

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

METHODS AND TOOLS OF STRATEGIC MANAGEMENT ORGANIZATION

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ
JEL: D 29
УДК: 338.1

РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ КОММУНИКАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ



Оксана Юрьевна Рудакова

кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента, организации бизнеса и инноваций Алтайского государственного университета, Россия, Барнаул, rud-oksana@yandex.ru, ORCID 0000-0001-9714-2483

Резюме. Продвижение компании на рынке в условиях развития цифровых технологий во многом зависит от выбора актуальных, эффективных и наиболее подходящих для взаимодействия коммуникационных каналов. Статья посвящена исследованию теоретических и методических положений разработки и реализации коммуникационной стратегии организации с учетом влияния фактора цифровизации на коммуникационные процессы. Практическое применение предложенных автором методических рекомендаций по разработке коммуникационной стратегии проиллюстрировано на примере стратегии продвижения новой магистерской программы «Проектный менеджмент качества в цифровой экономике», подготовленной при поддержке Благотворительного фонда В. Потанина.

Ключевые слова: цифровые коммуникации, цифровые технологии, коммуникационная стратегия, образовательный продукт

Благодарность: практическое применение предложенных автором методических рекомендаций по разработке коммуникационной стратегии проиллюстрировано на примере стратегии продвижения новой магистерской программы «Проектный менеджмент качества в цифровой экономике», подготовленной при поддержке Благотворительного фонда В. Потанина. Стипендиальная программа Владимира Потанина в 2021/2022 учебном году, договор гранта № ГСГК-005/22.

Для цитирования: Рудакова О. Ю. Разработка и реализация коммуникационной стратегии организации в условиях цифровизации // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2022. № 15. С. 27–35.

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF THE COMMUNICATION STRATEGY OF THE ORGANIZATION IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Oksana Yu. Rudakova

Cand. Econ. Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Management, Organization of Business and Innovation, Altai State University, Russia, Barnaul, e-mail: rud-oksana@yandex.ru, ORCID 0000-0001-9714-2483

Resume. The promotion of a company in the market in the context of the development of digital technologies largely depends on the choice of relevant, effective and most suitable communication channels for interaction. The article is devoted to the study of theoretical and methodological provisions for the development and implementation of an organization's communication strategy, taking into account the influence of the digitalization factor on communication processes. The practical application of the methodological recommendations proposed by the author for the development of a communication strategy is illustrated by the example of the strategy for promoting the new master's program "Project Quality Management in the Digital Economy", prepared with the support of the V. Potanin Charitable Foundation.

Keywords: digital communications, digital technologies, communication strategy, educational product

Acknowledgment. The practical application of the methodological recommendations proposed by the author for the development of a communication strategy is illustrated by the example of the strategy for promoting the new master's program "Project Quality Management in the Digital Economy", prepared with the support of the V. Potanin Charitable Foundation. Scholarship program of Vladimir Potanin in the 2021/2022 academic year, grant agreement No. GSGC-005/22.

For citation: Rudakova O. Yu. Development and Implementation of the Communication Strategy of the Organization in the Conditions of Digitalization. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy* = *Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2022;15:27–35. (In Russ.).

Актуальность
Усложнение информационного пространства и цифровая направленность организаций различных сфер деятельности в современных условиях становится неизбежностью и необходимостью. Масштабная и всесторонняя поддержка создания и внедрения цифровых решений в промышленности и сельском хозяйстве, государственном и муниципальном управлении, а также в сфере оказания услуг становится катализатором их активного распространения в решениях о трансформации бизнес-процессов, повышении компетенций сотрудников, организации коммуникационных процессов. Вносятся глобальные изменения в стратегические документы организаций и разрабатываются новые, ядром которых выступают новые технологические решения и цифровые сервисы. Вне зависимости от отрасли внедрения основой работы структурных подразделений организаций становятся коммуникации, существенная доля которых приходится на цифровые коммуникации. Продвижение компаний на отраслевом рынке попадает в зависимость не только от параметров качества, сервиса и стоимости предлагаемого товара или услуги, но и выбранной коммуникационной стратегии, ка-

налов коммуникаций и содержания информационного контента.

