

# ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

## Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами

### Промышленность

---

УДК 338.242

**КОСТРИГИН РУСЛАН ВЯЧЕСЛАВОВИЧ**

начальник отдела патриотического воспитания ФГАОУ ВО  
«Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского»,  
e-mail: k.ruslan07@gmail.com

**ЯШИН СЕРГЕЙ НИКОЛАЕВИЧ**

д.э.н., профессор, зав. кафедрой менеджмента  
и государственного управления ФГАОУ ВО «Нижегородский  
государственный университет им. Н. И. Лобачевского»,  
e-mail: jashinsn@yandex.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2020-01-5-12

### ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЕЙ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ КЛАСТЕРОВ НА ОСНОВЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

**Аннотация.** *Цель работы.* На основе методов оценки уровня экономического развития компании-ядра кластера и экономико-инновационного потенциала компании-ядра кластера сформировать инструментарий управления стратегией развития промышленных кластеров с целью развития территориальных промышленных кластеров как одного из ключевых факторов развития системы народного хозяйства региона, повышения конкурентоспособности экономики региона и привлечения дополнительных инвестиций. **Методология проведения работы.** Исследование основывается на общенаучных методах познания, которые предусматривают системный подход к решению проблем. Основой данной работы являются фундаментальные научные труды отечественных и зарубежных ученых в области кластерного развития регионов и оценки деятельности промышленных кластеров. **Результаты.** Для эффективной деятельности по развитию промышленных кластеров руководству регионов и представителям руководящих органов кластеров необходим инструментарий по управлению стратегией развития. Обязательной составляющей инструментария должно являться проведение оценки эффективности деятельности компаний-членов кластеров. Необходимость такой оценки вызвана наличием непосредственной связи между эффективностью реализации кластерной политики и эффективностью деятельности самих кластеров. Инструментарий представляет комплексную систему анализа эффективности деятельности промышленных предприятий как элементов промышленных кластеров, функционирующих в регионах, состоящую из следующих этапов: сбор и анализ данных о предприятиях промышленного кластера; отнесение предприятий к одной из групп, составляющих структуру промышленного кластера; определение реального состояния факторов развития инновационной инициативы; использование метода оценки уровня экономического развития предприятий кластера; использование метода экономико-инновационного потенциала предприятий кластера; сравнительный анализ уровня экономического развития и экономико-инновационного потенциала; составление линейного функционала ценности промышленного кластера для региона и разработка управленческих решений по экономическому развитию предприятий промышленных кластеров. Каждый из этапов неразрывно связан друг с другом и следует из него. Линейный функционал ценности промышленного кластера для региона, который представляет собой разницу между функциями экономико-инновационного потен-

циала и экономического развития кластера составляется в том числе с целью создания ценностно ориентированной модели инновационной системы промышленного региона. Значение линейного функционала должно быть положительным, что означает, что у компании — ядра кластера достаточно инновационных ресурсов — финансовых, производственных, трудовых и прочих — для того, чтобы обеспечить долгосрочную стабильную эволюцию кластера. **Область применения результатов.** Результаты проведенного исследования могут использоваться при разработке стратегий социально-экономического развития регионов Российской Федерации и при управлении промышленными кластерами регионов. **Выводы.** Применение инструментария даст возможность руководству региона и руководству кластеров сформировать стратегию экономического развития конкретного промышленного кластера, а также соответствующую ей инновационную под-стратегию.

**Ключевые слова:** промышленный кластер, промышленное предприятие, региональный кластер, стратегия развития, стратегическое управление, методы оценки, экономическое развитие, экономико-инновационный потенциал.

