

Методология обеспечения вовлеченности персонала в условиях цифровой трансформации предприятия

Каблашова Ирина Владимировна

Д-р экон. наук, проф. каф. экономической безопасности
ORCID: 0000-0001-8681-2648, e-mail: kablashowa@yandex.ru

Логунова Ирина Валериевна

Канд. экон. наук, доц. каф. экономической безопасности
ORCID:0000-0003-4949-629X, e-mail: logunova_012@mail.ru

Родионова Валентина Николаевна

Д-р экон. наук, проф. каф. экономической безопасности
ORCID:0000-0002-4787-9353, e-mail: rodionovavn2011@yandex.ru

Воронежский государственный технический университет, г. Воронеж, Россия

Аннотация

Реализация стратегических приоритетов цифровой трансформации отечественных предприятий актуализирует задачи управления вовлеченностью персонала в данный процесс. Это обуславливает необходимость разработки методических подходов к исследованию вовлеченности работников в принятие стратегических решений по улучшению качества процессов и совершенствованию производственной деятельности предприятия. Цель статьи заключается в представлении результатов исследований по разработке методологических подходов, раскрывающих содержание и особенности управления вовлеченностью персонала в деятельность предприятия. Методология исследования включает логическое обоснование сущности исследуемых процессов, данные научных и аналитических публикаций по рассматриваемой проблеме. В ходе исследования выявлена взаимосвязь между проблемами обеспечения вовлеченности персонала и лидерства руководства предприятия, разработаны критерии оценки действий различных категорий персонала в обеспечении и повышении вовлеченности персонала, выделены два подхода к управлению вовлеченности – активный и пассивный, – определяющие интересы руководителей и работников, их влияние на бизнес-результаты и организационные изменения. Построена модель обеспечения вовлеченности персонала в деятельность предприятия с учетом содержания процессов цифровой трансформации, применение которой позволяет мотивировать персонал к проявлению цифровых инициатив и участию в деятельности проектных команд. Полученные авторами выводы имеют теоретический и прикладной характер, способствуют развитию научно обоснованных подходов к разработке стратегии управления вовлеченностью персонала предприятия в процессы цифровой трансформации. Результаты исследования могут быть полезны ученым и практикам, занимающимся проблематикой управления человеческими ресурсами при внедрении инноваций и цифровых стандартов деятельности промышленных предприятий.

Ключевые слова

Вовлеченность персонала, обеспечение вовлеченности персонала, управление персоналом, цифровая трансформация предприятия, цифровые стандарты деятельности

Для цитирования: Каблашова И.В., Логунова И.В., Родионова В.Н. Методология обеспечения вовлеченности персонала в условиях цифровой трансформации предприятия // Вестник университета. 2023. № 8. С. 40–48.

Methodology for ensuring employee engagement in the context of enterprise digital transformation

Irina V. Kablashova

Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Economic Security Department
ORCID: 0000-0001-8681-2648, e-mail: kablashowa@yandex.ru

Irina V. Logunova

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Economic Security Department
ORCID:0000-0003-4949-629X, e-mail: logunova_012@mail.ru

Valentina N. Rodionova

Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Economic Security Department
ORCID:0000-0002-4787-9353, e-mail: rodionovavn2011@yandex.ru

Voronezh State Technical University, Voronezh, Russia

Abstract

The implementation of strategic priorities of domestic enterprises digital transformation actualizes the tasks of employee engagement in this process. It necessitates the development of methodological approaches to the study of employee engagement in strategic decision-making to improve the quality of processes and production activities of the enterprise. The purpose of the study is to present the results of research on methodological approaches development that reveal the content and features of employee engagement management in the activities of the enterprise. The research methodology includes logical substantiation of essence of the processes under study, data from scientific and analytical publications on the problem under consideration. In the course of the research interrelation between the problems of ensuring employee engagement and leadership of enterprise management has been revealed, and criteria for evaluating the actions of different categories of personnel in ensuring and increasing employee engagement developed. Active and passive approaches to involvement management determining interests of managers and employees and their influence on business results and organizational changes have been identified. The model of employee engagement in enterprise's activities has been created considering the content of digital transformation processes, application of which allows motivating personnel to manifest digital initiatives and participate in the activities of project teams. The conclusions obtained by the authors are of a theoretical and applied nature. They will contribute to development of scientifically based approaches to developing a strategy for managing employee engagement in digital transformation processes. The results of the research can be useful to scientists and practitioners dealing with the problems of human resource management in innovations and digital standards of industrial enterprises implementation.

