

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СЕЛЬСКИХ СООБЩЕСТВ (НА ПРИМЕРЕ БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКОГО ПРИГРАНИЧЬЯ)

В. Н. Блохин

Блохин Виктор Николаевич, Белорусская государственная сельскохозяйственная академия, ул. Мичурина 5, Горки. 213407, Беларусь.
Эл. почта: blakhin@baa.by. ORCID 0000-0002-1045-9603

Аннотация. Статья рассматривает возможности разработки управленческих мер, которые будут способствовать повышению эффективности системы управления развитием сельских сообществ. Проблемы и перспективы реформирования управленческих подходов к сельскому развитию рассматриваются на примере белорусско-российского приграничья. Сельские сообщества Беларуси и России испытали значительные социально-экономические трансформации в постсоветский период. Масштабы этих преобразований в двух странах были различными, однако, несмотря на разные управленческие подходы, решить основные проблемы сельских сообществ не удалось. В настоящее время актуальны поиски инновационных управленческих подходов, которые будут способствовать переходу сельских сообществ к развитию устойчивого типа. В статье использованы результаты социологических исследований автора, проведённых в период 2015–2019 гг., в том числе в рамках международного проекта «Расширение экономических возможностей в сельской Беларуси». Автор участвовал в этом проекте в качестве эксперта по разработке стратегии устойчивого развития для сельских территорий Мстиславского района Могилёвской области. Обосновывается необходимость разработки стратегий устойчивого развития не только на макро-, но и на микроуровне — для конкретных сельских сообществ, так как данные сообщества имеют значительные особенности, что не даёт возможности разработать универсальную стратегию. Автор разработал трёхуровневую модель повышения социально-экономической мотивации сельских жителей, а также технологию повышения эффективности управления развитием сельских сообществ. Эффективность практической реализации предложенных инновационных управленческих инструментов доказана актами внедрения, полученными в 2019 г. от сельского совета, сельскохозяйственного предприятия и Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь.

Ключевые слова: сельские сообщества, белорусско-российское приграничье, управление, устойчивое развитие

Современный этап общественного развития характеризуется ускорением процессов социально-экономической трансформации, которые оказывают существенное влияние на состояние и перспективы развития государств и конкретных сообществ. Социально-экономические изменения в сельских сообществах имеют значительную специфику, связанную с социокультурными особенностями сельских жителей, сохраняющимися традиционными нормами и образцами поведения.

Сельские сообщества представляют собой целостную систему, имеющую социально-экономические и социокультурные связи, отношения и социальные институты, обеспечивающие удовлетворение основных потребностей сообщества. В функционировании сельских сообществ произошли серьёзные изменения, обусловленные постсоветскими преобразованиями, масштабы и направленность которых в странах бывшего СССР были неодинаковы, о чём свидетельствует опыт развития Республики Беларусь и Российской Федерации.

В данном исследовании рассматриваются проблемы повышения эффективности управленческих воздействий на развитие сельских сообществ. Для этого необходима оценка сложившейся социально-экономической, социокультурной

и демографической ситуации в сельских сообществах Беларуси и России. На её основе может быть разработана модель повышения социально-экономической мотивации сельских жителей и созданы технологии повышения эффективности управления развитием сельских сообществ.

В статье использованы результаты социологических исследований автора, в том числе проведённых в рамках международного проекта технической помощи «Расширение экономических возможностей в сельской Беларуси»; социологические данные Института социологии Национальной академии наук Республики Беларусь.

Целью проекта «Расширение экономических возможностей в сельской Беларуси» является повышение уровня жизни населения посредством создания дополнительных экономических возможностей в сельских территориях Беларуси. Одна из задач проекта включала развитие способности местных некоммерческих организаций, инициативных групп граждан, иных субъектов содействовать экономическому развитию. Вторая задача — непосредственное стимулирование экономического развития выбранных для участия в проекте сельских территорий. В рамках реализации проекта было выбрано 12 сельских территорий. Проект начал осуществляться с 2015 г. при финансовой поддержке Европейского Союза и Агентства США по международному развитию (USAID)¹.

Особенности сельских сообществ

Основные особенности сельских сообществ и сельского образа жизни были описаны и проанализированы ещё классиками социологии — Г. Зиммелем, Ф. Тённисом, М. Вебером.