Коммуникационная стратегия, сформированная на принципах инертности и фонового присутствия, не дает возможности развития системы образования в целом и образовательной организации в частности. В современных условиях активное взаимодействие организации со средствами массовой информации, целевой аудиторией, общественными организациями, конкурентами и партнерами превращается в одно из существенных конкурентных преимуществ.

Коммуникационные процессы и цифровизация

В условиях цифровой экономики информация становится стратегическим активом организации, взаимоотношения между субъектами приобретают сетевую форму и переносятся в цифровое пространство и на цифровые платформы, товар или услуга приобретают цифровой формат и содержат в своей стоимости цифровой компонент. Образовательные организации не являются исключением.

Цифровая среда образовательной организации предстает перед исследователем как совокупность условий и элементов, содержащих цифровой компонент, и оказывающих положительное или отрицательное влияние на устойчивость и развитие.

При этом элементы цифровой среды могут быть непосредственно связанными с организацией (ее ресурсы, в том числе коммуникационные) или возникать в результате прямого или косвенного взаимодействия с окружением (внешние потребители, конкуренты, государственные институты).

Цифровые коммуникации в отношениях с партнерами, покупателями, поставщиками, государством, персоналом, образовательными и медицинскими учреждениями являются одним из базовых трендов кардинальных структурных, технологических и стратегических изменений компаний и отраслей. Коммуникации, особенно в цифровом формате, с одной стороны, предоставляют неограниченные возможности для формирования новых конкурентных преимуществ и усиления конкурентных позиций, формирования и развития новых отраслей экономики, с другой — требуют перераспределения функций структурных единиц компании и включения в них коммуникационных задач в большем объеме, непрерывного обучения сотрудников, пересмотра коммуникационной политики, формирования коммуникационных регламентов, обеспечения защиты информации и деловой репутации, большей осторожности в реализации коммуникационных стратегий и выбора тактических приемов ее реализации, точности и достоверности формулировок информационных сообщений при реализации контент-стратегии. То есть, с одной стороны, усиливается оправданная современными трендами потребность в расширении коммуникационного пространства, с другой — расстановка приоритетов в выборе каналов коммуникации и распределении коммуникационных задач, контроль и ограничивающие условия осуществления коммуникационных взаимодействий в целях рационального распределения временного ресурса и обеспечения эффективности коммуникаций и деятельности организации в целом.

Проблемы коммуникаций образовательных организаций в цифровом пространстве зачастую связаны с:

- необходимостью вовлечения пользователей в научные и образовательные коммуникации, расширением научных и образовательных коммуникаций;
- потребностью в интеграции новых цифровых решений в образовательный и научный процесс с целью достижения базовых целей развития образования (доступность образования, индивидуальная образовательная траектория, взаимодействие в режиме реального времени, снижение коммуникационных барьеров в образовательном процессе);
- необходимостью работы с абитуриентами и студентами, находящимися по различным

причинам за пределами образовательной организации (иностранцы студенты, студенты, совмещающие образование и работу или декретный отпуск, студенты с ОВЗ, студенты из других регионов и т.д.);

- необходимостью представления неограниченного потока информации в доступном для понимания структурированном виде.

Коммуникационная стратегия

Многозначность представления коммуникационной стратегии современными авторами строится вокруг трактовки категории «коммуникация» как 1) процесса и результата взаимодействия субъекта и объекта коммуникационного процесса; 2) воздействия субъекта на объект с целью передачи информации и формирования желательного для субъекта поведения после ее получения. Такое представление коммуникации Т. Шибутани (1999) представляется нам ограниченным и тесно связанным с манипуляторным воздействием, что не отражает явление коммуникации в достаточном для истинного понимания объеме без учета наиболее важной ее составляющей — обмена полезной информацией.

На основе обобщения мнений экспертов, таких как Г. Я. Гольдштейн, А. В. Серпилин, А. Андерсон, П. Смит, К. Бэрри, А. Пулфорда и др. (Гольдштейн, 2005; Серпилин, 2001; Смит, Бэрри, Пулфорд, 2001), остановимся на понимании коммуникационной стратегии как комплексной модели воздействия на целевую аудиторию через передачу информации с целью формирования благоприятного взаимодействия.