Keywords

Employee engagement, ensuring employee engagement, personnel management, digital transformation of enterprise, digital standards of activity

For citation: Kablashova I.V., Logunova I.V., Rodionova V.N. (2023) Methodology for ensuring employee engagement in the context of enterprise digital transformation. *Vestnik universiteta*, no. 8, pp. 40–48.

© Kablashova I.V., Logunova I.V., Rodionova V.N., 2023.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях ведущим трендом в области управления предприятием являются цифровые стандарты, которые определяют вектор эффективности функционирования и устойчивого развития предприятий. Цифровые технологии преобразуют традиционные процессы управления человеческими ресурсами и меняют подходы к пониманию того, в чем проявляется и как обеспечивается вовлеченность персонала в деятельность предприятия [1]. Поскольку цифровая трансформация связана не только с технико-технологическими, но и организационно-управленческими инновациями, важно вовлечь сотрудников в процесс управленческих инноваций, в том числе путем совместного формирования образа результата управленческих изменений и создания прямой связи получаемых эффектов с ключевыми показателями эффективности сотрудников [2]. В связи с этим важным представляется формирование системы управления предприятием, основную ценность которой составляет вовлеченный персонал, обладающий высоким уровнем компетентности при проявлении цифровых инициатив. При этом важно учитывать не только обучение цифровым навыкам, но и соответствующую систему мотивации, направленную на обеспечение удовлетворенности, лояльности и проактивности, что в целом способствует развитию предприятия в условиях цифровой трансформации и повышению эффективности деятельности предприятия в целом. Для работодателя в настоящее время актуально привлечение высококвалифицированных сотрудников, а также их удержание за счет комфортных условий работы, благоприятного социально-психологического и организационного климата, эффективных мотивационных воздействий, обеспечения баланса между интересами всех участников бизнес-процессов предприятия, а также баланса между работой и личной жизнью.

В статье изложены результаты теоретического и аналитического исследования научных и методических подходов к обеспечению вовлеченности персонала в деятельность предприятия в условиях цифровой экономики. В системе управления предприятием руководители различных уровней зачастую поддерживают идею привлечения персонала к участию при выработке стратегических и оперативных решений по улучшению качества процессов и совершенствованию производственной деятельности предприятия. В кадровой стратегии с целью сохранения рабочих мест и обеспечения стабильности персонала должен быть предусмотрен комплекс мероприятий, направленных не только на преодоление сопротивления в процессе перехода к новым условиям работы, но и на поддержку сотрудников с высоким инициативным потенциалом посредством обучения и обеспечения карьерного роста.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ БАЗИС И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В российской научной литературе подчеркивается значимость обеспечения вовлеченности персонала как фундаментальной концепции и возрастание роли вовлеченности в решении стратегических задач [3–7].

Вовлеченность сотрудников впервые появилась как концепция в теории управления в 1990-е гг. и получила широкое распространение в практиках предприятий благодаря принципу процессного подхода, декларированного системой тотального менеджмента качества в 2000-е гг. В широком смысле вовлеченность ассоциируется с желанием работников участвовать в конкретных процессах, ситуациях или событиях с учетом культуры, ценностей и ожиданий.

Как правило, обеспечение вовлеченности предполагает достижение равенства целей и интересов руководителей и персонала, что обуславливает возможность превратить сотрудников в «адвокатов бренда» предприятия через диалог, который информирует о проводимых инновациях и укрепляет приверженность деятельности предприятия.

Проблема вовлеченности персонала является относительно новой, но не менее важной для современного менеджмента и HR-пространства в отношении теоретических положений и прикладных методик анализа. Определения вовлеченности персонала, имеющиеся в специальной литературе, свидетельствуют о том, что данное понятие имеет разные аспекты: состояние личности, результат удовлетворенности и мотивации, заинтересованность в успехе предприятия, признание ценностей предприятия, материальная зависимость от результатов работы, взаимосвязь с внешними и внутренними условиями работы, лояльность, приверженность и др. В контексте теории управления научный интерес представляет утверждение Ф. Герцберга, согласно которому проблема вовлеченности рассматривается с учетом таких факторов, как лидерство и групповое поведение сотрудников, изучение которых позволяет выработать

решения по вертикальному обогащению содержания трудовых процессов и повышению уровня мотивированности и производительности.