Г. Зиммель противопоставлял городской и сельский образ жизни, утверждал, что для городов характерна «повышенная нервность жизни», в то время как деревне свойственен медленный и равномерный ритм душевной и умственной жизни. В городах наблюдается «преобладание интеллектуального характера душевной жизни», в деревне «требуется проявление души и отношений, основанных на чувстве». Чувства зависят от степени «равновесия неизменных привычек». В сельских сообществах доминируют душевные отношения между людьми, которые основаны на их индивидуальности, в городах преобладают рассудочные отношения, которые считаются с людьми как с цифрами, преобладают оценки людей по тому, что и в каком количестве от них можно получить (Зиммель, 2002).

Ф. Тённис в книге «Община и общество» использовал понятия «гемайншафт» и «гезельшафт», которые демонстрируют различия между традиционным и современным социумом, эти термины также соотносятся с деревней и городом. Так, для гемайншафта характерна общинность, взаимопомощь, сохранение традиций и верований, разделение труда на основе родственных связей, ведущую роль в жизни такого сообщества играют социальные институты семьи, церкви, соседства. Гезельшафт характеризуется преобладанием личных интересов, отношения строятся на основе правовых норм, светской культуры, происходит разделение труда на основе профессиональных качеств, важное влияние на социализацию оказывают деловые круги, политические институты (Тённис, 2002).

М. Вебер детально изучал историю развития хозяйства, особенности сельского устройства и образа жизни, специфику сельских и городских сообществ. Немец-

¹ Проект «Расширение экономических возможностей в сельской Беларуси» (2019). Режим доступа <http://eurasia.by/blog/programs/proekt-rasshirenje-ekonomicheskikh-vozmozhnostey-v-selskoy-belarusi/>

кий учёный призывает уделять внимание не только особенностям экономических систем, используемых сельскими и городскими жителями, но и элементам внеэкономического порядка (традиции, нравственные ценности, религия, политические факторы, семейно-брачные отношения). Сложившиеся структуры хозяйства М. Вебер рассматривает как составляющие культуры (Вебер, 2001).

Анализируя изменения в жизни сельских сообществ, нельзя преувеличивать значение экономических факторов, необходимо учитывать социальный аспект сельского развития. До сих пор по отношению к сельскому развитию преобладает экономико-центристский подход, в соответствии с которым основные усилия направляются на создание эффективной экономики. Многие политики, представители государственной и местной власти, учёные считают, что развитие экономики приведёт к автоматическому разрешению социальных проблем. Объёмы произведённой продукции являются и сегодня определяющими показателями при оценке сельского развития, в то время как повседневная жизнь сельчан отодвигается на второй план. Для того чтобы повысить привлекательность сельского образа жизни, необходимо осуществить переход от экономического детерминизма, рассматривающего село как источник агропродукции, к социально-поселенческой обусловленности агросферы как места проживания и гармоничного развития личности (Лихачев, 2014).

В соответствии с теорией К. Поланьи, экономическая деятельность человека зависит от его социальных связей. Главным стимулом активности людей является не желание обладать материальными благами, а стремление гарантировать свой социальный статус, права и свободы. Свобода, по К. Поланьи, это, прежде всего, отсутствие зависимости от материальной силы. Свобода позволяет участвовать в организации сообществ различных уровней. Условие свободы — готовность людей отвечать за свои поступки и решения. Наиболее гармоничному существованию человека, который является высшей ценностью, способствуют социальные институты (Нуреев, 2007). Исходя из этих утверждений, важно определить социальные ресурсы, условия и факторы, оказывающие воздействие на жизненный выбор, профессиональное, семейное и миграционное поведение сельских жителей.

Сопоставление социально-экономических изменений в сельских сообществах белорусско-российского приграничья соответствует подходу А. Радклифф-Брауна. По мнению этого учёного, важно сочетать изучение отдельных обществ (структурных систем, сложившихся в конкретных сообществах) с систематическим сравнением других обществ (структурных систем различных типов). Такое сравнение позволяет получить наиболее объективные представления о происходящих социальных изменениях (Радклифф-Браун, 2019).

При изучении изменений в сельских сообществах были использованы идеи французской прагматической социологии, в частности концепции Л. Болтански и Л. Тевено, акцентирующие внимание на важности исследования ценностных ориентиров, моральных установок и принципов действия индивидов (Thevenot, 2019). Л. Болтански и Л. Тевено предлагают перейти от анализа классов и групп к анализу ситуаций, необходим отказ от критической позиции, что позволяет определить формы и способы достижения социального согласия (Наумова, 2014). Учёт системы жизненных ценностей сельчан, их моральных установок позволил осмыслить причины выбора настоящих стратегий поведения.

