

**УДК 338:323.326**  
**ББК 65.29-551**

**DOI: 10.25683/VOLBI.2019.46.119**

**Korobov Sergey Aleksandrovich**,  
doctor of economics,  
associate professor of the department of management,  
Volgograd State University,  
Volgograd,  
e-mail: econmanag@volsu.ru

**Moseyko Viktor Olegovich**,  
doctor of economics,  
associate professor of the department of management,  
Volgograd State University,  
Volgograd,  
e-mail: econmanag@volsu.ru

**Marusinina Elena Yuryevna**,  
candidate of economics,  
associate professor of the department of management,  
Volgograd State University,  
Volgograd,  
e-mail: econmanag@volsu.ru

**Epinina Veronika Sergeevna**,  
candidate of economics,  
associate professor of the department of management,  
Volgograd State University,  
Volgograd,  
e-mail: econmanag@volsu.ru

**Коробов Сергей Александрович**,  
д-р экон. наук,  
доцент кафедры менеджмента,  
Волгоградский государственный университет,  
г. Волгоград,  
e-mail: econmanag@volsu.ru

**Мосейко Виктор Олегович**,  
д-р экон. наук,  
профессор кафедры менеджмента,  
Волгоградский государственный университет,  
г. Волгоград,  
e-mail: econmanag@volsu.ru

**Марусинина Елена Юрьевна**,  
канд. экон. наук,  
доцент кафедры менеджмента,  
Волгоградский государственный университет,  
г. Волгоград,  
e-mail: econmanag@volsu.ru

**Епинина Вероника Сергеевна**,  
канд. экон. наук,  
доцент кафедры менеджмента,  
Волгоградский государственный университет,  
г. Волгоград,  
e-mail: econmanag@volsu.ru

*Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ и Администрации Волгоградской области  
в рамках научного проекта № 18-410-340009*

*The reported research was funded by epy Russian Foundation for Basic Research and the Government of Volgograd region,  
grant No. 18-410-340009*

## **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ НАВЫКИ КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ**

### **BUSINESS SKILLS AS A BASIS FOR DEVELOPING AN INNOVATIVE ENVIRONMENT**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
08.00.05 – Economics and management of national economy

*В статье доказано, что развитие инновационной среды невозможно без развития у людей, участников производственных отношений в этой среде, предпринимательских навыков, которые в инновационной среде могут проявляться в виде соответствующих умений, способностей и компетенций. В работе рассматриваются особенности формирования предпринимательских навыков как одного из основных условий развития инновационной среды, а также их содержание. Рассмотрены следующие предпринимательские навыки. 1. Способность человека к осуществлению хозяйственной деятельности посредством реализации экономического гена производства продукта. Предполагая определенную модель продукта, человек развивает свой предпринимательский навык, который заключается в выстраивании процесса производства будущего продукта, используя для этого необходимые факторы производства. 2. Способность человека к предпринимательскому арбитражированию,*

*благодаря которой у предпринимателей также формируются, закрепляются и реализуются на практике соответствующие навыки. Предлагая свой продукт на рынке, предприниматель находится в постоянном поиске новых рынков, а приобретая ресурсы на рынке, предприниматель находится в постоянном поиске новых ресурсов. Поэтому данную способность следует рассматривать как инновационное качество предпринимателя, направленное на создание, освоение новых источников сырья и новых рынков сбыта. 3. Способность человека что-либо предпринимать, определяемая как предприимчивость. Новаторство и предприимчивость являются равными и обязательными условиями, обуславливающими экономическое развитие любого субъекта предпринимательской деятельности. 4. Способность человека к интеграции с внутренней и внешней предпринимательской средой. Результатом этого процесса является гармонизация отношений и интересов со всеми субъектами,*

с которыми предприятие взаимодействует, а также гармонизация отношений и интересов всех сотрудников предприятия. Это позволит эффективно организовать все бизнес-процессы.

