

Специфика формирования системы взаимодействия с клиентом организации в условиях цифровизации экономики и бизнеса

В современных условиях динамичного изменения внешней среды особую значимость в системе управления малым бизнесом приобретают инструменты и механизмы стратегического развития, основанные на цифровизации как отдельных бизнес-процессов, так и всей организации. Наиболее распространенным направлением становится цифровизация взаимодействия с клиентом. Это обусловлено прямой взаимосвязью вложений в цифровизацию клиентского опыта с повышением качества, разнообразия и скорости обслуживания целевых групп клиентов, что положительно отражается на конкурентоспособности и общей эффективности деятельности организации. Цель настоящей статьи состоит в определении ключевых аспектов трансформации системы взаимодействия с клиентом в условиях цифровизации бизнеса. Предлагается авторский подход к формированию системы взаимодействия организации с клиентом в условиях цифровизации на основе омниканального подхода с использованием сбалансированной и многофункциональной системы цифровых и традиционных каналов связи. На основе структуры бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье рассматривается применение концепции омниканальности в блоке «система взаимодействия с клиентом», раскрыто содержание концепции омниканальности, определены направления и принципы ее реализации и внедрения в деятельности предприятий, структурно представлена модель цифровизации системы взаимодействия с клиентом, а также сформулированы требования, которым она должна отвечать. Сложившиеся условия экономики и бизнеса открывают новые возможности для развития предприятий и рынков, приводят к пониманию и реализации нового концептуального подхода к управлению, в соответствии с которым своевременное, комплексное и рациональное использование цифровых инструментов в управлении бизнес-процессами способствует росту конкурентоспособности на всех уровнях функционирования экономических систем.

Ключевые слова: бизнес-моделирование, цифровизация, система взаимодействия с клиентом, клиентский опыт, концепция омниканальности, омниканальный подход, цифровые инструменты.

Введение

Современные тенденции ведения бизнеса предполагают глубокое преобразование концепции управления, которая включает не только инвестиции в новые технологии, но и формирование новой концепции общения с клиентом и внешней средой.



Е. А. Нига́й



Е. С. Коше́вая

Цифровые технологии внедряются во все сферы общества и бизнеса, и через призму этого тренда можно выделить несколько типов организаций [1].

1. Предприятия с традиционным укладом, функционирующие в режиме «офлайн», имеющие физические бизнес-активы и активно внедряющие и использующие в своей деятельности инструменты цифровизации (новые цифровые технологии).

2. Структуры, которые функционируют в режиме «онлайн» (используя новые цифровые технологии), имеют только виртуальные каналы сбыта (виртуальную витрину), но также располагают физическими активами — пунктами выдачи товара, складами с товарным запасом.

3. Предприятия, действующие в виртуальном режиме и не привязанные ни к какому физическому активу.

Для структур с традиционным укладом трансформация сложившейся бизнес-модели на основе внедрения цифровых инструментов становится основой стабильности функционирования и развития в условиях цифровой экономики. Для большинства субъектов малого бизнеса модификация бизнес-модели на основе цифровых технологий начинается, как правило, с развития системы взаимодействия с клиентом, причем данный элемент предполагает совершенствование непосредственных точек соприкосновения «организация — клиент». Приоритет этого направления для малого бизнеса обусловлен тем, что сулит незамедлительный, прямой и измеримый отклик, который выражается в росте показателей эффективности деятельности предприятий.

Основанием для цифровой трансформации бизнеса становится ряд конкурентных преимуществ, которые она приносит [2]:

- преимущество, сформированное за счет контента, основано на создании и распространении востребованного информационного наполнения цифровых каналов коммуникаций;
- преференция, достигнутая за счет клиентского опыта, подразумевает фокус на клиенте и циклах взаимодействия с ним;
- преимущество, полученное за счет платформ, предполагает разработку и использование цифровых платформ.

Учитывая вышесказанное, цифровизацию системы взаимодействия с клиентом можно считать важным стратегическим направлением, обеспечивающим развитие бизнеса.

