

УДК 33
ББК 60.8

DOI 10.22394/1682-2358-2023-3-68-79

T.G. Tseluykina, Candidate of Science (Pedagogics), Docent at the Social Communications Department, Povolzhsky Institute of Management named after P.A. Stolypin, Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

A.V. Fedorova, Candidate of Science (Philosophy), Docent at the Social Communications Department, Povolzhsky Institute of Management named after P.A. Stolypin, Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

MANAGEMENT UNDER UNCERTAINTY

Management under uncertainty is considered as an open, nonlinear, disproportionate process with systemic properties. The basis for effective management is the project mode with its corresponding elements: problem, goal, tasks, activities, stakeholders, schedule, risks. It is proved that an important condition for successful management is the analysis of information and temporal uncertainty.

Key words and word-combinations: management, information uncertainty, time uncertainty, risks, personality.

Т.Г. Целуйкина, кандидат педагогических наук, доцент кафедры социальных коммуникаций Поволжского института управления имени П.А. Столыпина — филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (email: ttbe@mail.ru)

А.В. Федорова, кандидат философских наук, доцент кафедры социальных коммуникаций Поволжского института управления имени П.А. Столыпина — филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (email: 361955@bk.ru)

УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Аннотация. Управление в условиях неопределенности рассматривается как открытый, нелинейный, непропорциональный процесс, обладающий системными свойствами. Основанием для эффективного управления становится проектный режим с соответствующими ему элементами: проблема, цель, задачи, мероприятия, стейкхолдеры, план-график, риски. Доказывается, что важными условиями успешного управления является анализ информационной и темпоральной неопределенности.

Ключевые слова и словосочетания: управление, информационная неопределенность, временная неопределенность, риски, личность.

Неопределенность социально-экономической, политической, организационной ситуаций весьма характерна для современного управления. В качестве базового фактора неопре-

деленности, безусловно, выступает неопределенность личности [1]. Личность как система психоэмоциональных, деятельностных и биологических составляющих может быть субъектом или объектом управления, исполнителем, а также селектором (субъектом, определяющим качество и количество обратной связи). Личность оказывается вовлеченной в активные управленческие практики и определяет результативность этого процесса. Неопределенность связана с личностью, ее действиями и другими структурными компонентами, а также с информационными полями и контентными, с тканью темпоральности, в которую вплетены отношения личности со временем. От того, каким образом личность актуализирует практики прошлого, насколько активно контактирует с настоящим, зависят и ее прогнозы на будущее.

Эффективность взаимодействия в системе «личность — время» определяется тремя основными моделями: дефицитарной, экономной и изобильной [2]. В рамках дефицитарной модели времени всегда недостаточно для достижения того или иного результата. Важные и срочные дела остаются невыполненными. Основные ритмы связаны с суетой, спешкой, просроченными дедлайнами. Стратегии, которые используются личностью, состоят в мобилизации усилий, многозадачности и аккумуляции ресурсов. Экономная модель отношений с временными модулями состоит в том, что времени ровно столько, сколько необходимо для выполнения поставленных задач. Она близка к первой модели, поскольку лишает личность гибкости, маневренности в ситуации, когда на реализацию поставленной задачи потребовалось больше времени, чем планировалось. Изобильная модель, напротив, репрезентирует себя через установки «времени много», «одно дело — в единицу времени», «точно в срок».

Модель «личность — управление — информация — темпоральность» обладает эвристичностью. Она устойчива и современна, поскольку связывает личность и управление с неопределенностью настоящего с помощью формирования информационного контента и понимания особенностей и закономерностей его развития, а также благодаря анализу темпоральности (временных особенностей).

Под управлением логично понимать процесс воздействия субъекта управления на объект управления с целью изменения его параметров. В этом процессе активное участие принимают исполнители, помогающие субъекту управления осуществлять воздействие. Исполнителями могут быть отдельные личности, а также целые отделы, команды, проектные группы, секторы и организации, а в отдельных случаях — конгломераты организаций. Если исполнители в большей степени спо-

способствуют повышению эффективности управленческого воздействия благодаря эффекту синергии, то селекторы могут мешать управленческой эффективности. Селекторы, аккумулируя потоки информации, способны изменять ее, задерживать, снижать или повышать скорость информационного влияния, определять качественно и количественно контент [3]. В качестве элементов управления можно обозначить обратную связь, процессы целеполагания и принятия решений, проблемную ситуацию.