*The article proves that the development of the innovations is impossible without development of entrepreneurial skills of people who are participants of the production relations in this sphere, which in the innovation sphere can manifest themselves in the form of appropriate skills, abilities and competencies. The paper discusses the features of the formation of entrepreneurial skills as one of the main conditions for development of the innovation sphere, as well as their content. The following entrepreneurial skills are examined: 1) The ability of a person to carry out economic activities through the implementation of the economic gene production of the product. Assuming a specific product model, a person develops his entrepreneurial skill, which is to build the production process of a future product, using the necessary factors of production. 2) The ability of a person to entrepreneurial arbitration through which, entrepreneurs also form, consolidate and implement in practice the relevant skills. Offering its product in the market, the entrepreneur is in constant search for new markets, and in acquiring resources in the market, the entrepreneur is in constant search for new resources. Therefore, this ability should be viewed as an innovative quality entrepreneur, aimed at creating the development of new sources of raw materials and new markets.*

*3) A person's ability to do something, defined as enterprise Innovation and enterprise are equal and obligatory conditions that determine the economic development of any business entity. 4) The ability of a person to integrate with the internal and external business environment. The result of this process is the harmonization of relations and interests with all the subjects with which the company interacts, as well as the harmonization of relations and interests of all employees of the enterprise. This will effectively organize all business processes.*

*Ключевые слова: инновационная среда, предпринимательские навыки, экономический ген производства продукта, предпринимательское арбитражирование, предприимчивость, интеграция с внутренней и внешней предпринимательской средой.*

*Keywords: innovation environment, entrepreneurial skills, economic gene of production of the product, entrepreneurial arbitration, enterprise, integration with internal and external business environment.*

### Введение

**Актуальность** темы обусловлена тем, что развитие инновационной среды невозможно без развития у людей, участников производственных отношений, предпринимательских навыков, которые в инновационной среде могут проявляться в виде соответствующих умений, способностей и компетенций, способствующих ее развитию.

**Изученность.** Данная проблема поднимается в работах И. К. Адизеса, П. Ф. Друкера, О. В. Иншакова, Л. Мизеса, А. Ф. Московцева, Й. А. Шумпетера, А. Л. Журавлева, Н. В. Лебедевой, П. Н. Новикова, В. П. Позднякова, Б. А. Райзберга, С. Д. Резника, С. К. Рощина, М. Н. Руткевич и др.

**Целесообразность** разработки темы характеризуется тем, что сегодня российская экономика, находясь, с одной стороны, в условиях продолжающихся санкций, а с другой

стороны, в условиях бурного развития НТП и конкуренции, требует развития инновационной среды. Это, безусловно, не представляется возможным без развития соответствующих умений, способностей и компетенций у людей — участников производственных отношений.

**Научная новизна** состоит в том, что на основании проведенного анализа теоретических положений применительно к поведению отдельного индивидуума-предпринимателя выделены четыре предпринимательских навыка, основанных на способностях индивидуума: к осуществлению хозяйственной деятельности посредством реализации экономического гена производства продукта, способность к предпринимательскому арбитражированию, способность что-либо предпринимать и, наконец, выстраивать отношения с внутренней и внешней средой.

**Цель** данного исследования: обосновать необходимость развития предпринимательских навыков как основы развития инновационной среды экономики.

Цель определила решение следующих **задач**:

— определить место предпринимательских навыков в системе развития инновационной среды;

— провести анализ теоретических положений применительно к поведению отдельного индивидуума-предпринимателя;

— выделить и определить содержание предпринимательских навыков, основанных на способностях индивидуума.

### Основная часть

Необходимость развития отечественного производства в русле современных достижений науки и техники, улучшения экономического состояния и повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов различного уровня, а также продолжающиеся экономические санкции настоятельно требуют развития в российской экономике инновационной среды.

Следует заметить, что сегодня не происходит того прорыва, который прогнозировали в среде промышленного применения наукоемких разработок, изобретений, технологий и т.п., поэтому и не следует ожидать в отечественной экономике бесперебойного процесса реализации наукоемкой продукции на рынке. Одним из характерных итогов подобных тенденций можно рассматривать, например, отсутствие положительной динамики с 2010 по 2016 годы по численности крупных и средних предприятий, осуществлявших инновационную деятельность [1, с. 7]. Все это в целом обуславливает актуальность любых исследований, рассматривающих проблематику развития инновационной среды.