Следует отметить, что повышение вовлеченности персонала является основной целью менеджмента предприятия и рассматривается как показатель, характеризующий готовность работника прикладывать дополнительные усилия к решению поставленных задач и его полную приверженность деятельности предприятия. Многие исследователи определяют вовлеченность как показатель эмоциональной связи работника с предприятием и его осознанного отношения к выполнению поставленных задач, то есть работник мотивирован и работает с максимальной отдачей и производительностью [8; 9].

Вовлеченность персонала является достаточно многогранным понятием, включающим несколько составляющих, которые необходимо развивать у работников предприятия и учитывать в системе управления предприятием: поведение, убеждение, культура качества, предполагающая, что персонал воспринимает качество как основной фактор идентичности процессов, в осуществлении которых работники участвуют на своем рабочем месте. Обобщение теоретических представлений о сущности и содержании вовлеченности персонала на основе критического анализа определений и подходов разных авторов и специалистов позволило сформировать семантическое поле понятия вовлеченности персонала (рис. 1).



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Семантическое поле вовлеченности персонала

С учетом предмета исследования семантическое поле будет использовано не столько как объединение различных частей речи, имеющих один общий семантический признак, сколько как ассоциативный ряд или определенная группа слов, которые тесно связаны друг с другом и позволяют описать конкретное понятие, а именно – вовлеченность персонала. В данном случае основу семантического поля составляет предметно-тематическая сфера, связанная с общим менеджментом, управлением человеческими ресурсами, управлением качеством, организационным поведением и психологией управления.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

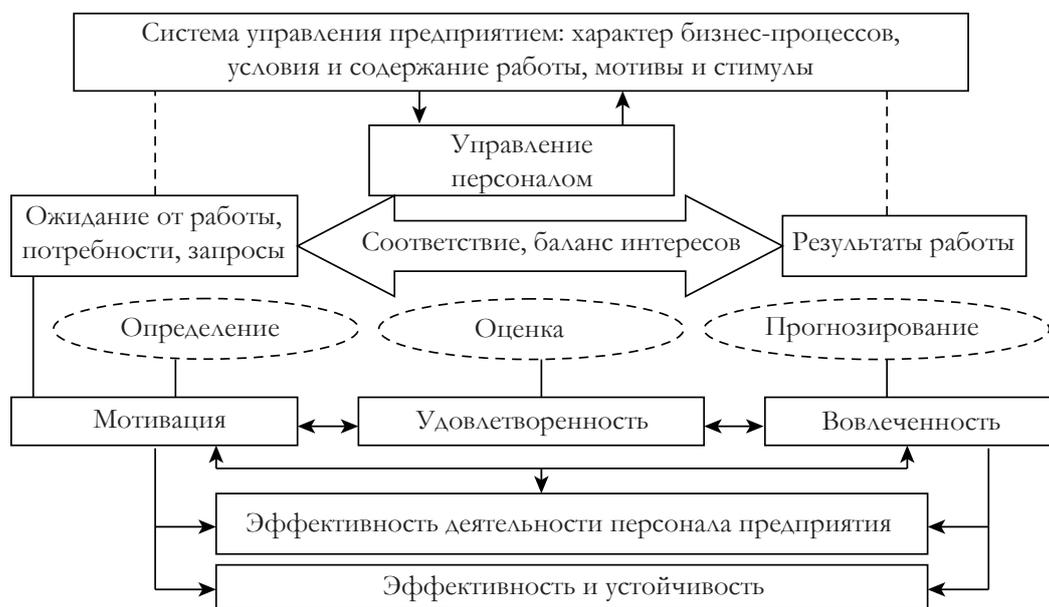
В научных публикациях ведется активная полемика относительно соотношения понятий вовлеченности, лояльности, приверженности, удовлетворенности, инициативности и др. [4; 9; 10]. Как показывают исследования, понятия вовлеченности, лояльности, мотивации и удовлетворенности, а также факторы, их определяющие, в работах многих специалистов не находят четкого разграничения, хотя во многом схожи и пересекаются.

Так, в отечественных исследованиях организационная приверженность определяется как эмоционально положительное отношение работника к организации, связанное с готовностью разделять ее цели и ценности, а также напряженно трудиться в ее интересах, и включает такие элементы, как идентификация, вовлеченность и лояльность, что свидетельствует об аналогии с подходом зарубежных авторов.