В данном контексте управление рассматривается в качестве системы — открытой, нелинейной, динамично развивающейся на основе непропорциональности оказываемых воздействий и получаемых результатов. На наш взгляд, управление как процесс обладает классическими системными свойствами синергичности, мультипликативности, эмерджентности, иерархичности, телеологичности. Управлению присущи также свойства синергичных систем: открытость, нелинейность и непропорциональность, способность разворачиваться в условиях неопределенности, рисков и меняющейся темпоральности.

Современное управление претерпевает существенные изменения, которые могут быть осмыслены благодаря анализу условий неопределенности [4]. Основной причиной проявления неопределенности являются взаимоотношения системы и хаотичных режимов и отношение управленцев к точкам выбора и принятия решений (точкам бифуркаций), которое в классических теориях управления рассматривалось в качестве процесса с заданными параметрами, отличающегося определенностью, прогнозируемостью. Внешняя и внутренняя среда стабильны. Изменения не приветствуются, поскольку они нарушают стабильность функционирования, порядки управления. Порядок — это основная характеристика управления и управленцев, хаос — кратковременное состояние, недоразумение, ошибка в действиях системы и управленцев. В классическом контексте большое внимание уделяется повторяющимся операциям, технологическому ядру, конвейерным технологиям, увеличению производительности труда благодаря оптимизации рабочих операций. Стиль управления — преимущественно авторитарный, максимально ориентированный на выполнение задач, а не на потребности личности. Тотальный контроль за реализуемыми задачами в соответствии с четкими индикаторами — важный критерий эффективности процесса управления.

Синергетический подход, напротив, позволяет проанализировать управление как сложную систему, опирающуюся на человека, его мотивационные схемы и процессы, различные виды организационных

культур. Коммуникации и конфигурации, связанные с ними, типологии организационных культур и информационные контуры начинают играть главную роль. Коммуникационные матрицы выстраиваются на основе распределения ролей, выполняемых функциональных обязанностей, занимаемых позиций и предпринимаемых манипуляций. Коммуникационные матрицы отличаются рефлексивностью и динамичностью.

Диагностика организационной культуры начинает приобретать все большее значение. Появляются первые исследования структурных составляющих этого сложного феномена. Под организационной культурой обычно понимается совокупность ценностей, правил, традиций, устоявшихся норм и поведенческих установок, языки описания реальности, организационно-управленческие игры. Формируется знание, на основе которого личность интегрируется в организационно-управленческую деятельность с помощью норм и ценностей организационной культуры. Организационная культура выполняет адаптивную, регулируемую, интегративную, обучающую функции [5].

В рамках проблемы взаимовлияния управления и неопределенности большую значимость приобретает вопрос различения организационных культур на культуру риска и культуру страха. Культура риска связана с принятием изменений, с установками, что ошибок деятельности не существует, есть лишь непрерывное обучение новому в быстро изменяющихся обстоятельствах. Субъекты и объекты управления активны и ответственны за последствия осуществляемых действий. Личность в соответствии с нормами культуры риска креативна, коммуникабельна, отличается гибкостью в решении тех или иных организационно-управленческих задач. Культура страха напротив, связана с установками небезопасности совершаемых ошибок. В ней не любят изменений, так как любые изменения провоцируют возникновение высоких рисков. Главной мотивацией становится избегание неудач, наказания. Личность консервативна в знании, приобретаемом опыте, ригидна в реализуемых стратегиях. Творчество опасно, оно представляет собой угрозу, несет потери. Выстраиваемые коммуникации и коммуникационные каналы должны тщательно контролироваться [6].

В условиях неопределенности эффективное управление требует формирования культуры риска. Риски — это действия личности, совершаемые в ситуации неопределенности с надеждой на благоприятный исход событий, на выигрыш. В большей степени культура риска проявляет себя в процессах управления современными изменениями. Изменения становятся неотъемлемой частью современно-

го управления. Внимание уделяется в большей степени личности, ее интересам, ценностным основаниям, целевому вектору [7]. Порядок трансформируется в короткие периоды стабилизации системы между длительными периодами трансформационных изменений. Особое внимание начинает привлекать динамический хаос, содержащий зарождающиеся структуры нового порядка. Возникают и стремительно развиваются гибкие режимы управления на основе процессов самоорганизации (процессов, изменяющихся без доминирующего влияния извне). Одним из таких режимов выступает проектный режим управления.