В центре всех производственных процессов, в том числе имеющих место в инновационной среде, находится человек-предприниматель. Поэтому развитие инновационной среды невозможно без развития у людей, участников производственных отношений, предпринимательских навыков, которые в инновационной среде могут проявляться в виде соответствующих умений, способностей и компетенций, способствующих ее развитию. В настоящей работе рассматриваются особенности формирования предпринимательских навыков как одного из основных условий развития инновационной среды.

Рассмотрим ряд теоретических положений применительно к поведению отдельного индивидуума-предпринимателя, предполагая, что принципы поведения

отдельного предпринимателя характерны и для предпринимательских структур различного уровня, то есть для всех субъектов предпринимательской деятельности. Действительно, по П. Друкеру, «предпринимательство основывается на одних и тех же принципах независимо от того, кто предприниматель — действующее крупное учреждение или индивидуальное лицо, открывающее свое предприятие. Практически нет никакой разницы, действует ли предприниматель в производственной среде или в сфере обслуживания, в государственном или ином секторе. Принципы деятельности предпринимательских организаций и стоящие перед ними проблемы во многом сходны» [2, с. 189–190].

**1. Способность человека к осуществлению хозяйственной деятельности посредством реализации экономического гена производства продукта.** Предложенное и введенное в научный оборот профессором О. В. Иншаковым понятие экономического гена производства продукта (экогена продукта) имеет исключительно важное значение для понимания генезиса любой хозяйственной деятельности. Очевидно, что понятие экогена продукта имеет важное значение в теоретическом обосновании основных признаков предпринимательской деятельности в инновационной сфере.

В соответствии с ресурсно-ориентированным подходом субъект предпринимательской деятельности, как и любая социально-экономическая система, производит продукт, который может быть выражен производственной функцией  $Q = F(A, T, M, O, Inf, Ins)$ , где  $Q$  — произведенный продукт,  $A$  — человеческий,  $T$  — технико-технологический;  $M$  — материально-ресурсный,  $O$  — организационный,  $Inf$  — информационный и  $Ins$  — институциональные факторы создания продукта [3, с. 17]. В соответствии с ресурсно-ориентированным подходом условия, процессы и предметы природы как внешние условия перед тем как быть освоенными в качестве производственных факторов в процессе производства, должны стать ресурсами.

Правомочность применения ресурсно-ориентированного подхода к инновационной среде хозяйствования подтверждается выводами Й. Шумпетера, согласно которым предприниматели при осуществлении своей деятельности занимаются реализацией «новых комбинаций факторов производства» [4, с. 169–170].

Итогом любой хозяйственной деятельности человека всегда является созданный им продукт. Предполагая будущую модель продукта, человек развивает свой предпринимательский навык, заключающийся в выстраивании (проектировании, создании, формировании и т.п.) процесса производства будущего продукта, включая в него необходимые факторы производства. Это соответствует логике современной теории факторов производства, согласно которой предпринимательство рассматривается в качестве управляющей силы, организующей процесс соединения всех ресурсов, участвующих в процессе производства товаров и услуг [5, с. 37–38].

Очевидно, что процесс «улучшения» экогена продукта представляет собой не что иное, как инновационную деятельность, которая, по Й. Шумпетеру, может быть направлена на создание нового товара, использование новых производственных технологий, создание новых типов организаций, освоение новых источников сырья и новых рынков сбыта [6, с. 128].

**2. Способность человека к предпринимательскому арбитражированию.** Целью функционирования любого субъекта предпринимательской деятельности (в том числе и предпринимателя-индивидуума) является извлечение прибыли, прежде всего за счет разницы в ценах покупки и продажи.

По своей сути арбитражирование представляет собой деятельность субъекта предпринимательской деятельности, направленную на получение предпринимательской прибыли, которая формируется как разница между производственными ресурсами, приобретенными им на рынке, и продуктом, произведенным этим субъектом из этих ресурсов в рамках соответствующего процесса производства и затем представленным им опять же на рынке. Предлагая готовый продукт на рынке, предприниматель выступает в роли собственника ресурсов и, таким образом, является «ценополучателем». Когда же предприниматель приобретает ресурсы на рынке, он выступает в роли потребителя — «ценоискателя». Ценоискательство, заключающееся в постоянном осуществлении предпринимательских оценок, является самым первоначальным элементом предпринимательского поведения, направленным на постоянный поиск возможностей для арбитража, то есть на получение прибыли [7, с. 56].

