and retaining highly qualified workers.

In addition, budgetary institutions have access to growing financial resources and untapped instruments, especially management technologies applied in commercial organizations. Some principles and methods of corporate governance can be implemented in the management processes of budgetary institutions in order to increase their competitiveness and performance.

Purpose. To analyze the current planning of financial and operating activities at a budgetary institution and to make recommendations for expanding the managerial and commercial components in the planning of activities.

Materials and methods. The comparative analysis was carried out to contrast budgetary healthcare institutions with private medical organizations in planning and management technologies used in commercial organizations and other industries. This method enabled to identify general trends and features in the management of healthcare organizations. Also, Russian full-text sources and regulatory documents on the research topic were studied using content analysis method.

Conclusion. In a competitive environment and under an insufficient budget financing, it is necessary to expand the tools for planning financial and operating activities in non-profit medical institutions and the authorities of budgetary institutions' heads.

Keywords: medical services; budgetary institutions; financial operating plan; staff training; effective management; marketing; competition; management

For citation: Borodin A.V. Improving Development Strategy of Budgetary Institution. *City Healthcare*, 2024, vol. 5, iss. 4, part 1, pp. 172–179. doi: 10.47619/2713-2617.zm.2024.v.5i4p1;172-179

Введение

Одной из задач руководителя государственного или муниципального бюджетного (в т. ч. автономного) учреждения является разработка плана финансово-хозяйственной деятельности и представление его на утверждение учредителю. Данная задача отражается в уставе бюджетного учреждения, является периодической, т. е. требует обновления в соответствии с меняющимися внешними обстоятельствами. Кроме того, среди приоритетных задач для устойчивого экономического и социального развития в Указе Президента Российской Федерации от 07.05 2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» обозначено обеспечение к 2030 году повышения уровня удовлетворенности граждан качеством работы организаций социальной сферы не менее чем на 50% и обеспечение роста доходов работников бюджетного сектора экономики [1].

Поставленные перед руководителем бюджетного учреждения задачи требуют эффективного управления имуществом и финансами учреждения, расширения использования технологий, анализа рисков, постоянной работы с кадрами и выполнения множества других обязанностей руководителя, если он следует принципам менеджмента, а не является лишь «администратором» бюджетных средств. Рассмотрим задачи руководителя бюджетного учреждения с акцентом на учреждение медицинского профиля.

В настоящее время руководитель бюджетного учреждения действует согласно требованиям Минфина России [2] и порядку, утверждаемому учредителем бюджетного учреждения плана финансово-хозяйственной деятельности [3]. При этом учредителю в представляемом документе подробно раскрываются предстоящие поступления и выплаты, а также сведения по выплатам на закупки товаров, работ, услуг. Для медицинских бюджетных учреждений Минздрав России утвердил [4] порядок, которым должен руководствоваться руководитель бюджетного учреждения при подготовке и согласовании рассматриваемого документа.

Повышение конкурентоспособности бюджетных учреждений

С учетом глобальных вызовов и угроз, при ускоряющемся научно-техническом прогрессе и росте доли частных медицинских учреждений в России требуются качественные изменения требований к руководителям и принципам руководства бюджетными учреждениями. В этой

связи возникает необходимость разработки и внедрения в практику требования представления учредителю бюджетного учреждения стратегического документа, который позволит определить направления развития, повышающие как эффективность реализации необходимой социальной функции, так и результаты коммерческой деятельности учреждения. В предлагаемом дополнении к плану финансово-хозяйственной деятельности должно быть несколько обязательных частей.

1. Повышение эффективности ежедневных операций

Постоянная работа над производительностью труда в медицинских учреждениях является ключевой стратегией для управления финансами и ограничения расходов. Одним из основных направлений в этой области является и принцип бережливого управления.

Принципы бережливого управления, такие как устранение потерь, непрерывное совершенствование и вовлечение персонала, могут значительно повысить эффективность ежедневных операций в медицинских учреждениях. Как отмечает Пономарева О.С., «методология бережливого производства – это способ оптимизации персонала, ресурсов, усилий и энергии компании для создания ценности для клиента» [5].

Применение этих подходов позволяет оптимизировать рабочие процессы, сократить время ожидания пациентов, уменьшить запасы и повысить производительность труда. Это, в свою очередь, ведет к снижению операционных расходов, улучшению финансовых показателей, повышению качества медицинской помощи и укреплению финансовой устойчивости организации.