Описание и структурирование инновационных бизнес-моделей представлено в работах многих авторов. В них, однако, не представлен единый механизм цифровизации клиентского опыта и его последующей интеграции в структуре цифрового бизнес-моделирования. Более того, авторы в большей степени углубляются в цифровизацию бизнес-процессов узкоспециализированных сфер деятельности: коммерция, строительство, медицина и некоторые другие. Рассмотрению универсального механизма цифровизации и трансформации бизнес-модели именно в части системы взаимодействия с клиентом в периодической литературе уделяется не очень много внимания.

Ценностный подход к цифровизации бизнес-модели транслируют О. Гассман, К. Франкенбергер, М. Чик, определяя инновационную бизнес-модель как инструмент в создании новой потребительской цепочки ценности, результатом которой является формирование инновационного продукта. Особое сочетание ценностных качеств и выгод предложения формируется за счет внедрения прогрессивных технологий производства, поиска новых источников и использования новых видов материалов, ресурсов, имплементации инновационных управленческих методов. При этом подчеркивается, что нововведения могут касаться как основного, так и обеспечивающих бизнес-процессов, структурирующих бизнес-систему предприятия [5].

Исследователи А. Прохоров и Л. Коник рассматривают цифровую трансформацию как источник развития организации, анализируя характер изменения бизнес-процессов при внедрении цифровых инструментов (платформ). При этом отмечается формирование инновационной экосистемы, масштабируемой и контролируемой на основе цифровых инструментов [10].

Структурный подход описан Д. Вестерманом, Д. Боннет и Э. Макафи, выделяющими три основных направления цифровой трансформации: преобразование качества обслуживания клиентов, трансформирование операционных процессов, преобразование бизнес-моделей [3].

С. Ворнер и П. Вайл предлагают методику «2x2», включающую четыре бизнес-блока цифровой трансформации. Каждый из рассматриваемых блоков представляет различные стратегические решения на основе вариаций сочетания степени изученности клиента и достигнутых финансовых показателей в структуре бизнеса [2].

К. Линц, Г. Мюллер-Стивенс и А. Циммерман предлагают матричный подход с вариантами трансформации бизнес-модели в зависимости от сочетания параметров масштаба бизнеса и степени адаптации к требованиям рынка. В результате этих сочетаний выделяется четыре типа структуры бизнес-моделей и соответствующих направлений трансформации: высокая степень адаптации и масштабирования бизнеса соответствуют бизнес-модели, ориентированной на стратегическое инновационное решение; низкая степень масштабирования и высокая степень адаптации рассматриваются в бизнес-модели проектного типа; высокая степень масштабирования и низкая адаптация фокусируют внимание на разработке и усилении цифровой платформы; низкая степень масштабирования и низкая адаптация характеризуют продуктовую ориентированность бизнеса [7]. К. Линц описывает пути радикальной смены бизнес-модели и выделяет три области, в которых необходимо провести изменения для успешной радикальной трансформации: работа с клиентами, вспомогательные службы и механизмы монетизации.

Отечественные авторы Б. М. Гарифуллин, В. В. Зябриков, представляя процессный подход к трансформации, предлагают отдельные варианты цифровизации бизнес-моделей. Первый алгоритм ориентирован на технологии и предполагает следующую последовательность решений: поиск подходящих цифровых технологий — анализ деятельности — формирование элементов и структуры бизнес-модели, которые будут подвержены трансформации (производство, клиентский опыт). Данный подход сконцентрирован на выстраивании тесной взаимосвязи

«компания — технология», когда внедрение цифровых технологий направлено на усиление конкурентного потенциала конкретной организации и ее бизнес-модели. Второй вариант имеет обратную логику, согласно которой сначала выбираются наиболее прогрессивные технологии, затем подбирается организация и выделяются конкретные структуры ее бизнес-модели, где внедрение технологий будет наиболее эффективным. Этот подход отражает последовательность решений «технология — компания» и в большей степени подходит для апробации новых технологий [4].

Абсолютное большинство авторов сходятся во мнении о необходимости и целесообразности цифровой трансформации системы взаимодействия с клиентом и ее выделения в отдельное направление бизнес-моделирования организации. Учитывая в ряде случаев ограниченность ресурсов организаций и необходимость определения приоритетности направлений трансформации, первоочередную роль приобретает именно цифровизация клиентского опыта, обеспечивающего достижение эффективного контакта с рынками.