По Л. Мизесу, предпринимательская функция свойственна человеческой деятельности вообще, она «не является специфическим свойством особой группы людей или класса людей; она присуща любой деятельности и обременяет любого действующего субъекта» [8, с. 239].

И, наконец, предпринимательство, по П. Друкеру, «скорее поведенческая, чем личностная особенность» [2, с. 37], то есть способность, характерная для поведения любого индивидуума, а не исключительно для отдельных личностей.

Элементы арбитражного поведения предпринимателя можно выявлять во «всех сделках, направленных на извлечение прибыли, даже в тех предприятиях, которые перерабатывают некие средства и ресурсы путем производственного процесса в готовую продукцию» [9, с. 338].

Исходя из этого, способность к арбитражированию следует рассматривать как проявление любым человеком предпринимательского поведения в условиях рыночной среды, развиваемого и закрепляемого индивидуумом в себе в виде предпринимательского навыка.

Очевидно, что, предлагая свой продукт на рынке, предприниматель находится в постоянном поиске новых рынков, а приобретая ресурсы на рынке, предприниматель находится в постоянном поиске новых ресурсов. Поэтому предпринимательское арбитражирование следует рассматривать как инновационное качество предпринимателя, которое, по Й. Шумпетеру, как было замечено ранее, направлено на создание и освоение новых источников сырья и новых рынков сбыта [6, с. 128].

**3. Способность человека что-либо предпринимать, определяемая как предприимчивость.** Предпринимательская деятельность не может быть реализована без такой способности человека, как предприимчивость. Совершенно очевидно, что данная способность каждому индивидууму характерна в разной степени.

«Предприимчивость — деловое качество личности, проявляющееся как энергичность, находчивость, изобретательность, практическая сметка и деловитость в решении задач, связанное, прежде всего, с умением эффективно решать поставленные задачи, извлекая в конкретной ситуации



максимальную пользу для себя, коллектива и общества в целом, при соблюдении правовых и моральных норм... Без предприимчивости невозможен успех в предпринимательской деятельности» [10, с. 760].

С уверенностью можно утверждать, что в какой бы ситуации не находился человек, он всегда стремится предпринять такие шаги, которые в конечном итоге улучшат его состояние и положение. На практике реализовать подобные стремления практически невозможно без проявления индивидуумом определенных личностных качеств. К их числу в первую очередь следует отнести инициативность, самостоятельность, находчивость, рисковость, целеустремленность, деловитость, решительность, энергичность, изобретательность, сметливость, практичность и т. п. Между этими понятиями достаточно сложно провести четкие границы или различия, так как они являются особыми психологическими качествами, но при этом каждое из них имеет особое индивидуальное сущностное содержание, которое выражает определенное человеческое качество, и все они в совокупности составляют образ такого понятия, как предприимчивость индивидуума. Таким образом, предприимчивость необходимо понимать как интегральное определение, соединяющее в себе значение и смысл различных качественных понятий, которые характерны индивидууму.

Присутствуя в каждом человеке, все эти личностные качества по отдельности отражают в них разные грани предприимчивости. Именно они главным образом и «делают» из обычного человека предпринимателя, формируют его личностный потенциал. При этом в каждом человеке эти качества присутствуют в разной степени, «делая» в разной степени из него предпринимателя. Когда в обиходе используют определения «сильно предприимчивый человек» или «слабо предприимчивый человек», то прежде всего подразумевают степень выраженности общего уровня всех этих качеств в индивидууме.

Очевидно, что предприниматель, проявляя в своей деятельности предприимчивость, развитую и закрепленную в соответствующих навыках, сопровождает свою работу инновационной активностью. Новаторство и предприимчивость являются равными и обязательными условиями, обуславливающими экономическое развитие любого субъекта предпринимательской деятельности. Так, развитие, по Й. Шумпетеру, состоит из внезапных приливов предпринимательской и инновационной энергии [4, с. 280].