Отличие заключается в терминологии: вместо термина «лояльность» используется термин «организационная приверженность». Взаимосвязь указанных понятий подтверждает наличие комплексного подхода к пониманию вовлеченности персонала, то есть вовлеченность рассматривается как элемент организационной приверженности и означает желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад в достижение целей предприятия.

По мнению авторов, необходимо четко разграничивать такие понятия, как удовлетворенность, лояльность, вовлеченность. Так, удовлетворенность означает, что сотруднику обеспечен «гигиенический минимум» (безопасность рабочей среды, стабильная оплата труда), лояльность подтверждает, что сотруднику нравится предприятие и он предполагает работать на данном предприятии длительное время без дополнительных усилий. Вовлеченность связана с тем, что сотрудник увлечен деятельностью предприятия и стремится к лучшим результатам. Вовлеченные сотрудники чувствуют себя также причастными к успехам предприятия, ощущают важность своей работы, проявляют к ней повышенный интерес и ответственность за качество. Следовательно, повышение производительности труда, а также инновационное развитие и совершенствование процессов являются следствием высокой вовлеченности персонала. При этом вовлеченность персонала формируется с учетом компонентов развитой организационной культуры и ее составляющей – культуры качества [11].

Не претендуя на принципиальное решение проблемы соотношения указанных понятий, целесообразным является их разграничить при раскрытии содержания вовлеченности персонала (рис. 2).



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 2. Взаимосвязь понятий мотивации, удовлетворенности и вовлеченности

Удовлетворенность основана на положительной оценке персоналом соответствия своих потребностей, запросов и ожиданий результатам работы, которая проявляется во взаимодействии персонала и предприятия. Ее оценка позволяет определить структуру мотивации (потребности персонала) и прогнозировать вовлеченность персонала. Высокий уровень мотивации, удовлетворенности и вовлеченности способствует эффективной деятельности персонала и, как следствие, эффективности предприятия в целом. При этом мотивация рассматривается как условие, обеспечивающее удовлетворенность, которая является причиной формирования и поддержания вовлеченности.

В контексте рассматриваемой проблемы выделенные признаки взаимосвязаны и являются важными составляющими интегрированного показателя вовлеченности персонала в деятельность предприятия, при этом указанные признаки имеют активный и пассивный характер (рис. 3).

Для понимания сущности и содержания обеспечения вовлеченности персонала следует обратить внимание на различие признаков вовлеченности для отдельного работника и руководства предприятия (табл. 1).



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 3. Содержание и взаимосвязь признаков вовлеченности персонала в деятельность предприятия

Таблица 1

Социально-психологические особенности вовлеченности для сотрудника и руководителя

Сотрудник	Руководитель
Позитивный настрой по отношению к работе (радость от встречи с коллегами, знание своей работы, наличие идей, ориентация на успех)	Позитивное поведение сотрудников на работе способствует повышению эффективности предприятия
Понимание роли вовлеченности в деятельность организации (знание целей и задач организации, направлений развития и совершенствования деятельности, открытые коммуникации)	Вовлеченные сотрудники имеют чувство гордости и проявляют лояльность, работая на предприятии, готовы максимизировать усилия для достижения целей предприятия
Ощущение себя частью целого, команды, которая ориентирована на результат, имеет обратную связь по итогам работы и возможность развивать новые навыки и обеспечивать признание за достижения	Предприятие использует знания и идеи сотрудников для развития и внедрения инноваций, активизации инновационного процесса
Доверие, справедливость и уважение – главные ценности сотрудника и организационной культуры, что обеспечивает выполнение двусторонних обязательств (трудовой договор, психологический контракт)	Высокий уровень приверженности персонала (сокращение количества отпусков, уменьшение количества больных, числа несчастных случаев, конфликтов и обид, повышение производительности)

Составлено авторами по материалам исследования

Специалисты в области управления персоналом выделяют такие направления вовлеченности, как вовлеченность в решение корпоративных задач; вовлеченность в рабочий процесс, заинтересованность в работе в целом; инициативы и нацеленность на повышение эффективности работы и развитие предприятия. Повышение уровня вовлеченности персонала в условиях цифрового развития становится важнейшей задачей руководства и HR-специалистов: эффективная реализация проектов во многом определяется поддержкой руководства в части понимания целей, адекватной системы мотивации и развития персонала. В системе управления цифровым предприятием основными задачами менеджеров остаются организация обучения и мотивация персонала, решение которых позволяет повысить заинтересованность персонала в проводимых изменениях. Необходимо учитывать, что цифровая трансформация, происходящая на предприятии, значительно влияет на изменение содержания и условий осуществления трудовых процессов, что, в свою очередь, обуславливает необходимость действий по преодолению