---

**KOSTRIGIN RUSLAN VYACHESLAVOVICH**

Head of the Department of Patriotic education  
Lobachevsky University,  
e-mail: k.ruslan07@gmail.com

**YASHIN SERGEI NIKOLAYEVICH**

Dr.Sc. of Economics, Professor,  
Head of the Department of Management and Public  
Administration, Lobachevsky University  
e-mail: jashinsn@yandex.ru

## TOOLS FOR MANAGING INDUSTRIAL CLUSTER DEVELOPMENT STRATEGIES BASED ON ECONOMIC DEVELOPMENT ASSESSMENT METHODS

**Abstract. Purpose of work.** On the basis of methods of assessment of the level of economic development of the company-cluster core, economic and innovation potential of the company-cluster core to form a management instrumentation in the development strategy of industrial clusters development of regional industrial clusters as one of the key factors in the development of the system of national economy of the region, competitiveness of region's economy and attract additional investment. **Methodology of the work.** The research is based on General scientific methods of cognition, which provide a systematic approach to solving problems. The basis of this work is the fundamental scientific works of domestic and foreign scientists in the field of cluster development of regions and evaluation of industrial clusters. **Results.** For effective development of industrial clusters, regional authorities and representatives of cluster governing bodies need tools for managing the development strategy. A mandatory component of the Toolkit should be to evaluate the performance of cluster member companies. The need for such an assessment is caused by the presence of a direct link between the effectiveness of cluster policy implementation and the effectiveness of the clusters themselves. The Toolkit is a comprehensive system for analyzing the performance of industrial enterprises as elements of industrial clusters operating in the regions, consisting of the following stages: collection and analysis of data on industrial cluster enterprises; assigning enterprises to one of the groups that make up the structure of an industrial cluster; determining the real state of factors for the development of innovation initiatives; using the method of assessing the level of economic development of cluster enterprises; using the method of economic and innovative potential of cluster enterprises; comparative analysis of the level of economic development and economic and innovative potential; drawing up a linear functional of the value of an industrial cluster for the region and developing management solutions for the economic development of industrial clusters. Each of the stages is inextricably linked to each other and follows from it. The linear functional of the value of an industrial cluster for a region, which represents the difference between the functions of economic and innovative potential and economic development of the cluster, is also compiled with the aim of creating a value-oriented model of the innovation system of an industrial region. The value of the linear functional must be positive, which

means that the core company of the cluster has enough innovative resources — financial, production, labor, and others—to ensure the long-term stable evolution of the cluster. **Scope of the results.** The results of the research can be used in the development of strategies for socio-economic development of regions of the Russian Federation and in the management of industrial clusters of regions. **Conclusions.** The use of the tools will enable the regional and cluster leaders to form an economic development strategy for a specific industrial cluster, as well as an appropriate innovation sub-strategy.

**Keywords:** industrial cluster, industrial enterprise, regional cluster, development strategy, strategic management, assessment methods, economic development, economic and innovative potential.

**Введение.** Ключевая цель управления промышленными кластерами заключается в обеспечении его успешной и эффективной деятельности, выполнении ключевой миссии по производству продукции или услуг, достижению целевых показателей. Для достижения этой цели необходимы определенные системы управления или инструментарии, учитывающие различные факторы, оказывающие прямое и косвенное воздействие на экономическое развитие промышленных кластеров и предприятий, входящих в него. Принято считать, что в основе стратегического планирования лежит проведение экономического анализа. Инструментарий должен учитывать реальные показатели деятельности промышленных кластеров. Под реальными показателями нами понимаются рыночные показатели деятельности компании-ядра кластера, которые отражаются в финансовой отчетности соответствующих предприятий [6, 12, 16]. Наша задача заключается не в том, чтобы нивелировать значение данных бухгалтерской отчетности в финансово-экономическом анализе, а в том, чтобы представить авторский подход в определении реального состояния экономического развития на основе рыночных показателей и взять его за основу для управления стратегией развития промышленного кластера в целом.

#### **Инструментарий управления стратегией развития промышленных кластеров на основе методов оценки экономического развития**

Обеспечение стабильного роста, достижения целевых показателей на основе принятия грамотных стратегических решений становится центральной проблемой в условиях рыночной экономики. Проблема оценки эффективности деятельности промышленных кластеров не позволяет своевременно предпринимать меры по корректировке стратегии их развития [2, 4, 14]. При наличии и последующем использовании апробированных методов оценки экономического развития и инновационного потенциала возможно не только определить реальное состояние экономического развития и достаточности инновационного потенциала на данном этапе, но и предложить или скорректировать стратегию развития на краткосрочный период. Эффективная оценка состояния промышленного кластера представит возможность определить соответствующий «вектор» экономического и инновационного развития, принять новую или внести изменения в действующую стратегию и спрогнозировать вероятность результатов деятельности в области внедрения инноваций в производстве [7, 9, 20]. Инструментарий управления стратегией развития необходим не только государству, но и представителям руководства кластеров для выбора корректного направления развития.