Методология

Цифровизация экономики и бизнеса неизбежно приводит к трансформации бизнес-процессов и бизнес-моделей. Предложенный авторский подход предполагает реализацию следующей последовательности этапов трансформации бизнес-модели организации в условиях цифровизации: определение требований к бизнес-модели — выбор инструментов — моделирование — оценка эффективности.

Теоретическую и методологическую основу исследования сформировали основные положения функционирования и развития экономических систем и предпринимательских структур, а также методики бизнес-моделирования в условиях цифровизации экономики.

В качестве инструментария и методов исследования использованы системный, комплексный подход к изучению вариантов трансформации модели бизнеса в условиях цифровой экономики, структурированный контент-анализ для формулирования требований к бизнес-моделям, бизнес-моделирование и графические методики.

Результаты

Предложенный подход разработан на основе структуры бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье [9] в части рассмотрения системы взаимодействия с клиентом. В целом бизнес-модель компании можно представить в виде четырех структурированных блоков (рисунок 1).

1. Первый блок характеризует как управление основными бизнес-процессами, связанными с осуществлением деятельности предприятия, так и контроль обеспечивающих элементов в виде деловых партнеров и ресурсов. Данные секторы тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены, системное управление элементами данного блока определяет общую схему функционирования бизнеса.

2. Блок «Ценность компании» характеризует уникальность бизнеса и его привлекательность для целевых рынков и включает формулирование выгод для

клиента, определяет ключевые компетенции и конкурентные преимущества бизнеса.

3. Элементы третьего блока формируют фронтальную часть бизнес-стратегии, определяя организацию и поддержание коммуникаций с клиентами, формирование предпочтений и лояльности, исследования запросов и характеристик потребительских сегментов, а также управление каналами продаж и товародвижения.

4. В части «монетизации деятельности» определяются стратегии управления потоками затрат и доходов.

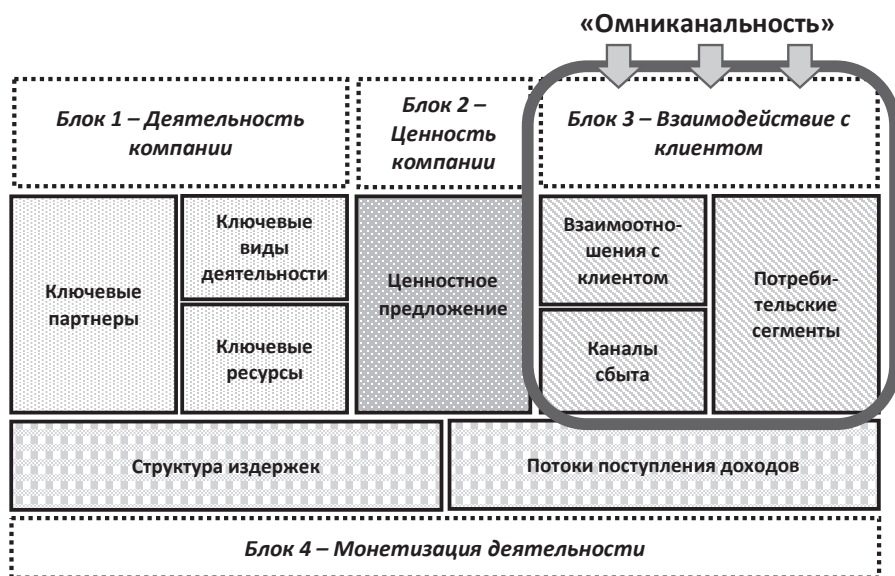


Рисунок 1. Шаблон бизнес-модели организации

Все четыре блока равноценны по своей значимости в рамках рассмотренного шаблона бизнес-модели, но первостепенное значение для цифровизации имеет сектор «взаимодействие с клиентом». С него и стоит начать цифровую трансформацию в компании, в дальнейшем подключая к процессу остальные блоки и секторы.