сопротивления персонала внедрению цифровых инноваций, при этом наибольшая ответственность за решение данной проблемы полностью возлагается на вовлеченных и обученных лидеров. При этом анализ практических аспектов исследуемой проблемы показал отсутствие принципиальных различий между теорией и практикой обеспечения вовлеченности персонала в деятельность предприятия. На основании проведенных исследований авторами разработан методологический подход к обеспечению вовлеченности персонала (рис. 4).



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 4. Методологический подход к обеспечению вовлеченности персонала в деятельность предприятия

Основой предлагаемого методологического подхода является стратегия устойчивого развития, которая реализуется в рамках концепции непрерывного совершенствования и кадровой стратегии, направленной на сохранение и развитие кадрового потенциала. Цифровизация процессов предприятия рассматривается как основное направление организационных изменений, вызывающих сопротивление персонала, на преодоление которого направлено формирование мотивационной среды, включающей признаки, принципы и факторы вовлеченности, а также особенности цифровизации предприятия. Программа работ по обеспечению вовлеченности персонала в деятельность предприятия в условиях цифровой трансформации должна включать: дорожную карту процессов цифровизации с целью понимания каждым работником своей роли деятельности предприятия; создание условий, обеспечивающих удовлетворенность персонала содержанием процессов труда в условиях цифровой трансформации; разработку механизма управления вовлеченностью персонала и выбор эффективных способов вовлечения работников в реализацию стратегии и проектов цифровой трансформации; программы, направленные на поддержку вовлеченности работников с высоким потенциалом, привлечение ресурсов на развитие цифровых

компетенций и умений работы в «командах цифровой трансформации». При этом важно учитывать направления развертывания стратегии цифровой трансформации, что должно происходить в условиях открытости и постоянного информирования сотрудников, поскольку большой объем сведений о внедряемых цифровых инновациях может вызвать сопротивление (саботаж) персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате анализа методологических аспектов обеспечения вовлеченности персонала в деятельность предприятия установлена необходимость перестройки системы управления персоналом с учетом содержания следующих концепций, которые необходимо учитывать при решении рассматриваемой проблемы: лидерство руководства, управление проявлением цифровых инициатив персонала, самоуправляемая команда, организационная культура и культура качества, мотивационное управление персоналом. Выделены и обоснованы следующие признаки вовлеченности персонала: удовлетворенность, инициативность, приверженность, лояльность, проактивность, мотивированность, убежденность, ответственность, заинтересованность в принятии управленческих решений. Выбор и обоснование набора признаков необходимы при разработке программы повышения вовлеченности персонала. Доказано, что использование активного и пассивного подходов к обеспечению вовлеченности персонала позволяет повысить эффективность мотивационных воздействий с учетом приоритетности признаков вовлеченности при определении интегрального показателя вовлеченности.

В рамках исследования влияния вовлеченности на процессы цифровой трансформации раскрыто содержание действий по уменьшению степени сопротивления персонала проводимым изменениям на предприятии, в частности при внедрении цифровых стандартов деятельности; установлено, что высокий уровень вовлеченности оказывает прямое влияние на уменьшение сопротивления персонала, что обуславливает эффективную реализацию стратегии устойчивого развития предприятия.

Рассмотрены роли различных категорий работников в обеспечении вовлеченности персонала, сделан вывод о необходимости участия всех работников предприятия в решении данной проблемы в системе управления предприятием.

Проведенное исследование показало, что вовлеченность персонала в процессы цифровой трансформации предприятия является необходимой предпосылкой и одновременно практическим инструментом повышения ее эффективности. Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение влияния вовлеченности персонала в достижение конкурентных преимуществ в процессе цифровой трансформации предприятий и принятия экосистемных решений.