В процессе изучения сельских сообществ была использована концепция силы слабых связей М. Грановеттера, которая объясняет роль позитивного влияния на

повышение социального и имущественного статуса индивида взаимодействий между относительно малознакомыми людьми. В то же время взаимодействие между родственниками и друзьями может оказывать негативный эффект в плане приспособления к новым социально-экономическим условиям, что имеет место в сельских сообществах белорусско-российского приграничья (Granovetter, 1973).

На изучение изменений в сельских сообществах белорусско-российского приграничья оказала влияние теория социальных практик как проявления обыденных форм исторически сложившихся институциональных правил. Наибольшую известность данная теория приобрела в работах П. Бурдьё, который ввёл в научный оборот понятие «габитус», обозначающее систему диспозиций (предрасположенность индивида к определённому поведению), которая усваивается в процессе социализации, определяет выбор жизненных стратегий (Шматко, 2019).

Недостаточная эффективность проводимых социально-экономических реформ в сельских сообществах актуализирует развитие управленческой мысли, требует поиска дополнительных ресурсов и методов повышения результативности принимаемых решений. Всё более востребованной становится концепция когнитивного управления, одним из сторонников которой является А. Турен. Когнитивное управление основано на проблемных знаниях, т.е. информации, которая необходима для обнаружения и решения проблем, что является основой эффективного социального управления. При таком подходе управленческое решение представляет собой программу мер, вырабатываемую руководством на основе совокупности постоянно обновляемых проблемных знаний.

Когнитивный подход стремится к превращению социального управления в механизм саморегуляции общества (сообщества), который принимает во внимание особенности сложившейся системы ценностей, норм, традиций.

Методологический подход А. Турена отдаёт приоритет коммуникации над информацией, опирается на метод социологической интервенции. Цель социологической интервенции заключается не в том, чтобы предвидеть события, а в том, чтобы анализировать механизмы, на основе которых формируются коллективные действия (Стрельникова, 2016). Использование метода социологической интервенции в управлении сельскими сообществами выглядит перспективно, так как появляется возможность не только в фиксации текущего положения и формирования на этой основе дальнейших прогнозов, но и понимания причин сложившейся социально-экономической, демографической и психологической обстановки в сельских сообществах.

Т. Шанин делал акцент на изучении не способов хозяйствования крестьян, а социокультурных и экологических аспектов сельской жизни, что позволяло более объективно объяснять причины сложившейся социально-экономической ситуации в сельских сообществах (Shanin, 1990). Феномен сообщества подразумевает группу людей, которые взаимодействуют между собой, обладают общими интересами и осознают их, демонстрируют способность к защите этих интересов. Особенность сельских сообществ связана с принадлежностью к месту, характерными для его участников идентификационными ориентирами (Семененко, 2019).

Среди российских исследователей весомый вклад в изучение социально-экономического, социокультурного, демографического состояния сельских сообществ внесли З.И. Калугина, А.И. Латышева, Т.М. Полушкина и др.

Под руководством белорусских учёных Н.Е. Лихачева, Р.А. Смирновой в течение постсоветского периода были проведены многочисленные исследования, посвящён-

ные анализу социально-экономического положения сельских жителей Беларуси, трансформации сознания сельчан под влиянием экономических преобразований, изменению системы жизненных ценностей, репродуктивного поведения и др.

Современное социально-экономическое состояние сельских сообществ белорусско-российского приграничья

После распада СССР в Беларуси был выбран путь постепенного перехода к рыночной экономике, частная собственность на землю не была введена, сельскохозяйственные организации государственной формы собственности остались основными производителями продовольствия и работодателями для сельчан. В России были проведены радикальные рыночные реформы, введена частная собственность на землю, реорганизации подверглось большинство государственных сельскохозяйственных организаций. Различия управленческих подходов и принципов осуществления реформ повлияли на динамику сельских сообществ Беларуси и России.

Особенности социально-экономических изменений были проанализированы на примере сельских сообществ белорусско-российского приграничья. Под приграничем в данном исследовании понимается регион, прилегающий к границе, то есть территориальная система, включающая 15 приграничных районов Псковской, Смоленской и Брянской областей Российской Федерации, 17 приграничных районов Витебской, Могилёвской и Гомельской областей Республики Беларусь; общая протяжённость границы составляет 959 километров.

Возникшая после распада СССР граница разделила близкие в социально-экономическом и социокультурном отношении сельские сообщества. Различия в экономической и политической системе повлияли на динамику сельских сообществ, однако перейти к развитию устойчивого типа не удалось никому.