Концепция омниканальности в данном исследовании затрагивает правый верхний сектор шаблона бизнес-модели. Так как главная цель омниканальности — создание позитивного клиентского опыта, то приоритетными блоками для изучения, представленными на шаблоне, являются взаимоотношения с клиентами, потребительские сегменты, каналы сбыта, объединение которых представляет собой блок «взаимодействие с клиентом».

Работа компании в рамках концепции омниканальности предполагает фокусирование на удовлетворении потребностей и пожеланий клиентов в интерактивном режиме, когда решение проблемы клиента обеспечивается с минимальными усилиями и затратами времени с его стороны. Такой подход способствует форми-

рованию более доверительных отношений с клиентом. Тем не менее реализация этой концепции требует значительной технологической, профессиональной ресурсной поддержки. Недостаточно просто добавить к бизнес-модели цифровой канал спланированный для физического мира, и достичь безупречного нового клиентского опыта. Требуется кардинальная перестройка системы взаимодействия с клиентом для достижения интегрированного, многопродуктового, многоканального клиентского опыта. Процесс цифровой интеграции элементов бизнес-модели является сложным переходным этапом для большинства компаний, требующим концептуального изменения подхода к работе с клиентом.

Ключевыми направлениями реализации концепции омниканальности являются:

- сбор, накопление, хранение и использование полной информации о потребностях и характеристиках клиентов;
- усиление влияния клиента на изменения в компании;
- создание культуры принятия решений на основе фактических данных (используя данные о клиентах, их социальном статусе, оперативные и рыночные данные).

Эта инновационная концепция позволяет клиентам самостоятельно выбирать и использовать канал, получая по нему необходимую помощь и сопровождение. Омниканальный подход существенно отличается от традиционного многоканального и предполагает интегрированное взаимодействие компании с клиентом. Благодаря использованию единой системы создается впечатление непрерывного общения. Многоканальный подход обращается к потребителю посредством максимально возможного числа каналов коммуникации, основная задача которых — получить максимальную вовлеченность клиентов, используя принцип «чем больше, тем лучше», а омниканальный подход интегрирует функционал каждого канала в единую сеть, чтобы взаимодействовать с клиентами комплексно, обеспечивая опыт взаимодействия с брендом по всем и каждому каналу в отдельности. Также используется принцип унификации — единое послание от бренда по каждому каналу или устройству от «онлайна» — к «офлайну», и на любых других точках соприкосновения. Омниканальный подход обеспечивает лучший пользовательский опыт для всех покупателей вне зависимости от канала и устройства. Главный концепт омниканальных коммуникаций состоит в том, что все каналы объединены вокруг пользователя и тесно взаимосвязаны. В этом и есть основное отличие от многоканальности, где отсутствует синхронизация и согласованность взаимодействия. Внедрить омниканальность гораздо сложнее, чем мультиканальность. В омниканальности важнее всего не каналы, а клиент. То есть данный подход — не цель, а средство обеспечения положительного клиентского опыта.

Внедрение правильно спланированной омниканальной стратегии увеличивает число потенциальных покупателей, обеспечивает дополнительный доход и устойчивый рост бизнеса.

Принципы внедрения стратегии омниканальности: единый источник достоверной информации; объединение процессов продаж и маркетинга; интеграция

BPM – (от англ. Business Process Management – управление бизнес-процессом) и CRM – (от англ. Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами) систем; индивидуализация обслуживания; единая система хранения, анализа сведений о клиентах и управления ими.

Конкретизация омниканального подхода нашла выражение в предложенной авторами «Призме омниканальности», структура которой представлена на рисунке 2. Ее содержание характеризует построение эффективной системы взаимодействия с клиентом в условиях цифровизации экономики, бизнеса и организации сервисной деятельности.