Согласимся с мнением опытных маркетологов в части принципов разработки стратегии продвижения товара или услуги и представим их в качестве основополагающих в контексте формирования коммуникационной стратегии (Котлер, Келлер, 2014, Новаторов, 2015).

1. Учет особенностей поведения потребителей услуг (доверие к информации, полученной из личных источников с целью снижения рисков неудовлетворенности качеством, прежде всего новых, ранее не потребляемых услуг).

2. Максимально точное определение целевой аудитории с целью детальной проработки информационных сообщений, предлагаемых пользователю.

3. Возможность интерактивного взаимодействия потребителя услуг и источника оказания услуг.

4. Стабильность оказания услуги независимо от времени, места и прочих факторов.

5. Наличие сопутствующих услуге бонусов и преимуществ (процесс обслуживания, физическое окружение, оперативность реагирования, дополнительные возможности для развития и самореализации, формирования новых полезных навыков и коммуникаций и т.д.)

6. Понимание, поддержание и трансляция конкурентного преимущества (например, постоянное обновление с учетом меняющихся трендов, удобство размещения и использования материальных объектов и т. д.)

7. Предоставление своевременной, качественной и обязательно достоверной информации из расчета поддержки и укрепления деловой репутации.

Наиболее комплексным, на наш взгляд, является подход к анализу коммуникационных стратегий, разработанных ведущими зарубежными и российскими вузами, проведенный сотрудниками РУДН, г. Москва (Косяков, Шайдулина, 2016), который включает контент-анализ сайта, социальных сетей и цифровой среды образовательной организации (табл. 1).

Таблица 1

Анализ коммуникационной стратегии образовательной организации

Table 1

Analysis of the communication strategy of an educational organization

Контент-анализ		Анализ цифровой среды
Сайт	Социальные сети	
Миссия, цели, задачи, направления стратегического развития, слоган	Интегрированность с основными доступными социальными сетями	Каналы коммуникаций: Онлайн-курсы Сайт Группы в социальных сетях Мероприятия Партнерства с другими вузами
Структура и направления	Наличие и функционал интегрированных мобильных приложений	Мониторинг показателей, характеризующих цифровые коммуникации (метрические параметры: посещаемость, среднее время, проведенное на сайте, процент отказов, количество просмотренных страниц и переходов, динамика численности пользователей, доля постоянных пользователей, переход на главные страницы, вовлеченность в коммуникации, обсуждения, ответы на вопросы, работа с обратными ссылками и т. д.) ¹

Через каналы коммуникации можно осуществлять воздействие на потребительское поведение (содержание комментариев и обмен мнений по предложенной тематике, трафик постоянных и новых посетителей) и повышать их уровень вовлеченности пользователей. На это оказывают влияние содержание и качество предложенного контента, время загрузки страницы, удобство размещения основной информации, навигация, дизайн и пр., а также возможность посещения основных коммуникационных каналов через доступные для пользователя средства (смартфоны, планшеты и т. д.). Оценить результаты эффективности коммуникационной стратегии организации позволяет также индекс цитирования страниц (соответствие страницы сайта поисковому запросу), повышение которого зависит от ключевых слов, добавленных в соответствующие алгоритмы их определения поисковой системой.

Методические рекомендации по формированию стратегии мы определили с учетом ее базовых элементов (цели и задачи стратегии, целевая аудитория, анализ цифровой среды и каналов коммуникации, контент-стратегия, механизмы реализации, ресурсы и риски) и сформулировали следующим образом:

1. Формулирование целевых ориентиров и задач на основе принципов SMART (конкретность

(Specific), измеримость (Measurable), достижимость (Attainable), актуальность (Relevant) и ограниченность во времени (Time-bound).

2. Все составляющие бренда образовательной организации учитываются при разработке коммуникационной стратегии, выбора целевой аудитории, каналов коммуникаций и контент-стратегии.

3. Формулировка сообщений для каждой целевой группы с учетом их потребностей и ожиданий.