Под устойчивым развитием автор понимает полиаспектный процесс восприятия и использования сельскими жителями социально-экономических инноваций, учитывающих принципы экологической безопасности и социокультурную специфику конкретных регионов.

Причины недостаточной эффективности управленческих мер, определяющих сельское развитие, связаны с использованием узких отраслевых подходов, принимающих во внимание лишь экономические показатели. Ведущим подходом к анализу ситуации в сельских сообществах должен стать социо-эколого-экономический, учитывающий культурные и исторические особенности сельского образа жизни, роль неформальных социальных институтов (традиции, образцы поведения, семейные и соседские связи), экологические установки сельчан и особенности их взаимодействия с окружающей средой. Данный подход позволяет понять причины происходящих трансформаций, объяснить особенности поведения сельских жителей, выявить возможности повышения эффективности социально-экономических изменений в сельских сообществах.

Таким образом, необходимость проведения исследований о возможностях повышения эффективности управления развитием сельских сообществ обусловлена:

- важностью формирования системного понимания социально-экономической ситуации в сельском приграничье Беларуси и России, что имеет принципиальное значение для повышения эффективности государственной политики и решений, принимаемых местной властью, в отношении развития сельских сообществ;
- потребностью в обеспечении перехода сельских сообществ Беларуси и России к развитию устойчивого типа;

— необходимостью повышения эффективности социально-экономических изменений в сельских сообществах Беларуси и России.

В среде учёных активно обсуждается проблема создания новой стратегии социально-экономического развития сельских сообществ. Социологи чаще всего предлагают перейти от отраслевого подхода, ориентации исключительно на нужды АПК к территориальному развитию, т.е. необходима диверсификация социально-экономической сферы села.

В 2016–2017 гг. автором в рамках международного проекта технической помощи «Расширение экономических возможностей в сельской Беларуси» была разработана стратегия устойчивого развития сельских территорий Ходосовского сельского совета (Мстиславский район, Могилёвская область).

Стратегия развития сельских сообществ должна включать создание инновационной, конкурентоспособной модели экономики, а также приоритетное инвестирование в человеческий капитал. Разработка стратегии устойчивого развития необходима как на макро-, так и на микроуровне — для отдельных сельских территорий или сельских советов. Поскольку конкретные сельские сообщества часто имеют ряд социально-экономических и иных особенностей, что не позволяет разработать универсальную модель, эффективную для всех сельских сообществ. Так, значительное количество приграничных регионов Беларуси и России пострадали от катастрофы на Чернобыльской АЭС, соответственно они изначально находятся в менее выгодном положении в сравнении с регионами, не затронутыми радиационным заражением. В пострадавших от Чернобыльской катастрофы регионах запрещены или ограничены некоторые виды экономической деятельности, что требует поиска иных путей развития.

Одной из наиболее острых проблем для сельских сообществ белорусско-российского приграничья является демографическая — темпы уменьшения численности трудоспособного населения в рассматриваемом регионе выше, чем темпы сокращения сельского населения вообще. В соответствии с прогнозами Института аграрных проблем РАН к 2040 г. численность сельского населения России сократится до 30–32 млн. человек, а населения в трудоспособном возрасте — до 18–19 млн. (Блинова, 2013).

По данным Научно-исследовательского экономического института Министерства экономики Беларуси, численность сельского населения Беларуси за 2013–2030 гг. сократится почти на 400 тыс. человек и составит в 2030 г. 1,85 млн. человек (Заяц, 2019).

З.И. Калугина относит Псковскую, Смоленскую и Брянскую области к особой группе (кластеру), для которой характерна давняя освоённость сельских регионов, самый низкий удельный вес молодёжи (15%) и самая высокая доля людей старше трудоспособного возраста (28%). Показатель смертности в этих областях также самый высокий (19 промилле), а миграционный отток в последние годы является относительно небольшим, что связано с исчерпанием потенциала наиболее активных сельчан, большинство из которых начали покидать сельскую местность ещё в советское время. Оставшееся в деревне население, как правило, имеет низкий уровень образования и профессиональных навыков. Так, в сельских сообществах приграничных российских областей на 1000 человек в возрасте от 15 лет и старше приходится 126 человек с высшим образованием, в то время как в Московской, Ленинградской областях этот показатель составляет 182 (Калугина, Фадеева, Братющенко, 2015).