Библиографический список

1. Завьялова Е., Соколов Д., Кучеров Д., Ансовская А. Настоящее и будущее цифровых методов управления человеческими ресурсами. *Форсайт*. 2022;16(2):42–51. DOI <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2022.2.42.51>
2. Гусева Н.И., Советкин Я.Д. Восприятие предпосылок внедрения управленческих инноваций сотрудниками российских компаний. *Российский журнал менеджмента*. 2022;20(2):273–307. DOI <https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.206>
3. Кабалина В.И., Макарова А.В. Вовлеченность работников: систематизация подходов к определению и измерению. *Организационная психология*. 2022;12(3):110–137. DOI <http://doi.org/10.17323/2312-5942-2022-12-3-110-137>
4. Смирнов П.С. Вовлеченность персонала: типы, уровни проявления и связи с практиками управления человеческими ресурсами. *Организационная психология*. 2019;9(1):81–95.
5. Чеглакова, Л. М., Кабалина, В. И. Вовлеченность персонала: теоретические подходы, эмпирические результаты. *Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского*. 2016;(1): 121–128.
6. Колобов А.В., Игумнов Е.М., Наумов Д.Н. Обеспечение вовлеченности персонала в устойчивое развитие компании. *Стратегические решения и риск-менеджмент*. 2020;11(3):262–271. DOI <http://doi.org/10.17747/2618-947X-2020-3-262-271>
7. Тульских Е.Е. Вовлеченность персонала как важнейший ресурс стратегического развития предприятия. *Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики*. 2017;(5):87–93.
8. Schaufeli W., Bakker A. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In: Bakker A., Leiter M. (eds). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. N.Y.: Psychology Press; 2010. Pp. 5–24.
9. Shuck B., Osam K., Zigarri D., Nimon K. Definitional and Conceptual Muddling: Identifying the Positionality of Employee Engagement and Defining the Construct. *Human Resource Development Review*. 2017;16(3):263–293.
10. Чернякевич Е.Ю. Взаимосвязь профессионального выгорания и приверженности работника организации. *Вестник университета*. 2022(7):207–216. DOI <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-7-207-216>

11. Каблашова И.В., Логунова И.В., Кривякин К.С., Родионова В.Н. Методология управления качеством процессов на основе цифровых стандартов деятельности наукоемкого предприятия. *Организатор производства*. 2021;29(1):7–20. DOI <http://doi.org/10.36622/VSTU.2021.77.81.001>

References

1. Zavyalova E., Sokolov D., Kucherov D., Lisovskaya A. The digitalization of human resource management: Present and future. *Foresight and STI Governance*. 2022;16(2):42–51. DOI <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2022.2.42.51>
2. Guseva N.I., Sovetkin Y.D. Managerial innovations antecedents perception by employees of Russian companies. *Russian Management Journal*. 2022;20(2):273–307. DOI <https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.206> (In Russian).
3. Kabalina V.I., Makarova A.V. (2022). Employee engagement: systematization of approaches to the definition and measurement. *Organizational Psychology*. 2022;12(3):110–137. DOI <http://doi.org/10.17323/2312-5942-2022-12-3-110-137>
4. Smirnov P.S. Employee engagement: Types, levels of realization and links with human resource management practices. *Organizational Psychology*. 2019;9(1):81–95.
5. Cheglakova, L. M., Kabalina, V. I. Employee engagement: Theoretical approaches, empirical results. *Vestnik of Lobachevsky University of Nizhni Novgorod*. 2016;(1):121–128. (In Russian).
6. Kolobov A.V., Igumov E.M., Naumov D.N. Ensuring personnel involvement in companies' sustainable development. *Strategic decisions and risk management*. 2020;11(3):262–271. DOI <http://doi.org/10.17747/2618-947X-2020-3-262-271>
7. Tulsikh E.E. Personnel involvement as the most important resource of enterprise's strategic development. *Fundamental and applied research of the cooperative sector of the economy*. 2017;(5):87–93. (In Russian).
8. Schaufeli W., Bakker A. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In: Bakker A., Leiter M. (eds.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. N.Y.: Psychology Press; 2010. Pp. 5–24.
9. Shuck B., Osam K., Zigarmi D., Nimon K. Definitional and Conceptual Muddling: Identifying the Positionality of Employee Engagement and Defining the Construct. *Human Resource Development Review*. 2017;16(3):263–293.
10. Chernyakevich E.Y. Correlation between professional burnout and employee commitment to the organization. *Vestnik universiteta*. 2022(7):207–216. DOI <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-7-207-216> (In Russian).
11. Kablashova I.V., Logunova I.V., Krivyakin K.S., Rodionova V.N. Methodology of quality management of processes based on digital standards of high-tech enterprise activity. *Organizer of production*. 2021;29(1):7–20. DOI <http://doi.org/10.36622/VSTU.2021.77.81.001> (In Russian).