Принимая во внимание то, что инновационная инициатива является одним из немаловажных факторов экономического и инновационного развития промышленных кластеров, требуется ее стимулирование. Одним из важных элементов стратегий развития огромной массы промышленных кластеров является увеличение конкурентоспособности за счет кластерных инициатив [3, 8, 15]. Организационные механизмы по увеличению роста и конкурентоспособности кластера на региональном уровне и являются кластерными инициативами. Данные процессы происходят в плотном взаимодействии всех предприятий-членов кластеров, регионального правительства и представителей научного сообщества.

Известно, что промышленный кластер образован рядом групп предприятий, каждая из которых обладает собственными стратегическими ориентирами, особенностями производства и прочими особыми факторами:

- 1) Предприятия, которые непосредственно занимаются производством продукции или

услуг, а также экспортеры этой продукции или услуг [1, 11].

2) Предприятия, которые занимаются поставкой специализированных факторов производства, комплектующих, запасных частей, сервисный и логистических комплексных услуг.

3) Финансово-экономические институты.

4) НИИ, профильные высшие учебные заведения.

На следующем этапе требуется сформулировать единую систему факторов инновационной инициативы, в основу которой можно заложить концепцию роста производительности, являющуюся оптимальным измерителем эффективности любой промышленной структуры [5, 13]. Принято определять несколько сфер, оказывающих непосредственное влияние на увеличение производительности:

– стратегическое управление промышленным предприятием [10];

– взаимодействие с клиентами;

– взаимодействие с поставщиками, подрядчиками, сервисными фирмами [17, 19];

– обеспечение производственными факторами процесса производства.

Каждая из представленных сфер характеризуется определенным набором факторов, обозначенных в таблице 1.

*Таблица 1*

**Факторы инновационной инициативы предприятий промышленного кластера**

№	Функциональное направление деятельности	Фактор инновационной инициативы
1	Стратегический менеджмент	Особое внимание к стратегическому развитию; пристальное внимание инвестиционной политике
2	Взаимодействие с потребителями	Основные потребители обладают определенными запросами, на которые ориентируются кластеры в своей деятельности. Потребитель, осознавая это, формирует запрос выше, чем обычно
3	Взаимодействие с поставщиками	Наблюдается выборное взаимодействие с линейками поставщиков, так как они также находятся в конкурентных отношениях
4	Обеспеченность ключевыми факторами производства	У компаний-членов кластера всегда наблюдается достаточное количество ключевых факторов производства: свободный доступ к природным ресурсам; высокий уровень человеческого капитала; высокий уровень развития ключевых направлений инфраструктуры (территория, информационное поле); высокий уровень менеджмента

Определив реальное состояние факторов инновационной инициативы и получив характеристику предприятий промышленного кластера на данном этапе развития, требуется провести оценку экономического развития и экономико-инновационного потенциала. Для проведения оценки воспользуемся методами оценки экономического развития и экономико-инновационного потенциала, базирующимися на оценивании рыночных показателей деятельности компании – ядра кластера. Количественную характеристику комплексного экономического развития предстоит определить методом оценки экономического развития, а метод экономико-инновационного потенциала позволит определить достаточность ресурсов, в том числе инновационных, для реализации комплексного развития [18]. Проведение оценки с помощью предложенных методов представит объективную картину деятельности промышленного кластера.

**Сравнительный анализ показателей оценки деятельности промышленного кластера**

Конечным этапом по формированию инструментария управления стратегией развития является сравнительный анализ уровня экономического развития и экономико-инновационного потенциала путем построения соответствующей матрицы. Взаимосвязь представлена в таблице 2.