Проектирование предполагает выявление проблемной ситуации. Важно понимать, что законченная формулировка проблемы — это интеллектуальный продукт, отличающийся высокой ценностью для внешнего и внутреннего управления, для удовлетворения потребностей внешних и внутренних целевых аудиторий. Это объясняется тем, что сформулированная проблема является противоречием между желаемым и реальным состоянием [8]. Противоречие, заключающееся в проблеме, проявляет различие, существующее между процессами, структурами, элементами, функциями в настоящем и процессами, структурами, элементами и функциями будущего. Для личности противоречие является квинтэссенцией ситуации неопределенности, так как связано с многочисленными интерпретациями управленческой ситуации, в фиксации несоответствия настоящего будущему состоянию и фактическом отсутствии инструментария для достижения желаемого состояния.

Понимание противоречия предполагает наличие высокого уровня рефлексивности личности, открытости, смелости в собственной уязвимости, креативности, потоковости в осуществляемой деятельности. Рефлексивность личности, как успешная стратегия, состоит в готовности работать со смысловыми структурами, не только с целым рядом протекающих событий, но и со смыслами, которые эти события порождают. В современных условиях с высокой неопределенностью событийный ряд может быть правильным, необходимым и единственно возможным. Однако смысловой ряд может противоречить более фундаментальным смыслам и отношениям. Это связано с тем, что событийный ряд определяется смысловым рядом, а смысловой — экзистенциальным. Смыслы предполагают выход за границы деятельности, личности, привычного и общепринятого в поле изменений [9].

Открытость — это готовность личности работать на контурах обратной связи, поступающей из внешней и внутренней среды. Это чуткость

и готовность действовать. В открытости присутствует большой синергический эффект, проявляющийся в аккумуляции ресурсов для решения того или иного противоречия. Вместе с тем открытость связана с уязвимостью личности и смелостью пройти уязвимость. Наиболее эффективным механизмом преодоления уязвимости становится выход в творчество и потоковая деятельность. Один из основных исследователей потоковой деятельности М. Чиксентмихайи отмечал особенности такого рода деятельности личности: постановка цели, выбор без суеты, управление намерением и ответственность за поставленную цель, включенность в осуществляемую деятельность, необходимость вкладывать психическую энергию в происходящее вокруг, ценность процесса, а не результата, глубокий контакт с реальностью [10]. Следовательно, потоковость связана с высокой неопределенностью, а именно со способностью работать с информацией, быть согласованной с ней и с темпоральностью (погруженность в настоящее, монохромный режим в противовес многозадачности и отсутствие спешки в деятельности).

Формулирование проблемы выстраивается на основе проявления неструктурированной проблемной ситуации. Примером неструктурированной проблемной ситуации может служить решение транспортного, или дорожного, вопроса. Для формулирования проблемы как противоречия необходимо провести мониторинг этих вопросов. В проблеме содержится структура будущего решения и вектор его реализации.

Важной составляющей проектирования выступает цель проекта, выстроенная согласно методике SMART. Она должна отвечать требованиям уникальности, измеримости, актуальности, обеспеченности необходимыми ресурсами и закреплённости во времени. Уникальность закрепляет цель за конкретным проектом. Она подходит только ему, не может быть инвариантной и настолько же эффективно реализована в рамках другого проекта. Измеримость цели представляет собой наиболее уязвимую характеристику, так как предполагает наличие индикаторов целедостижения, то есть критериев, по которым проектировщики и другие стейкхолдеры смогут контролировать, что цель достигнута. Актуальность предусматривает согласованность, ингерентность цели внутренним и внешним обстоятельствам деятельности субъектов и объектов управления. Нарушение ингерентности способно привести к потере контакта с реальностью, к тому, что возможности, которые щедро предоставляет ситуация, не будут реализованы. Для того чтобы они были идентифицированы, важно сформировать управленческое видение, которое

определяет горизонт возможностей, их масштаб и количественные характеристики.