**4. Способность человека выстраивать отношения с внутренней и внешней средой.** Это качество, характерное для субъектов предпринимательской деятельности, определяется их способностью выстраивать или организовывать отношения в процессе своей производственной деятельности. Можно выстраивать или организовывать отношения с внутренней средой — внутри предприятия (организации, фирмы, проекта). Результатом этого процесса является гармонизация отношений и интересов всех сотрудников предприятия и, как следствие, успешное организовывание всех внутренних бизнес-процессов.

Отношения с внешней средой — это отношения субъекта предпринимательской деятельности (предприятия, организации, фирмы) по поводу своей производственной деятельности с другими участниками контрактных отношений, функционирующими во внешней среде. Результатом

этого процесса также является гармонизация отношений и интересов со всеми субъектами, с которыми предприятие (организация, фирма) взаимодействует: клиентами, поставщиками, партнерами, посредниками, представителями власти, конкурентами, подрядчиками, внешними акционерами и т. п., и, как следствие, успешное организовывание всех бизнес-процессов по взаимодействию.

Большое внимание обеспечению и формированию отношений внутри бизнес-среды уделяется в методологии известного ученого и практика И. Адизеса [11; 12]. Процесс обеспечения внутри бизнес-сообщества, на любом его уровне, отношений взаимопонимания и доверия между его участниками Адизес справедливо называет интеграцией. При этом основным итогом процесса интеграции субъекта бизнеса как внутри, так и вовне себя представляется эффективность в долгосрочной перспективе.

Очевидно, что, выстраивая или организовывая отношения в процессе своей производственной деятельности, предприниматель находится в постоянном поиске новых форм (новых организаций) для подобных процессов. Поэтому способность выстраивать отношения следует рассматривать как инновационное качество предпринимателя, развиваемое и закрепляемое в нем в качестве навыка. По Й. Шумпетеру, как было замечено ранее, это качество предпринимателя направлено на создание новых типов организаций [6, с. 128].

#### Выводы, заключение

Таким образом, предпринимательские навыки формируются, закрепляются и, наконец, реализуются отдельными индивидуумами благодаря тому, каждому индивидууму в разной степени присущи определенные способности. Эти отдельно выделенные способности определяют его общую предпринимательскую способность, а также его способность к предпринимательству в инновационной среде. Это прежде всего способность человека к хозяйственной деятельности, которую можно определить как его способность, используя производственные факторы, формировать экоген продукта. Осуществить формирование экогена продукта означает реализовать процесс производства продукта, используя при этом соответствующие факторы производства.

Далее, для осуществления предпринимательской деятельности в инновационной среде предприниматель проявляет характерную в разной степени для каждого человека способность к арбитражированию — стремление к постоянному осуществлению предпринимательских оценок с целью извлечения выгоды от разницы между ценами на приобретенные ресурсы-условия и на продукты, произведенные предпринимателем из соответствующих производственных факторов. Благодаря способностям людей к арбитражированию у предпринимателей также формируются, закрепляются и, наконец, реализуются на практике соответствующие навыки.

Другой важной способностью, также характерной в разной степени для каждого человека, которая в виде навыков формируется, закрепляется и также проявляется в предпринимателе при реализации им предпринимательской деятельности, является предприимчивость — способность что-либо предпринимать. Это качество предпринимателя постоянно побуждает его к выполнению в рамках предпринимательской деятельности новаторских и инновационных действий, шагов и поступков.

И, наконец, предприниматель для осуществления своей деятельности проявляет в инновационной среде в виде закрепившихся навыков характерную в разной степени для людей способность выстраивать или организовывать отношения в процессе своей производственной деятельности. Снижение издержек, связанных с формированием и организовыванием отношенческих транзакций, повышает эффективность предпринимательской деятельности в инновационной среде.