Таблица 2

## Сравнительный анализ показателей оценки деятельности промышленного кластера

<i>Взаимосвязь показателей</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Рекомендуемая стратегия</i>	<i>Рекомендуемая инновационная подстратегия</i>
1. Уровень, относящийся к достаточности экономико-инновационного потенциала, выше, чем уровень, относящийся к экономическому развитию	Выявлено наличие запаса средств, которые могут быть в дальнейшем инвестированы в инновационное развитие, однако, если кластер имеет низкий или средний уровень экономического развития, безоговорочно потребуются предусмотреть средства в большем объеме на развитие инновационной деятельности	Стратегия экономико-инновационного развития	Инновационное развитие за счёт реализации имеющегося инновационного потенциала
2. Уровень достаточности экономико-инновационного потенциала примерно одинаков по сравнению с уровнем экономического развития	Выявлено отсутствие запаса для последующего увеличения инвестирования средств в ИР, требуется точное и конкретное распределение имеющихся средств на инновационную деятельность.	Стратегия сохранения экономических результатов	Интеграционно-инновационная стратегия развития
3. Уровень, относящийся к достаточности экономико-инновационного потенциала, ниже по отношению к уровню экономического развития	Для осуществления деятельности, относящейся к инновационной, а также чтобы выполнить стимулирование инновационного развития, у кластера имеются средства в недостаточном количестве	Стратегия, относящаяся к экономической стабилизации	Стратегия заимствования инноваций; стратегия «мягких» инноваций

По итогам проведения сравнительного анализа руководство региона и руководство промышленного кластера сможет принять соответствующие управленческие решения по его развитию. Грамотные управленческие решения приведут к следующим результатам:

1) На уровне предприятий-членов промышленного кластера – увеличение производительности, диверсификация производства, увеличение количества внедряемых инновационных решений [5].

2) На уровне региона – увеличение конкурентных преимуществ промышленного кластера и региона.

Поэтапно описав шаги, предшествующие формированию инструментария управления производственной стратегией, представим его на рисунке 1.

**Выводы.** Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Объединение ценностей региона в физической сфере, в сфере жизни, в психологической, технологической, экономической, социальной сфере и информационной сферах в единую систему, подразумевающую их взаимосвязь, определяет полезность настоящего либо формирующегося кластера для того региона, в котором он функционирует. Несоответствие целей развития инновационно-индустриального кластера ценностям и полезностям региона может повлечь за собой разрушение кластера как такового, что выразится, в первую очередь, в необоснованном увеличении долговых обязательств компаний кластера, превышающих допустимый уровень финансовой устойчивости, а также в прямой потере его трудовых и производственных ресурсов.

2. Совершенствование принятия решений по экономическому развитию промышленного кластера, базисом которого является нацеленность на конкретные факторы инициативы и