Обеспеченность ресурсами предполагает выстраивание целевого вектора в ситуации, когда имеются в наличии все необходимые ресурсные составляющие. Традиционно к основным видам ресурсов относят материальные, финансовые, информационные, кадровые, временные ресурсы. Оказывают влияние и два дополнительных вида ресурсов: управленческий и административный. Ценность управленческого ресурса состоит в эффективном осуществлении управленческих функций: планирования, организации (самоорганизации), мотивации и контроля. На высоком качественном уровне могут осуществляться все перечисленные функции, однако это требует от управленцев владения разнообразными многосоставными компетенциями. Чаще всего в команду принимается управленец, эффективно осуществляющий одну функцию, например, организационную или контролируемую. Особой ценностью обладают высокоэффективные коммуникаторы — управленцы, выстраивающие информационные, часто сетевые коммуникационные конфигурации, формирующие и развивающие поддерживающие и конкурирующие информационные центры.

Закрепленность во времени означает, что цели должны предполагать определенный период реализации. Временные рамки повышают вероятность достижения поставленных целей и одновременно служат важными индикаторами процесса целедостижения. Сроки реализации проектной деятельности должны отличаться реалистичностью и согласованностью с другими ресурсами проектирования. На сроки проектирования существенное влияние оказывает темпоральность — временные особенности процесса проектирования.

Проектная цель поддерживается задачами и мероприятиями. Они должны быть согласованными между собой. Верно сформулированная задача отвечает на вопрос «что?», а мероприятие — на вопрос «как?». Одной задаче могут соответствовать несколько мероприятий. Одно мероприятие может «закрывать» несколько задач. «Проблема — цель — задачи — мероприятия» — это основной фрейм развития проекта, проектной деятельности и личности в рамках проекта.

Важную роль в этом процессе выполняют стейкхолдеры и команда проекта. Команда проекта по своим сущностным характеристикам — это внутренние стейкхолдеры проектной деятельности. К стейкхолдерам относятся субъекты деятельности, группы лиц, организации или несколько организаций, оказывающих влияние на

проектную деятельность. Влияние может быть положительным или негативным. Оно различается по степени воздействия. Стейкхолдеров важно видеть, поскольку они существенно повышают или снижают риски проектирования. Наиболее уязвимым проектирование становится в период реализации проекта, когда его основные мероприятия оказываются запущенными. Мероприятия осуществляются на основе разработанного и согласованного плана-графика в соответствии с методикой, предложенной Г. Гантом, или с помощью интел-карт и колес баланса.

В процессе проектирования важно провести аналитику рисков с использованием матриц рисков или картографии рисков. Матрицы рисков позволяют привлечь во внимание источники и причины рисков, условия и факторы, проявить субъекты и объекты рисков и разработать стратегии управления рисками. Основным результатом составления матрицы рисков и проведения картографии рисков — это выработка и реализация стратегий риск-менеджмента. К наиболее распространенным относят снижение и повышение рисков, распределение и передачу. Подчеркнем, что наиболее эффективной стратегией управления рисками в условиях неопределенности является повышение рисков. Эта стратегия проявляется в ситуации, когда субъекты управления «смотрят» в возможности. Снижение рисков связано со стремлением избежать угрозы, потери или возможного ущерба. В качестве примера передачи рисков можно привести многочисленные примеры страхования, когда риски передаются на аутсорсинг страховым компаниям. Распределение рисков — разновидность стратегий по снижению рисков, когда активы компаний хранятся на разных счетах.

Неопределенность детерминирована темпоральными и информационными характеристиками развития общества. Отметим, что темпоральность в большей степени связана с субъектом и объектом управления в управленческом контуре, а информационные характеристики — со средой, в которой протекает процесс управления, реализуемый субъектом управления.

Темпоральность — временные особенности — проявляют себя в ритмичности происходящих событий, в высоких темпах изменений различного уровня (от внутриличностного до глобального), в собранности в настоящем и неосознанности этого настоящего, в разворачивании различных временных моделей, в рассогласованности временных модусов и видов времени.