4. Выбор подходящих форм и каналов коммуникаций для конкретной целевой группы.

5. Согласованность с основными стратегическими документами образовательной организации.

Алгоритм построения коммуникативной стратегии:

1. Выявление ценностей и конкурентных преимуществ.

2. Формулировка целей коммуникативной стратегии.

3. Выбор целевых групп.

4. Концепция продукта или услуги.

5. Определение содержания информационных сообщений с учетом выделенных ценностей, интересов и ожиданий целевых групп.

6. Выбор коммуникационных каналов для целевой аудитории.

7. Разработка контент-стратегии.

Факторами, определяющими эффективность реализации коммуникационной стратегии, становятся

¹ Метрические параметры доступны для анализа с помощью инструмента saitreport.ru

не только удачно выбранные инструменты ее реализации, но и внешние динамические причины, которые зачастую являются сложно прогнозируемыми: демографические тенденции, приоритетные специальности в пределах определенного временного лага, обновление нормативно-правового регулирования образовательного процесса (образовательные стандарты), имидж топ-менеджмента образовательного учреждения, определяемый публичными и личными информационными сообщениями и их содержанием, потребность в высшем образовании, межвузовская конкуренция в отраслевых и территориальных границах.

Разработка коммуникационной стратегии для нового образовательного продукта

Изучив теоретико-методические подходы к формированию коммуникативной стратегии, мы сформировали алгоритм ее построения, выделили ос-

новные элементы и принципы, определили цели формирования стратегии и применили на практике.

Коммуникационная стратегия ориентирована на продвижение нового образовательного продукта — магистерской программы «Проектный менеджмент качества в цифровой экономике», подготовленной при поддержке благотворительного фонда Владимира Потанина², не имеющего аналогов на рынке образовательных услуг Алтайского края. Уникальность предлагаемой программы — комплексный подход к формированию проектных, управленческих и цифровых компетенций и их включение в сферу профессиональной деятельности, акцент на эффективное использование биоресурсов региона (рис. 1).

² Стипендиальная программа Владимира Потанина в 2021/2022 учебном году, договор гранта № ГСГК-005/22



Рисунок 1 — Описание образовательного продукта и его уникальность
Figure 1 — Description of the educational product and its uniqueness

Таблица 2

Цели и задачи коммуникационной стратегии продвижения нового образовательного продукта

Table 2

Goals and objectives of the communication strategy for promoting a new educational product

Цели	Задачи
<p>Набор на магистерскую программу не менее 30 слушателей, в наибольшей степени заинтересованных в получении управленческих, проектных и цифровых компетенций.</p> <p>Организация их качественной подготовки посредством современных образовательных и цифровых технологий</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка магистерской программы, выбор целевой аудитории. 2. Выбор каналов продвижения. 3. Привлечение экспертов, заинтересованных в выпускниках программы, к ее наполнению и продвижению. 4. Формирование кейса актуальных практик в сфере проектного менеджмента качества в цифровой экономике

В качестве целевой аудитории с учетом ее уникальности определены выпускники региональных вузов программ бакалавриата, заинтересованные

в продолжении образования и формировании предложенных цифровых, проектных и управленческих компетенций (табл. 3).

Таблица 3

Характеристика целевой аудитории нового образовательного продукта

Table 3

Characteristics of the target audience of the new educational product

Аудитория	Характеристика ЦА (цели, проблемы, интересы)
Региональные абитуриенты	Студенты 3–4 курса бакалавриата и 4–5 курса специалитета гуманитарных и естественно-научных направлений АлтГУ, конкурентных вузов Алтайского края
Выпускники региональных вузов (бакалавриат), заинтересованные в продолжении обучения	Заинтересованные в продолжении образования в России

С учетом интересов и ожиданий целевой аудитории были сформулированы содержательные аспекты цифровых рекламных сообщений, способных

оказать целевое воздействие на выбранную аудиторию (табл. 4).