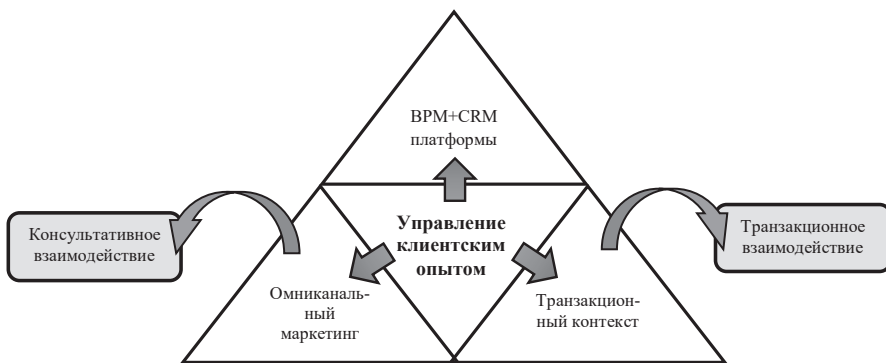


Рисунок 2. Призма омниканальности

Разработанная модель призмы омниканальности содержит три основных элемента.

1. Омниканальный маркетинг. В общем виде предполагает цифровой комплексный подход к управлению клиентским опытом на основе вовлечения согласованного набора коммуникационных инструментов: контент-маркетинг, мессенджер-маркетинг, SMM-маркетинг, e-mail-маркетинг и другие.

2. Единая платформа BPM + CRM. Единая платформа (как цифровой сервис) при наличии CRM-системы позволяет «переключать» клиента с одного канала на другой, (используя базу данных CRM-системы), не нарушая логику взаимодействия клиента с компанией, с последующей разработкой стратегии развития, моделированием и оценкой эффективности по каждому бизнес-процессу.

3. Транзакционный контекст. При внедрении и использовании цифровых инструментов взаимодействия с клиентом в рамках омниканального подхода нельзя фокусироваться только на цифровом взаимодействии. Необходимо помнить о маршруте клиента, который он проходит от знакомства с компанией в цифровом пространстве до возможного совершения сделки в «офлайн».

Все три составляющие необходимы для управления клиентским опытом, которое направлено на комплексное системное сопровождение клиента на всех этапах процесса взаимодействия, начиная от принятия решения и заканчивая приобретением товаров и услуг, как по цифровым, так и офлайн-каналам. Как результат, взаимодействие с клиентом строится по двум направлениям: консуль-

тативное и транзакционное взаимодействие.

Первое напрямую зависит от омниканального маркетинга, транзакционное взаимодействие с клиентом происходит благодаря развитию транзакционного контекста — построению четкого видения «маршрута клиента» (какой путь он может пройти от цифровых онлайн-каналов к традиционным). В процессе цифровизации необходимо учитывать «реальный» этап контакта с клиентом, сохраняя эффективное взаимодействие с клиентом по всем каналам.

Структурно цифровизация системы взаимодействия с клиентом на основе омниканального подхода представлена на рисунке 3.

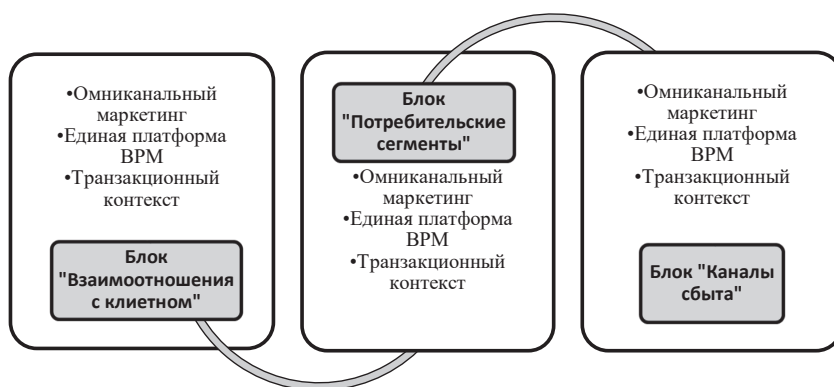


Рисунок 3. Цифровизация системы взаимодействия с клиентом в бизнес-модели организации

1. Блок «Взаимоотношения с клиентом» в рамках общей бизнес-модели отвечает за то, как формируются отношения с клиентом, и описывает типы взаимоотношений. Внедрение омниканального маркетинга в данном блоке, как правило, осуществляется с помощью SMM- и мессенджер-маркетинга.

Все инструменты взаимодействия с клиентом в данном блоке функционируют на базе единой платформы бизнес-процессов с подключением к CRM-системе, с ясным видением маршрута клиента до момента совершения сделки.