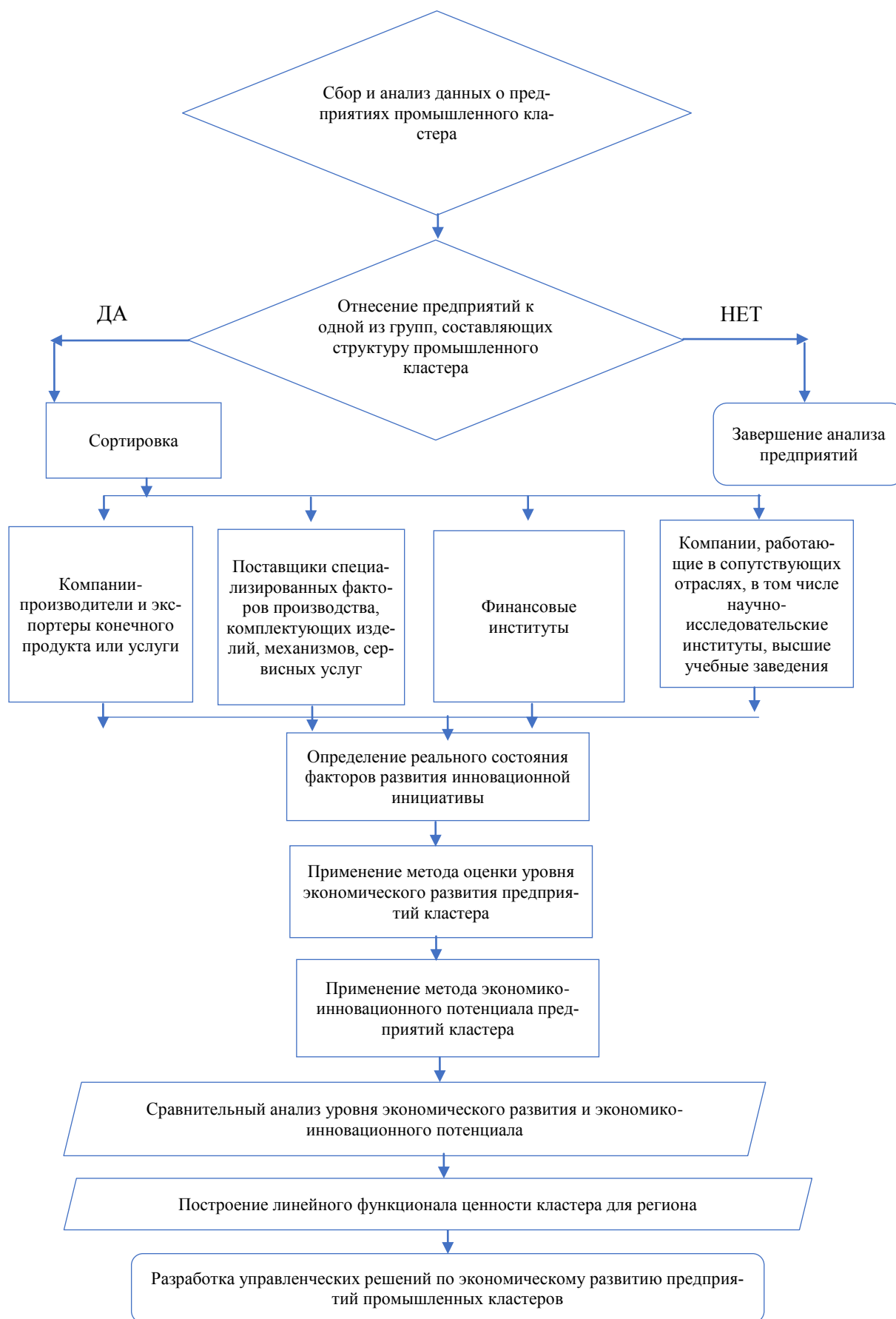


Рис. 1. Инструментарий управления производственной стратегией.

повышение конкурентоспособности, является к экономическому и инновационному развитию.

3. Проведение оценки деятельности, построение линейного функционала позволит определить эффективность реализации промышленной кластерной политики в регионе.

4. Значение данного функционала должно быть положительным для того, чтобы функция инновационного потенциала превышала функцию инновационного развития кластера, что, в свою очередь, означает, что у компании – ядра кластера достаточно инновационных ресурсов – финансовых, производственных, трудовых и прочих – для того, чтобы обеспечить долгосрочное стабильное инновационное развитие кластера.

5. Применение инструментария даст возможность руководству региона и руководству кластеров сформировать стратегию экономического развития конкретного промышленного кластера, а также соответствующую ей инновационную подстратегию.