Таблица 4

Направления целевого воздействия на аудиторию

Table 4

Directions of targeted impact on the audience

Аудитория	Сообщения	Целевое действие (ожидаемые действия)
Региональные абитуриенты	Программа «Проектный менеджмент качества по цифровой экономике» позволит вам получить знания, умения и навыки, позволяющие ориентироваться на обеспечение качества продукции из биоресурсов региона, новые формы ее продвижения и применять для этого современные цифровые решения. Вы овладеете новыми компетенциями, способными повысить вашу конкурентоспособность на рынке труда и стать частью любой проектной команды	Подадут документы на программу, запишутся на вступительный экзамен, по результатам экзамена заключат договор на обучение с ФГБОУ ВО «АлтГУ»
Выпускники региональных вузов (бакалавриат), заинтересованные в продолжении обучения	Программа «Проектный менеджмент качества по цифровой экономике» позволит вам получить знания, позволяющие ориентироваться на обеспечение качества продукции из биоресурсов региона, новые формы ее продвижения и применять для этого современные цифровые решения. Вы овладеете новыми компетенциями, способными повысить вашу конкурентоспособность на международном рынке труда и стать частью любой проектной команды	Подадут документы на программу, запишутся на вступительный экзамен, по результатам экзамена заключат договор на обучение с ФГБОУ ВО «АлтГУ»



Рисунок 2 — Карта стейкхолдеров проекта

Figure 2 — Map of project stakeholders

Выбор стейкхолдеров проекта определяет направления коммуникационного взаимодействия по векторам важности и влияния на конечные результаты (рис. 2).

На основе анализа цифровой среды образовательной организации выявлены основные каналы коммуникаций и численность потенциальной аудитории, проведен контент-анализ сайта и групп в социальных сетях на предмет трансляции основных компо-

нентов: миссии, цели, задачи, направления стратегического развития, наличие и содержание слогана, интегрированности с доступными социальными сетями (рис. 3).

Выбор каналов и форм коммуникации был сделан на основе интересов потенциальной целевой аудитории (табл. 5). Тематика сообщений и периодичность взаимодействий нашли отражение в контент-стратегии (рис. 4).



Рисунок 3 — Коммуникационный аудит ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет», г. Барнаул
 Figure 3 — Communication audit of FSBEI HE “Altai State University”, Barnaul

Таблица 5

Коммуникационная матрица проекта

Table 5

Project communication matrix

Аудитория	Что должны знать	Каналы и форматы коммуникации
Региональные абитуриенты	<ul style="list-style-type: none"> • Образ будущего выпускника программы • Возможности стажировки и трудоустройства (предложения партнеров программы) • Как поступить • Участие кафедры, института, университета, промышленных партнеров в проектной деятельности • Актуальные вакансии в сфере проектного управления и менеджмента качества • Достижения выпускников 	1. Официальные интернет-ресурсы АлтГУ (сайт, ВКонтакте, RUTUBE, Яндекс Дзен, Абитуриент АГУ, Telegram, страница программы на официальном сайте МИЭМИС, в сети ВКонтакте и Telegram). Формат коммуникаций — посты, сториз, инфоповоды, 2. Дни открытых дверей АлтГУ, профориентационные встречи, научно-практические конференции, семинары, профориентационные тесты и т. д. 3. Региональные СМИ (краевой информационный телеканал Катунь 24, пресса). Формат коммуникаций — интервью
Иностранцы абитуриенты	<ul style="list-style-type: none"> • О чем программа • Как поступить • Чему научатся • Возможности применения полученных знаний, навыков и умений 	+ Отдел международных связей АлтГУ. Формат коммуникаций — презентация программы, онлайн-встречи



Рисунок 4 — Контейн-стратегия проекта
Figure 4 — Content strategy of the project

Коммуникационные проблемы и риски реализации коммуникационной стратегии продвижения нового образовательного продукта могут быть следующими:

- ограниченность ресурсов на продвижение;
- затянутость сроков реализации основных мероприятий в связи с необходимостью их согласования с администрацией образовательной организации;
- противоречия, возникающие в процессе согласования мнения экспертного сообщества и интересов работодателей к компетенциям выпускника, с одной стороны, и учет требований ФГОС — с другой;
- своевременность передачи и публикации актуальной и достоверной информации о новой магистерской программе.