Одновременно с повышением эффективности ежедневных операций важно переходить от традиционных моделей оплаты к моделям, основанным на качестве и результате, с целью стимулирования персонала на предоставление более эффективной медицинской помощи. Необходимо связать оплату с качеством и результатами лечения, а не только с объемом услуг. Это означает, что медицинские учреждения получают дополнительное финансирование за достижение определенных клинических показателей, улучшение здоровья пациентов и снижение затрат на долгосрочное лечение.

Модель финансирования по результатам стимулирует медицинские учреждения к повышению качества и эффективности медицинской помощи, поскольку успешные результаты приводят к повышению доходов и сокращению издержек учреждения за счет предотвращения осложнений, повторных госпитализаций и ненужных

процедур. Отметим также, что финансирование по результатам способствует более тесному взаимодействию между медицинскими работниками и пациентами, поскольку обе стороны заинтересованы в достижении наилучших результатов лечения.

В целом переход к моделям оплаты по результатам в медицинских учреждениях способствует улучшению качества здравоохранения, снижению издержек и повышению удовлетворенности пациентов. Эти модели стимулируют эффективное использование ресурсов и обеспечивают более целенаправленное и результативное лечение, что в конечном итоге приводит к повышению эффективности и доступности медицинской помощи. При этом необходимо учитывать и риски. Как отмечал Скляр Т.М., «... организации могут уделять больше внимания тем аспектам медицинской помощи, результаты которых могут поощряться, в ущерб неочениваемым аспектам» [6].

2. Управление издержками

Анализ и контроль расходов, включая затраты на персонал, поставки и оборудование, для выявления возможностей сокращения расходов (управление издержками) в управлении бюджетным учреждением играют ключевую роль в обеспечении финансовой устойчивости и эффективности учреждений.

Одной из самых больших статей расходов в медицинских учреждениях являются затраты на оплату труда персонала. Анализ структуры персонала, определение оптимального штатного расписания и разумное распределение обязанностей позволяют обнаружить возможности для экономии средств без ущерба для качества медицинской помощи.

Отметим, что и затраты на поставки, включая медикаменты, расходные материалы и оборудование, являются важной составляющей общих издержек медицинских учреждений. Анализ стоимости поставок, поиск альтернативных поставщиков, оптимизация запасов и контроль использования материалов помогают снизить расходы и повысить эффективность использования ресурсов. Кроме того, анализ эффективности использования оборудования, планирование его обновления и ремонта, а также поиск возможностей для совместного использования оборудования позволяют сократить издержки и повысить рентабельность его эксплуатации. Как отмечают российские исследователи, «на сегодняшний день отсутствует четкое представление руководителей в отношении построения системы управления ресурсами» [7]. Отметим, что анализ существующих подходов к управлению дорого-

стоящим медицинским оборудованием требует отдельных исследований и выводов.

После проведения анализа и контроля затрат медицинские учреждения могут предложить конкретные возможности для сокращения расходов. Это может включать пересмотр процессов, улучшение эффективности использования ресурсов, пересмотр контрактов с поставщиками.

3. Управление доходами: оптимизация доходов за счет эффективного управления дебиторской и кредиторской задолженностями

Своевременное получение платежей от пациентов за платные услуги (и средств бюджета) является важным фактором для поддержания положительного денежного потока медицинского учреждения. Медицинские учреждения сталкиваются с необходимостью оптимизировать свои финансовые процессы, чтобы «оставаться на плаву» и обеспечивать качественные услуги. От эффективности процессов выставления счетов, напоминаний и взыскания задолженности зависит не только финансовое благополучие учреждения, но и его способность предоставлять высококачественную медицинскую помощь.

В медицинских учреждениях, где каждый пациент является и клиентом, и партнером по финансовым вопросам, важно понимать, насколько надежен этот партнер в плане оплаты предоставленных услуг. Это позволяет учреждению принимать обоснованные решения о предоставлении услуг и условиях оплаты, что напрямую влияет на финансовую стабильность и возможность минимизировать задолженность.

Политика предоплаты может стать эффективным инструментом для обеспечения финансовой стабильности учреждения и позволяет уменьшить риски неплатежей и обеспечить учреждение необходимыми средствами для поддержания его работы.