Аритмичность, как правило, наблюдается в отсутствии четких периодов хаоса и порядка, протекающих изменений и стабильности,

в смене рабочего времени на время отдыха. Аритмия приводит к тому, что субъект начинает излишне дорожить периодами порядка, спокойного течения жизни и рутинными или ритуалами. Это объяснимо, так как эти периоды становятся удобными для анализа, планирования и управления. Они также отличаются определенностью, как ее понимает исследователь или управленец. Определенность и ритуалы позволяют существенно экономить ресурсы для решения управленческих задач, прогнозировать результаты и достигать их с наименьшими затратами. Существенные риски проявляют себя в ситуации, когда ритуалы и рутины перестают соответствовать логике и динамике изменений, тогда управленческое воздействие становится неадекватным происходящим изменениям. В качестве примера можно привести создание структуры или структурного подразделения для совершенствования деятельности организации и решения организационно-управленческой проблемы.

Аритмия сужает горизонты прогнозирования современных управленцев, горизонты планирования и периоды мониторинга за обратной связью от произведенных управленческих действий. Субъект и объект управления должны обладать открытостью, гибкостью, готовностью быстро перестроиться под влиянием изменившихся обстоятельств управленческой среды. Этому способствует высокая степень рефлексивности, многовариативность управленческих практик, готовность к риску. Управленцу важно понимать, что риски связаны с действиями, направленными на повышение потерь, ущерб от управленческой деятельности или на проявление и освоение новых локаций, возможностей. Результат управленческих практик отличается высокой степенью неопределенности, так как управленческие решения и действия осуществляются в режиме дефицита информации или в ситуации отсутствия ключевой информации.

Высокие темпы происходящих изменений также увеличивают неопределенность, поскольку провоцируют изменения целевого вектора, управленческих решений, корректировку проблемной ситуации, которую необходимо в рекордно короткие сроки переводить из статуса неструктурированной в структурированную. Высокие темпы изменений вызывают многочисленные стрессовые ситуации как у субъектов, так и у объектов управления, что может приводить к ошибочным решениям и действиям. Поскольку действия и решения перестают быть оптимальными, эффективность управления также снижается. Одним из ошибочных решений в условиях возрастающих темпов является стремление алгоритмизировать работы для обеспечения тотального контроля за деятельностью сотрудников организации. Это решение

может быть принято субъектом управления из ситуации страха потерь и тревоги за предстоящие результаты. Напомним, что тотальный контроль предполагает разработку показателей эффективности и мониторинг соответствия деятельности этим показателям. Парадоксально, что оптимальные решения связаны с противоположным вектором — развитием культуры открытости, доверия и управление на основе процессов самоорганизации (без влияния доминирующего внешнего фактора).

Высокие темпы изменений являются объективной характеристикой неопределенности, поэтому одной из эффективных управленческих стратегий представляется стратегия адаптации. Она выступает основанием для эволюционного управления в условиях неопределенности. Высокие темпы современных изменений охватывают все управленческие уровни: от внутриличностного (уровень субъекта и объекта управления) до глобального, когда субъекты и объекты управления представлены организациями или различными объединениями организаций (союзами, агломерациями, ассоциациями и т.д.) Между этими уровнями находится межличностный уровень, организационный, межорганизационный, государственный и межгосударственный.

Следующей важной характеристикой неопределенности выступает сосредоточенность управленцев на настоящем. Горизонт будущего оказывается закрытым для прогнозирования и планирования, а также для последующего контроля за достигнутыми результатами или осуществляемыми планами. Опыт прошлого малоэффективен в разворачивающихся событиях настоящего, поскольку каждая управленческая ситуация становится уникальной для управленческого воздействия. Это существенно затрудняет процесс управления, так как каждая ситуация рассматривается как новая. Чаще всего ее нельзя типологизировать или сформировать управленческий кейс для дальнейшего внедрения, улучшения деятельности и контроля. Примером может служить кредитование организаций бизнес-сферы. Возникновение форс-мажорных обстоятельств (погодных условий) может привести к высокой неопределенности по внутреннему и внешнему управлению организацией. Попытки привлечь опыт прошлых ситуаций, кажущихся аналогичными, не приводят к желаемым результатам [11]. Вместе с тем управленец оказывается лишенным времени для принятия необходимых решений из-за высоких темпов происходящих изменений и динамики организационной жизни. Видимым препятствием является и низкая осознанность происходящего. Осознанность предполагает, что управленец для эффективной

деятельности должен стать хорошим наблюдателем и как можно чаще выходить в эту позицию.