Демографическая проблема является серьёзной угрозой реализации программ устойчивого развития сельских сообществ, приводит к дефициту рабочей силы, поэтому требует пристального внимания со стороны действующей власти по обе стороны границы (Блинова, 2013).

В последнее время значительно размывается сельская идентичность, всё меньше жителей села отождествляют себя с традиционным сельским образом жизни, патриархальным укладом и аграрным трудом. Эти трансформации приводят к изменению структуры занятости сельского населения (Соловченков, 2013).

Улучшению социально-экономического положения сельских сообществ будут способствовать следующие меры: интенсификация производства, специализация, кооперация, сохранение и развитие инфраструктуры. Важную роль в реализации предложенных мер играет мотивация труда и наличие в сельской местности квалифицированных кадров (Гусаков, 2013).

Мотивирование сельских жителей к высокоэффективному труду слабо подлежит унификации, что связано со значительными национальными, региональными, социокультурными особенностями. Поэтому вряд ли возможно выработать единую модель повышения мотивации сельчан (Латышева, Разумов, Назарова, 2015).

На мотивацию сельских жителей решающее воздействие оказывают социально-психологические (социальные нормы, ценности, образцы поведения, особенности коммуникации, общественное признание и уважение трудовой деятельности, взаимоотношения в трудовом коллективе и т.д.) и социально-экономические (размер заработной платы, действующие финансово-кредитные механизмы, отношения собственности, условия труда и т.д.) факторы.

Т.М. Полушкина выделяет три группы проблем, которые приводят к неудовлетворённости сельчан качеством жизни, снижают мотивацию труда: экономические проблемы (дороговизна жизни, бедность, безработица); состояние социальной инфраструктуры и социокультурного обеспечения (жилищные проблемы, неразвитость системы профессионального образования и центров досуга, неудовлетворительное состояние дорожной сети и средств связи, проблемы с медицинским обслуживанием); социальные патологии и деградация социальных сообществ (пьянство и алкоголизм, распространение преступности, маргинализация, люмпенизация) (Полушкина, 2016).

Практические рекомендации, направленные на повышение социально-экономической мотивации сельских жителей

Несмотря на сложность в создании универсальных концепций, для развития мотивации сельских жителей белорусско-российского приграничья представляется целесообразным предложить комплексную модель (она может быть эффективна для большинства сельских сообществ России и Беларуси) (см. таблицу).

Разработанная модель состоит из трёх уровней: уровень государства, уровень предприятия и уровень личности. Каждый из обозначенных уровней включает пять компонентов, хотя их число может быть увеличено.

На уровне организации под предложением «обеспечение достойных условий труда» понимается санитарно-гигиенический контроль, обеспечение исправности и обновления средств труда, ремонт помещений, соблюдение трудовых прав, оздоровление сотрудников и иные мероприятия стимулирующего характера.

Создание морально-психологического комфорта в трудовых коллективах предполагает реализацию мер, в которые входят: поддержка и поощрение инициативы,

Модель повышения социально-экономической мотивации сельских жителей

Model for increasing the socio-economic motivation of rural residents

Модель повышения социально-экономической мотивации сельских жителей		
Уровень государства <i>State level</i>	Уровень организации <i>Organization level</i>	Уровень личности <i>Personality level</i>
1	2	3
1. Разработка государственной концепции развития сельских сообществ не только на пятилетие, но и на долгосрочную перспективу <i>Developing a state concept for the development of rural communities not only for the five-year period, but also for the long term</i>	1. Установление зависимости уровня зарплаты работников от количества и качества труда, устранение верхних пределов заработной платы <i>Establishing the dependence of the level of workers' wages on the quantity and quality of labor, eliminating the upper limits of wages</i>	1. Воздействие на социализацию сельской молодежи <i>The impact on the socialization of rural youth</i>
2. Финансовая поддержка и кредитование только перспективных, платежеспособных организаций всех форм собственности; стимулирование создания и развития частного бизнеса <i>Financial support and lending only to promising, solvent organizations of all forms of ownership; stimulating the creation and development of private business</i>	2. Оказание помощи работникам в строительстве и обустройстве жилья путем предоставления кредитов, рассрочки, технических средств и т.д. <i>Assistance to workers in the construction and arrangement of housing through the provision of loans, installments, technical equipment, etc.</i>	2. Создание стимулов для учёбы и возвращения молодёжи в сельскую местность <i>Creating incentives for studying and returning youth to the countryside</i>
3. Социальное развитие села — поддержка и модернизация транспортной, образовательной, медицинской инфраструктуры; расширение доступа к различным источникам связи и информации <i>Social development of the village — support and modernization of transport, educational, and medical infrastructure</i>	3. Обеспечение достойных условий труда <i>Ensuring decent working conditions</i>	3. Противодействие социальным отклонениям <i>Countering social deviations</i>
4. Перераспределение финансовых и административных полномочий в пользу местной власти <i>Redistribution of financial and administrative powers in favor of local authorities</i>	4. Создание морально-психологического комфорта в трудовых коллективах <i>Creation of moral and psychological comfort in working collectives</i>	4. Развитие экологического сознания <i>The development of environmental awareness</i>