#### Литература

1. Акофф И. Стратегическое управление [Текст] / И. Акофф. – М.: Мир, 1991. – 378 с.
2. Бабкин А. В. Стратегическое управление наукоемким производством [Текст] / А. В. Бабкин, Н. И. Бабкина. – СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2012. – 372 с.
3. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: Полный курс: В 2-х т. СПб.: Экономическая школа, 2005. – 1166 с.
4. Васин Н. С. Влияние кластеризации на устойчивость функционирования предприятий // Региональная экономика: теория и практика. – 2014. – № 48 (375). – С. 59–66.
5. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник [для студ. высш. уч. зав.]. – М.: Гардарики, 2002. – 296 с.
6. Громова А. С., Кускова С. В. Оценка эффективности функционирования особых экономических зон в Российской Федерации // Вестник науки Сибири. Серия Экономика и менеджмент. – 2013. – № 3 (9). – С. 132–139.
7. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и техника оценки любых активов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 1342 с.
8. Капустина Е. С. Оценка эффективности функционирования особых экономических зон в России // Российское предпринимательство. – 2011. – № 6 (1). – С. 168–173.
9. Костригин Р. В. Рекомендации по стратегии развития Нижегородского индустриального кластера. [Текст] // Всероссийский научно-аналитический журнал «Финансовая экономика». – 2019. – № 10 (ч. 6). – С. 583–587.
10. Костригин Р. В. Составление линейного функционала ценности инновационно-индустриального кластера для региона / С. Н. Яшин, Е. В. Кошелев, Костригин Р. В. // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – Т. (130) УЭК. № 12/2019. – 2019. – С. 1–19.
11. Марков Л. С. Теоретико-методологические основы кластерного подхода. – Н.: ИЭОПП СО РАН, 2015. – 300 с.
12. Методы и инструменты управления инновационным развитием промышленных предприятий: монография / И. Л. Туккель, С. А. Голубев, А. В. Сурина, Н. А. Цветкова / Под ред. И. Л. Туккеля. СПб.: БХВ-Петербург, 2013. – 208 с.
13. Орехова Е. А. Влияние характеристик и свойств экономического пространства на развитие территории // Региональная экономика: теория и практика. – 2008. – № 10 (67). – С. 19–23.
14. Павлов П. В. Система показателей оценки функционирования особых экономических зон // Финансы и кредит. – 2009. – № 29 (365). – С. 2–11.
15. Плахин А. Е., Огородникова Е. С., Генералов И. Г. Институциональные условия создания и методические аспекты оценки эффективности функционирования кластеров: российский и зарубежный опыт // АНИ: экономика и управление. – 2017. – Т. 6. – № 2 (19). – С. 61–65.
16. Портер М. Конкуренция / Майкл Э. Портер; пер. с англ. Пелявского О. Л., Уриханяна А. П., Усенко Е. Л. и др.: под ред. Я. В. Заболоцкого, М. С. Иванова, К. П. Казаряна и др. – М.: Вильямс, 2006. – 496 с.
17. Тренев Н. Н. Стратегическое управление [Текст]: учеб. пособие / Н. Н. Тренев. – М.: Приор, 2010.
18. Ускова Т. В. Производственные кластеры как инструмент повышения конкурентоспособности региона / Т. В. Ускова, А. С. Барабанов, О. И. Попова, Л. Г. Иогман, В. В. Ильин. – Вологда: Ин-т социально-экономического развития территорий РАН, 2016. – 246 с.
19. Шумпетер Й. Теория экономического развития [Текст] / Й. Шумпетер; [перевод с англ.]. – М.: Директ медиа Пабблишинг, 2008. – 401 с.
20. Яшин С. Н., Трифонов Ю. В., Кошелев Е. В. Оценка стратегических перспектив развития кластеров с помощью мультипликаторов балансовой стоимости и выручки // Инновации. – 2015. – № 11. – С. 35–49.

#### References:

1. Akoff I. Strategicheskoe upravlenie [Tekst] / I. Akoff. – M.: Mir, 1991. – 378 s.
2. Babkin A. V. Strategicheskoe upravlenie naukoemkim proizvodstvom [Tekst] / A. V. Babkin, N. I. Babkina. – SPb.: Izd-vo SPbGPU, 2012. – 372 s.
3. Brigham YU., Gapenski L. Finansovyy menedzhment: Polnyj kurs: V 2-h t. SPb.: Ekonomicheskaya shkola, 2005. – 1166 s.
4. Vasin N. S. Vliyanie klasterizacii na ustojchivost' funkcionirovaniya predpriyatij // Regional'naya ekonomika