Активные меры по взысканию задолженности играют ключевую роль в поддержании финансового здоровья медицинских учреждений. Подходы к взысканию должны быть эффективными и в то же время сбалансированными, чтобы поддерживать хорошие отношения с пациентами, но при этом обеспечивать своевременное поступление средств.

Инвестиции в регулярное обучение сотрудников, занимающихся выставлением счетов и взысканием долгов, позволяют повысить их профессиональные навыки и эффективность работы. Квалифицированный персонал способен не только улучшить процессы взыскания, но и предотвратить возможные ошибки, которые могут привести к финансовым потерям. Как отмечает Анкудинова Н.А., «на руководителя ло-

жится важнейшая задача по развитию системы здравоохранения на уровне конкретного учреждения за счет привлечения персонала организации к участию в процессах непрерывного медицинского и фармацевтического образования» [8].

Необходимо отметить, что учреждения как некоммерческие организации создаются для выполнения работ и оказания услуг, направленных на удовлетворение общественных потребностей. В отличие от коммерческих организаций, прибыль не является целью создания таких учреждений. Однако в условиях рыночной экономики и постоянной нехватки бюджетных средств это снижает конкурентоспособность государственных учреждений в борьбе за высококвалифицированных специалистов. Преобразование бюджетного учреждения в автономное может помочь решить эту проблему.

Управление кредиторской задолженностью включает в себя согласование выгодных условий оплаты и своевременное погашение обязательств. Данные меры позволяют использовать эти средства для финансирования текущей деятельности и снижения потребности во внешнем финансировании, что напрямую связано с купированием различных рисков, таких как изменения в законодательстве и конкуренция.

4. Соблюдение нормативных требований: поддержание соответствия постоянно меняющимся нормативным требованиям

Учреждение здравоохранения обязано следить за изменениями в законодательстве и нормативных документах, даже если они напрямую не связаны с медициной. Отметим, что применительно к оказанию платных медицинских услуг исследователи отмечают: «...на все отношения между пациентами, получающими платные медицинские услуги по индивидуальным договорам или в рамках ДМС или ОМС, и медицинским учреждением, оказывающим эти услуги, распространяется законодательство о защите прав потребителя» [9].

Кроме того, необходимо учитывать новые требования к финансовому управлению и отчетности, помимо уже существующих требований к качеству медицинской помощи и безопасности пациентов.

Чрезвычайно важно для бюджетного учреждения соответствовать международным стандартам, таким как ISO 9001 [10], а для производителей медицинских изделий – ISO 13485 [11]. Это поможет улучшить репутацию организации. Представляется необходимым также организовывать регулярное обучение и тренинги для персонала, чтобы обеспечить знание и понимание нормативных требований и международных

стандартов, что поможет обнаружить и исправить любые нарушения. Кроме того, в исследованиях отечественных ученых отмечается, что сервисные стандарты в российских медицинских организациях должны быть фундаментальной стратегией развития экспорта медицинских услуг [12].

Представляется необходимым также организовывать регулярное обучение и тренинги для персонала, чтобы обеспечить знание и понимание нормативных требований и международных стандартов, что поможет обнаружить и исправить любые нарушения.

Заключение

Современное управление бюджетным учреждением только как некоммерческой организацией, ставящей целью не получение прибыли, а лишь оказание ряда услуг от имени государства или муниципалитета, снижает конкурентоспособность и учреждения, и в целом государственного и муниципального секторов экономики. Несмотря на разнообразные формы поддержки некоммерческих организаций органами государственной власти, органами местного самоуправления, одноканальное финансирование медицинских организаций через фонды ОМС остается актуальной проблемой недостаточного бюджетного финансирования. Без внедрения в работу руководителей бюджетных учреждений некоторых практик, присущих корпоративному управлению в коммерческих организациях, снижается конкурентоспособность на рынке и привлекательность бюджетных учреждений для медицинских работников, особенно высококвалифицированных. Изменение требований к подготовке планов финансово-хозяйственной деятельности, в части расширения этих планов за счет подготовки руководителем стратегии развития бюджетного учреждения, будет способствовать повышению эффективности деятельности и, как следствие, росту конкурентоспособности государственного и муниципального секторов экономики.