Вносят свой вклад и различные модели управления временем (изобильная, экономная и наиболее распространенная — дефицитарная), о которых упоминалось ранее. Рассогласованность временных модусов (прошлое — настоящее — будущее) провоцирует возникновение многочисленных ошибок в реализации управленческих задач, поскольку нарушается преемственность практик прошлого, настоящего и будущего. Ситуация усугубляется теми обстоятельствами, что объективное, социальное и личное время становятся неингерентными друг другу.

Информационная неопределенность связана с избыточной или дефицитарной информацией, особенностями сетевой культуры, процессами развития нейросетей, принимающих катастрофичные обороты. Человечество оказалось неготовым к стремительному развитию искусственного интеллекта, который все больше приобретает характеристики личности. В процессе взаимодействия личности и новых технологий личность становится более уязвимой, беспомощной и слабой по отношению к возможным вызовам неопределенности, к новым рискам [12]. Нейросети, напротив, усиливают свои позиции. Они могут на основе запроса сформировать доклад, лучше всякого режиссера смоделировать клип. Если эти продукты признаются интеллектуальными (а они признаются, в том числе и научным сообществом), то человек не сможет конкурировать с информационными технологиями. Среди далеко отстающих — сетевая этика и биоэтика. Другим важным преимуществом технологического развития становится временное превосходство. Мы проигрываем по времени, не успевая изучить нейросети, последствия внедрения и активного использования информационных технологий. Примером может быть сообщение сайтов «нажимая на клавишу, вы (с маленькой буквы) соглашаетесь с использованием новых технологий». Каких технологий, в чем их особенности, к каким последствиям они могут привести? Мы не успеваем понять, проанализировать, скорректировать принимаемые решения. Личность все чаще опирается на автоматические действия, ингерентные машинной логике, машинным алгоритмам, умным алгоритмам. Если наша задача состоит в том, чтобы стать максимально понятными и удобными для искусственного интеллекта, то мы преуспели в том. Но мы утратили творчество, сложность, гибкость, многовариативность.

Таким образом, управление в условиях неопределенности является системным процессом, ориентированным на классические свойства си-

стем, а также на свойства синергичных систем. В качестве основных свойств синергичных систем рассматривались открытость, нелинейность, непропорциональность. В рамках открытости управления, его уязвимости, как правило, проявляется неопределенность, основными условиями которой являются изменяющаяся темпоральность и информационный контент и, как следствие — элементы новой темпоральности и риски развития информационного поля.

Библиографический список

1. Федорова А.В., Целуйкина Т.Г. Управление качеством жизни личности в условиях высокой неопределенности и рисков // Вестник Санкт-Петербургского научно-исследовательского института педагогики и психологии высшего образования. 2022. № 4. С. 48–60.
2. Йенссон Б. Десять размышлений о времени. СПб., 2006.
3. Хорольцева Е.Б., Федорова А.В. Риски парадигмальных переворотов в исследованиях современных организаций // Вестник Поволжского института управления. 1922. Т 22, № 2. С. 83–95.
4. Талей Н. Рискающая собственной шкурой: Скрытая асимметрия повседневной жизни. М., 2018.
5. Целуйкина Т.Г. Особенности мотивации студентов в условиях цифровизации обучения // Гуманитарные науки в новой реальности: проблемы, подходы, ценности: сборник статей по итогам X Международной научной конференции. Саратов, 2022. С. 392–397.
6. Холмс Э. Риск-менеджмент. М., 2007.
7. Зазаева Н.Б., Федюнина С.М., Морохова Е.И. [и др.]. Управление коммуникациями в эпоху цифровизации. Саратов, 2020.
8. Кови С. Третья альтернатива: Решение самых сложных жизненных проблем. М., 2017.
9. Бытие. Человек. Культура / кол. авт.; под ред. Е.В. Листвиной. Саратов, 2021.
10. Чиксентмихайи М. Поток: Психология оптимального переживания. М., 2015.
11. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб., 2012.
12. Бауман З., Донскис Л. Моральная слепота: утрата чувствительности в эпоху текущей современности. СПб., 2019.