2. Блок «Потребительские сегменты» определяет, какие группы людей и организаций компания рассчитывает привлечь и обслуживать. Внедрение омниканального маркетинга в данном блоке предполагает использование контент- и e-mail-маркетинга и таргетированной рекламы.

Все инструменты взаимодействия с клиентом в данном блоке также функционируют на базе единой платформы бизнес-процессов с подключением к CRM-системе, с ясным видением маршрута клиента до момента совершения сделки.

3. Блок «Каналы сбыта» включает каналы связи, распространения и продаж, которые обеспечивают непосредственное взаимодействие компании с потребителем. Внедрение омниканального маркетинга в данном блоке включает мобильное приложение для покупок и интернет-сайт.

Информация по клиентскому опыту (данные о покупках, просмотрах) фик-

сируется на базе единой платформы CRM. При этом отслеживается маршрут клиента от просмотра предложения до совершения сделки. Планируя каналы сбыта в системе взаимодействия с клиентом, необходимо согласовывать их работу как по цифровым, так и традиционным направлениям.

В рамках предлагаемого подхода сформулированы следующие требования, предъявляемые к бизнес-модели организации в условиях цифровизации.

1. Технологическая оснащенность. Наличие современных цифровых инструментов ведения бизнеса и коммуникаций с внешней средой — один из основных управленческих инструментов цифровизации.
2. Адаптивность и соответствие изменениям рынка. Одно из главных требований к ИТ-экосистеме цифровой компании — обеспечение гибкости, быстрой реакции на запросы рынка.
3. Управляемость. Стадия управления включает в себя постоянную оценку модели и сканирование среды.
4. Экономическая эффективность. Бизнес-модель — это инструмент, используемый компанией для получения прибыли.
5. Целевая ориентация на рынок. Бизнес-модель должна отвечать требованиям рынка и иметь целевую ориентацию на удовлетворение потребностей и запросов целевых сегментов потребителей.
6. Обеспеченность кадрами с цифровыми компетенциями. Важно уделить внимание вопросам совершенствования подготовки кадров с привлечением возможностей отраслевых компаний.
7. Ориентированность на взаимодействие, клиентский опыт и контент.

Реализация данных условий позволит компании добиться успеха в проблемном поле цифровых преобразований своей бизнес-модели.

В современных источниках большинство авторов так или иначе сходятся во мнении об эффективности формирования омниканального подхода при установлении коммуникаций с клиентами, основанного на комплексности каналов воздействия.

Президент Econsultancy Эшли Фридлин представил «Современную Маркетинговую Модель (Три «М»)\», которая стремится объединить «цифровой» и «классический» маркетинг в единую структуру. Она включает определение «своего» рынка (Market — первая «М»), формулировку четкого послания (Message — вторая «М»), и выбор лучшего способа (Medium — третья «М») донесения послания — на базе современных информационно-коммуникативных технологий.

Выводы

Предложенный теоретико-методический подход к трансформации бизнес-модели организации в условиях цифровизации оценки последствий цифровой трансформации предполагает совершенствование системы взаимодействия с клиентом на основе омниканального подхода и комплексного сочетания цифровых и традиционных каналов взаимодействия. Сформулированные требования к бизнес-модели обеспечивают формирование системы критериев эффективного

преобразования бизнеса в современных условиях рынка.

Обострение конкуренции вынуждает компании активнее реагировать на изменения конъюнктуры рынка и бизнес-окружения. Основой повышения конкурентоспособности в сложившихся условиях все в большей мере является постоянное совершенствование бизнес-модели на основе инновационных технологий в соответствии с изменениями потребительских запросов и моделей поведения [6; 8].

Подводя итог рассмотренным подходам к цифровизации бизнеса, можно сделать вывод, что цифровую экономику необходимо оценивать не через оптику текущих экономических процессов и отношений, а через призму цифрового пространства. В новом измерении большинство традиционно сложившихся закономерностей и правил будут неприменимы — они либо будут трансформированы, либо появятся новые их проявления. Для того чтобы оказаться в лидерах процесса, компании должны четко понимать новые закономерности, тренды и новые правила игры.