Стратегия развития бюджетного учреждения необходима для определения долгосрочных целей и задач учреждения, а также разработки плана действий для их достижения. Она позволяет и руководителю учреждения, и учредителю ориентироваться на рынке, выбирать правильные направления развития, определять приоритеты и ресурсы, необходимые для реализации поставленных целей. Кроме того, стратегия развития позволяет оценить эффективность текущих бизнес-процессов и принять меры по их оптимизации.

Внедрение в практику управления государственными и муниципальными учреждениями требования о подготовке стратегических документов позволит более системно проводить координацию управления не только подведомственными учреждениями, но и отраслью в целом. Со стороны учредителей для организации работы потребуется позаботиться о системности стратегического планирования в подведомственных учреждениях. В документах потребуется четкая иерархичность, до начала работы необходимо устранить пробелы в правовом регулировании, к примеру, регламентировать технико-юридическое оформление стратегий. Данная работа способствует их эффективной реализации.

В контексте целевого подхода оценка эффективности стратегий осуществляется посредством сравнения достигнутых результатов с первоначально установленными целями и задачами. Для всесторонней оценки результативности осуществления стратегий бюджетных учреждений со стороны учредителя возможно использование разнообразных методологических подходов, отражающих многогранность такого документа.

1. Процедурный подход подразумевает анализ эффективности осуществляемых в процессе выполнения стратегий процедур и процессов через оценку их оптимальности, последовательности и взаимозависимости.
2. Экономический подход к оценке эффективности стратегий направлен на определение рациональности и экономической целесообразности использования различных ресурсов (материальных, финансовых, временных, человеческого капитала) на всех стадиях их реализации для достижения запланированных результатов.
3. Юридический подход в анализе стратегий заключается в рассмотрении правоотношений, связанных с данным документом. Он включает анализ интересов участников правоотношений, а также оценку соответ-

ствия документа законодательству и нормативным актам.

4. Социальный подход фокусируется на оценке эффективности стратегий с точки зрения достигнутых социальных изменений при реализации соответствующих управленческих решений.
5. Отраслевой подход позволяет учитывать федеральные документы стратегического развития в отрасли, специфические проблемы отрасли, условия и факторы, влияющие на развитие отрасли в целом, и разрабатывать наиболее эффективные мероприятия.

Отметим, что в действующих на настоящий момент требованиях к плану финансово-хозяйственной деятельности нет требования к руководителю представить текстовую часть, поясняющую его видение стратегии развития учреждения. При этом бюджетные учреждения (автономные даже в большей мере) наделены полномочиями осуществлять коммерческую деятельность в условиях рыночной конкуренции. Представляемый учредителю проект плана финансово-хозяйственной деятельности перегружен различными данными, которые тяжело сопоставить из-за объема информации. Руководителю даже не предлагается планировать маркетинговые мероприятия, развивать менеджмент, внедрять современные технологии, отсутствует аналитика рынка, на котором работает учреждение. В настоящее время и на уровне государственного управления, и на муниципальном уровне автором отмечается недостаточное внимание в отношении планирования и системности в осуществлении регулирования деятельности подведомственных бюджетных учреждений. Отсутствие такой части планирования ставит бюджетное учреждение в стрессовые условия в ситуации конкуренции с частными коммерческими организациями и за клиентов, и за квалифицированный персонал.