- ka: teoriya i praktika. – 2014. – № 48 (375). – S. 59–66.
5. Vihanskij O. S. *Strategicheskoe upravlenie: uchebnik [dlya stud. vyssh. uch. zav.]*. – M.: Gardarika, 2002. – 296 s.
6. Gromova A. S., Kuskova S. V. *Ocenka effektivnosti funkcionirovaniya osobyh ekonomicheskikh zon v Rossijskoj Federacii* // *Vestnik nauki Sibiri. Seriya Ekonomika i menedzhment*. – 2013. – № 3 (9). – S. 132–139.
7. Damodaran A. *Investicionnaya ocenka. Instrumenty i tekhnika ocenki lyubyh aktivov*. – M.: Al'pina Biznes Buks, 2004. – 1342 s.
8. Kapustina E. S. *Ocenka effektivnosti funkcionirovaniya osobyh ekonomicheskikh zon v Rossii* // *Rossijskoe predprinimatel'stvo*. – 2011. – № 6 (1). – S. 168–173.
9. Kostrigin R. V. *Rekomendacii po strategii razvitiya Nizhegorodskogo industrial'nogo klastera*. [Tekst] // *Vserossijskij nauchno-analiticheskij zhurnal «Finansovaya ekonomika»*. – 2019. – № 10 (ch. 6). – S. 583–587.
10. Kostrigin R. V. *Sostavlenie linejnogo funkcionala cennosti innovacionno-industrial'nogo klastera dlya regiona* / S. N. YAshin, E. V. Koshelev, Kostrigin R. V. // *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyj nauchnyj zhurnal*. – T. (130) UEkS. № 12/2019. – 2019. – S. 1–19.
11. Markov L. S. *Teoretiko-metodologicheskie osnovy klasterного podhoda*. – N.: IEOPP SO RAN, 2015. – 300 s.
12. *Metody i instrumenty upravleniya innovacionnym razvitiem promyshlennyh predpriyatij: monografiya* / I. L. Tukkell', S. A. Golubev, A. V. Surina, N. A. Cvetkova / Pod red. I. L. Tukkelya. SPb.: BHV-Peterburg, 2013. – 208 s.
13. Orekhova E. A. *Vliyanie harakteristik i svojstv ekonomicheskogo prostranstva na razvitie territorii* // *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika*. – 2008. – № 10 (67). – S. 19–23.
14. Pavlov P. V. *Sistema pokazatelej ocenki funkcionirovaniya osobyh ekonomicheskikh zon* // *Finansy i kredit*. – 2009. – № 29 (365). – S. 2–11.
15. Plahin A. E., Ogorodnikova E. S., Generalov I. G. *Institucional'nye usloviya sozdaniya i metodicheskie aspekty ocenki effektivnosti funkcionirovaniya klasterov: rossijskij i zarubezhnyj opyt* // *ANI: ekonomika i upravlenie*. – 2017. – T. 6. – № 2 (19). – S. 61–65.
16. Porter M. *Konkurenciya* / Majkl E. Porter; per. s angl. Pelyavskogo O. L., Urihanyana A. P., Usenko E. L. i dr.: pod red. YA. V. Zabolockogo, M. S. Ivanova, K. P. Kazaryana i dr. – M.: Vil'yams, 2006. – 496 s.
17. Trenev N. N. *Strategicheskoe upravlenie* [Tekst]: ucheb. posobie / N. N. Trenev. – M.: Prior, 2010.
18. Uskova T. V. *Proizvodstvennyye klastery kak instrument povysheniya konkurentosposobnosti regiona* / T. V. Uskova, A. S. Barabanov, O. I. Popova, L. G. Iogman, V. V. Il'in. – Vologda: In-t social'no-ekonomicheskogo razvitiya territorij RAN, 2016. – 246 s.
19. SHumpeter J. *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya* [Tekst] / J. SHumpeter; [perevod s angl.]. – M.: Direkt media Pablising, 2008. – 401 s.
20. YAshin S. N., Trifonov YU. V., Koshelev E. V. *Ocenka strategicheskikh perspektiv razvitiya klasterov s pomoshch'yu mul'tiplikatorov balansovoj stoimosti i vyruчки* // *Innovacii*. – 2015. – № 11. – S. 35–49.