Литература

1. *Бойко И. П., Евневич М. А., Кольшкин А. В.* Экономика предприятия в цифровую эпоху // Российское предпринимательство. 2017. № (18)7. С. 1127–1136.
2. *Вайл П., Ворнер С.* Цифровая трансформация бизнеса. М.: Изд-во Альпина Паблишер, 2019. 258 с.
3. *Вестерманом Д., Боннет Д. и Макафи Э.* Девять элементов цифровой трансформации. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/> (дата обращения: 27 июля 2021 года).
4. *Гарифуллин Б. М., Зябриков В. В.* Цифровая трансформация бизнеса: модели и алгоритмы // Креативная экономика 2018. № 12(9). С. 1345–1358.
5. *Гассман О., Франкенбергер К., Чик М.* Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. М.: Изд-во Альпина Паблишер, 2017. 432 с.
6. *Леушина О. В.* Инновационные бизнес-модели коммерческих структур // Сибирская финансовая школа. 2015. № 3(110). С. 23–27.
7. *Линц К., Мюллер-Стивенс Г., Циммерман А.* Радикальное изменение бизнес-модели. Адаптация и выживание в конкурентной среде. М.: Изд-во Альпина Паблишер, 2019. 311 с.
8. *Нигаи Е. А., Попова И. В.* Обоснование системного подхода к управлению конкурентоспособностью объектов на микро-, мезо- и макроуровне // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2019 № 2(27). С. 268–270.
9. *Пинье И., Остервальдер А.* Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. М.: Изд-во Альпина Паблишер, 2019. 288 с.
10. *Прохоров А., Коник Л.* Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт. М.: Изд-во ООО «АльянсПринт», 2019. 368 с.

References

1. Boyko, I.P., Evnevich, M.A., & Kolyshkin, A.V. Enterprise economy in the digital age. *Rossiyskoe predprinimatelstvo* [Russian entrepreneurship], 2017, no. 18(7), pp. 1127-1136 (in Russian).
2. Weil P., Vorner S. *Cifrovaya transformaciya biznesa* [Digital business transformation], Moscow: Publishing House Alpina Publisher, 2019, p. 258 (in Russian).
3. Westerman D., Bonnet D. and Makafi E. Nine elements of digital transformation. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/> (accessed:27 July, 2021) (in Russian).
4. Garifullin B.M., Zyabrikov V.V. Digital business transformation: models and algorithms. *Kreativnaya ekonomika* [Creative economy], 2018. no. 12(9), pp. 1345-1358 (in Russian).
5. Gassman O., Frankenberger K., Chick M. *Biznes-modeli: 55 luchshih shablonov* [Business models: 55 best templates], Moscow: Publishing House Alpina Publisher, 2017, p. 432 (in Russian).
6. Leushina O.V. Innovative business models of commercial structures. *Sibirskaya finansovaya shkola* [Siberian Financial School], 2015. no. 3(110), pp. 23-27 (in Russian).
7. Linz K., Muller-Stevens G., Zimmerman A. Radikal'noe izmenenie biznes-modeli. Adaptaciya i vyzhivanie v konkurentnoy srede [A radical change in the business model. Adaptation and survival in a competitive environment], Moscow: Publishing House Alpina Publisher, 2019, p. 311 (in Russian).
8. Nigay E.A., Popova I.V. Justification for a systematic approach to managing the competitiveness of objects at the micro-, meso- and macro-level. *Azimut nauchnyh issledovaniy: ekonomika i upravlenie* [Azimuth of scientific research: economics and management], 2019. no. 2(27), pp. 268-270 (in Russian).
9. Pigne I., Osterwalder A. *Postroenie biznes-modeley. Nastol'naya kniga stratega i novatora* [Building business models. A desk book by a strategist and innovator], Moscow: Publishing House Alpina Publisher, 2019, p. 288 (in Russian).
10. Prokhorov A., Konik L. *Cifrovaya transformaciya. Analiz, trendy, mirovoy opyt* [Digital transformation. Analysis, trends, world experience], Moscow: AlyansPrint publishing house, 2019, p. 368 (in Russian).