Список литературы

1. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». Собрание законодательства Российской Федерации, 13 мая 2024 г. № 20, ст. 2584.
2. Приказ Минфина России от 31 августа 2018 г. № 186н «О Требованиях к составлению и утверждению плана финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения».
3. Приказ Минфина России от 17 августа 2020 г. № 168н «Об утверждении Порядка составления и ведения планов финансово-хозяйственной деятельности федеральных бюджетных и автономных учреждений».
4. Приказ Министерства здравоохранения РФ от 14 мая 2021 г. № 446н «Об утверждении Порядка составления, ведения и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности федеральных государственных бюджетных и автономных учреждений, находящихся в ведении Министерства здравоохранения Российской Федерации».
5. Пономарева, О.С. Управление компанией на основе принципов бережливого Производства // Экономика и бизнес: теория и практика № 11-2(57), 2019. С. 160–163.
6. Скляр Т.М. Международный опыт финансирования по результатам деятельности в здравоохранении // Менеджер здравоохранения. – 2015, № 3. – С. 51–57.
7. Милиневский, Н.И., Артамонова, Г.В., Данильченко Я.В. Подходы к управлению медицинским оборудованием: от теории к практике // Сибирский журнал клинической и экспериментальной медицины. – 2022, № 37(3). – С. 159–165.
8. Анкудинова, Н.А. Роль руководителя в процессах повышения квалификации медицинских и фармацевтических работников // Инновации и инвестиции. – 2022, № 11. – С. 103–107.
9. Сквирская, Г.П., Пушкова, С.И. Анализ федеральной нормативно-правовой базы в сфере оказания платных медицинских услуг в государственных и муниципальных учреждениях здравоохранения Российской Федерации // Российский медицинский журнал. – 2015, № 21 (2). – С. 9–12.
10. Стандарт ISO 9001 – стандарт управления качеством. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/r/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:ru> (дата обращения 06.07.2024)
11. Стандарт ISO 13485 – это международный отраслевой стандарт, который устанавливает требования к системе менеджмента качества производителей медицинских изделий. URL: <https://www.iso.org/publication/PUB100422.html> (дата обращения 06.07.2024)
12. Аксенова Е. И., Петрова Г. Д., Чернышев Е. В., Юдина Н. Н. Проблемы экспорта медицинских услуг в России. Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2020;28(спецвыпуск):1176–1179.

References

1. Decree of the President of the Russian Federation dated May 7, 2024 No. 309 "On National development Goals of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the future up to 2036" Collection of Legislation of the Russian Federation, May 13, 2024 No. 20, art. 2584.
2. Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated August 31, 2018 No. 186n "On Requirements for the preparation and approval of the financial and economic activity plan of a state (municipal) institution".
3. Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation No. 168n dated August 17, 2020 "On Approval of the Procedure for Drawing up and Maintaining Plans for financial and economic activities of Federal budgetary and autonomous institutions".
4. Order of the Ministry of Health of the Russian Federation No. 446n dated May 14, 2021 "On approval of the Procedure for Drawing up, Maintaining and approving the plan of financial and economic activities of Federal State budgetary and autonomous institutions under the jurisdiction of the Ministry of Health of the Russian Federation".
5. Ponomareva, O.S. Company management based on the principles of lean production // *Economics and Business: Theory and Practice* № 11-2 (57), 2019. P. 160-163 (In Russ.)
6. Sklyar T.M. International experience of financing based on the results of activities in healthcare // *Healthcare Manager* 2015, No. 3. P. 51-57.
7. Milinevsky, N.I., Artamonova, G.V., Danilchenko Ya.V. Approaches to medical equipment management: from theory to practice // *Siberian Journal of Clinical and Experimental Medicine* 2022 No.37(3). P. 159-165 (In Russ.)

8. Ankudinova, N.A. The role of the head in the processes of professional development of medical and pharmaceutical workers // *Innovations and investments* 2022, No. 11. P. 103-107 (In Russ.)
9. Skvirskaya, G.P., Pushkova, S.I. Analysis of the federal regulatory framework in the provision of paid medical services in state and municipal healthcare institutions of the Russian Federation // *Russian Medical Journal*. 2015, No. 21 (2). P. 9-12 (In Russ.)
10. ISO 9001 standard – quality management standard. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:ru> (accessed 06/06/2024)
11. ISO 13485 is an international industry standard that sets requirements for the quality management system of medical device manufacturers. URL: <https://www.iso.org/publication/PUB100422.html> (accessed 07/06/2024)
12. Aksenova E. I., Petrova G. D., Chernyshev E. V., Yudina N. N. Problems of exporting medical services in Russia. *Problems of social hygiene, health care and the history of medicine*. 2020;28(special edition):1176–1179 (In Russ.)

Информация о статье

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки.

Сведения об авторе

Бородин Александр Владимирович – канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и менеджмента в здравоохранении ГБУ «НИИ организации здравоохранения и медицинского менеджмента ДЗМ», ORCID: 0000-0003-0333-0307

Для корреспонденции

Бородин Александр Владимирович
E-mail: borodinav@yandex.ru

Article info

Conflict of interest: the author declares that there is no conflict of interest.

Funding: the author received no financial support for the research.

Information about author

Alexander V. Borodin – PhD Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Management in Healthcare, Research Institute for Healthcare Organization and Medical Management of Moscow Healthcare Department, <https://orcid.org/0000-0003-0333-0307>

Correspondence to

Alexander V. Borodin
E-mail: borodinav@yandex.ru