Таким образом, для успешного функционирования предпринимателя в инновационной среде следует обратить внимание на необходимость формирования и закрепления особых предпринимательских навыков, основанных на способностях индивидуума: к осуществлению хозяйственной деятельности посредством реализации экономического гена производства продукта, к предпринимательскому арбитражированию, способность что-либо предпринимать и, наконец, выстраивать отношения с внутренней и внешней средой.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Статистика науки и образования. Вып. 4. Инновационная деятельность в Российской Федерации. М. : ФГБНУ НИИ РИНКЦЭ, 2017. 92 с. URL: [http://www.csr.ru/archive/stat\\_2017\\_inno/innovation\\_2017.pdf](http://www.csr.ru/archive/stat_2017_inno/innovation_2017.pdf)
2. Друкер П. Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. М., 1992. 352 с.
3. Иншаков О. В. «Ядро развития» в контексте новой теории факторов производства // Экономическая наука современной России. 2003. № 1. С. 11–25.
4. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. М. : Директмедиа Паблишинг, 2008. 401 с.
5. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика : в 2 т. : пер. с англ. 11-го изд. Т. 1. М. : Республика, 1992. 399 с.
6. Шумпетер Й. А. Капитализм, социализм и демократия : пер. с англ. / под ред. ред. В. С. Автономова. М. : Экономика, 1995. 540 с.
7. Московцев А. Ф., Юрова О. В. Предпринимательский менеджмент. Волгоград : ВолГТУ, 2013. 133 с.
8. Мизес Л. фон. Человеческая деятельность: Трактат по экономической теории. М. : ОАО «НПО «Экономика», 2000. 878 с.
9. Долан Э., Линдсей Д. Рынок: микроэкономическая модель : пер. с англ. В. Лукашевича ; под общ. ред. Б. Лисовика и В. Лукашевича. СПб., 1992. 496 с.
10. Большой энциклопедический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. 5-е изд., доп. и перераб. М. : Институт новой экономики, 2002. 1280 с.
11. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации. СПб. : Питер, 2007. 383 с.
12. Адизес И. К. Управляя изменениями. СПб. : Питер, 2008. 222 с.

## REFERENCES

1. Statistics of science and education. Release 4. Innovative activity in the Russian Federation. Info-stat. mat. M. : Federal State Scientific Institution Scientific Research Institute, 2017. 92 p. (In Russ.). URL: [http://www.csr.ru/archive/stat\\_2017\\_inno/innovation\\_2017.pdf](http://www.csr.ru/archive/stat_2017_inno/innovation_2017.pdf)
2. Drucker P. F. Market: how to become a leader. Practice and principles. Moscow, 1992. 352 p. (In Russ.).
3. Inshakov O. V. "The core of development" in the context of a new theory of factors of production. Economic science of modern Russia. 2003. No. 1. Pp. 11–25. (In Russ.).
4. Schumpeter Y. A. Theory of Economic Development. M. : Directmedia Publishing, 2008. 401 p. (In Russ.).
5. McConnell K. R., Bru L. Economics: Principles, Problems and Policies. In 2 t. Trans. from English. 11th ed. Vol. 1. M. : Republic, 1992. 399 p. (In Russ.).
6. Schumpeter J. A. Capitalism, socialism and democracy. Trans. from English. M. : Ekonomika, 1995. 540 p. (In Russ.).
7. Moskovtsev A. F., Yurova O. V. Entrepreneurial management. Volgograd : VSTU, 2013. 133 p. (In Russ.).
8. Mises L. von. Human activity: A Treatise on Economic Theory. M. : NPO Ekonomika, 2000. 878 p. (In Russ.).
9. Dolan E., Lindsay D. Microeconomics. Trans. from English. SPb., 1992. 496 p. (In Russ.).
10. Azriliyan A. N. (ed.). Big Encyclopedic Dictionary. 5th ed. M. : Institute of New Economics, 2002. 1280 p. (In Russ.).
11. Adizes I. K. Corporate lifecycle management. SPb. : Piter, 2007. 383 p. (In Russ.).
12. Adizes I. K. Driving change. SPb. : Piter, 2008. 222 p. (In Russ.).

**Как цитировать статью:** Коробов С. А., Мосейко В. О., Марусинина Е. Ю., Епинина В. С. Предпринимательские навыки как основа развития инновационной среды // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 1 (46). С. 59–63. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.46.119.

**For citation:** Korobov S. A., Moseyko V. O., Marusinina E. Yu., Epinina V. S. Business skills as a basis for developing an innovative environment // Business. Education. Law. 2019. No. 1 (46). Pp. 59–63. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.46.119.