В целом реализация стратегии связана с решением коммуникационных задач по формированию и транслированию для целевой аудитории образа будущего выпускника, поиску слушателей, в наибольшей степени заинтересованных в получении управленческих, проектных и цифровых компетенций, поиску партнеров (индустриальных, экспертов) для реализации программы, формированию информационного контента, направленного на продвижение нового продукта и мониторинг обратной связи.

Результаты и выводы

Развитие цифрового пространства требует от организаций сферы услуг большей включенности в коммуникационные процессы и внимания к своему потребителю, пересмотра ценностей и приоритетных направлений стратегического развития, применения современных цифровых инструментов в решении новых задач. Информация и взаимоотношения с внешним и внутренним окружением организации, укрепляя ее деловую репутацию, становится стратегическим активом и катализатором в укреплении конкурентных позиций. Одним из стратегически важных инструментов в таких условиях становится коммуникационная стратегия организации, подходы и механизмы к ее реализации с учетом отраслевых особенностей, специфики территориального рынка.

Грамотно выстроенные отношения образовательной организации с ее партнерами и потребителями услуг, развитая сеть каналов коммуникаций и ценностно ориентированные принципы их построения способны позволить образовательным организациям нивелировать риски недопонимания информации ее основными пользователями, усилить конкурентные позиции в образовательной и научной среде, вовлекать новых участников и расширять научные и образовательные коммуникации, интегрировать цифровые решения в образовательный и научный процесс.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES

- Андерсон А. Источник стратегий и коммуникаций. М.: Эксмо, 2005. 324 с. [Anderson, A. Source of strategies and communications. Moscow: Eksmo, 2005. 324 p. (In Russ.)].
- Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент. Таганрог: ТРТУ, 1995. 93 с. [Goldstein, G. Ya. Strategic management. Taganrog: TRTU, 1995. 93 p. (In Russ.)].
- Захарова А. В. Коммуникационная стратегия вуза как средство повышения конкурентоспособности на современном этапе развития высшего образования // Сибирский педагогический журнал. 2014. № 1. С. 110–115 [Zakharova, A. V. Communication strategy of the university as a means of increasing competitiveness at the present stage of development of higher education. *Sibirskij pedagogicheskij zhurnal*. = *Siberian Pedagogical Journal*. 2014;1:110–115 (In Russ.)].
- Косяков М. А., Шайдулина Т. Т. Коммуникационные стратегии ведущих российских вузов // Креативная экономика. 2016. Т. 10, № 7. С. 813–828 [Kosyakov, M. A., Shaidulina, T. T. Communication strategies of leading Russian universities. *Kreativnaya ekonomika* = *Creative Economy*. 2016;10 (7):813–828 (In Russ.)] doi: 10.18334/ce. 10.7.35578
- Котлер Ф., Келлер Л. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 2014 [Kotler, F., Keller, L. Marketing management. St. Petersburg: Piter, 2014 (In Russ.)].
- Новаторов Э. В. Разработка коммуникационной стратегии для продвижения услуг на основе анализа критических инцидентов // Маркетинговые коммуникации. 2015. № 6 (90). С. 342–350 [Novatorov, E. V. Development of a communication strategy for promoting services based on the analysis of critical incidents. *Marketingovye kommunikacii* = *Marketing Communications*. 2015;6 (90):342–350 (In Russ.)].
- Серпилин А. В. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия // Управление компанией. 2001. № 3. С. 31–48 [Serpilin, A. V. The main approaches to the development and implementation of enterprise development strategies. *Upravlenie kompaniej* = *Management of the company*. 2001;3:31–48 (In Russ.)].
- Смит П., Барри К., Пулфорд А. Коммуникации стратегического маркетинга. М.: Юнити-Дана, 2001. 415 с. [Smith, P., Barry, K., Pulford, A. Strategic Marketing Communications. Moscow: Unity-Dana, 2001. 415 p. (In Russ.)].
- Шибутани Т. Социальная психология. Ростов н/Д.: Феникс, 1999. 544 с. [Shibutani, T. Social psychology. Rostov on/D.: Feniks, 1999. 544 p. (In Russ.)].
-