Окончание таблицы

End of Table

1	2	3
5. Проведение широкой информационной кампании о возможностях и преимуществах жизни и работы в сельской местности, повышение привлекательности сельского образа жизни в общественном сознании <i>Conducting a broad information campaign on the opportunities and benefits of living and working in rural areas</i>	5. Развитие корпоративной культуры <i>Corporate culture development</i>	5. Поощрение гражданской активности <i>Promotion of civic engagement</i>

инновационных подходов со стороны сотрудников; обеспечение карьерного роста в зависимости от профессиональных успехов; содействие дополнительному обучению и повышению квалификации. Развитие корпоративной культуры включает следующие шаги: поддержка социокультурного развития сотрудников; организация общих досуговых мероприятий; создание условий для совместного занятия спортом или творчеством в свободное от работы время.

На уровне личности предложено воздействие на социализацию сельской молодежи, т.е. воспитание привязанности, чувства гордости за свою малую Родину; популяризация краеведения; сохранение и возрождение местной духовной и материальной культуры. Под созданием стимулов для учёбы и возвращения молодёжи в сельскую местность понимается информационно-разъяснительная работа со школьниками и их родителями; проведение консультаций о возможностях местного трудоустройства и создания новых рабочих мест, в том числе о возможности организации частного дела. Противодействие социальным отклонениям предполагает популяризацию здорового образа жизни, традиционных семейно-брачных и религиозных ценностей, патриотизма. Развитие экологического сознания включает воспитание чувства общности с природой, рациональное использование ограниченных ресурсов, отдельный сбор и безопасную утилизацию бытовых отходов. Поощрение гражданской активности должно способствовать переходу личности к активному участию в обсуждении и решении местных проблем, проявлению инициативы и новаторства для достижения лучшего качества жизни, повышению политической осведомлённости, развитию межрегиональных контактов, участию в деятельности некоммерческих организаций (Блохин, 2019).

Разработка трёхуровневой модели повышения социально-экономической мотивации сельских жителей соотносится с концепцией Ж.Т. Тощенко, утверждающего, что для понижения уровня субъективизма исследований необходимо учитывать социально-экономические, политические и культурные условия функционирования сознания и поведения людей, что возможно при анализе социальных компонентов макро-, мезо- и микросреды. Данный подход является важной составляющей концепции социологии жизни. Макросреда включает процессы, характерные

для всего социума, они опосредуют сознание и поведение людей как граждан. Мезосреда влияет на сознание и поведение людей как членов территориального сообщества, в котором они трудятся, отдыхают, проводят досуг. Микросреду составляет уровень развития личности и непосредственное окружение, с которым человек взаимодействует (Тощенко, 2015).

Технология повышения эффективности управления развитием сельских сообществ

В настоящее время продолжается адаптация жителей белорусско-российского приграничья к рыночной экономике. И хотя данное обстоятельство радикально изменило жизнь крестьянства на всём постсоветском пространстве, в условиях белорусской действительности данный фактор, в силу постепенного, «нешокового» характера воздействия, к резким изменениям экономического сознания и поведения жителей села не привёл.

Как показывают исследования за 2009 г., проведённые Институтом социологии Национальной Академии наук Беларуси, характеристики экономического поведения жителей белорусских сёл носят срединный характер, без ярко выраженной поляризации экономических установок. Так, в преодолении материальных проблем сельские жители в основном руководствуются принципом: «жить не хуже и не лучше других», «жить как все». Только 4,3% респондентов отличаются уверенным стремлением к лидерству и богатству, выступающему как самоцель. Почти 66% участвовавших в опросе респондентов оценивают своё материальное положение как среднее, лишь 19% занимаются дополнительными подработками, приносящими прибавку к доходу. В ситуации необходимости большинство сельчан терпеливо ждёт зарплаты или одалживает деньги (78,2%). Продукты, производимые в личном хозяйстве, как правило, предназначены для внутрисемейного потребления (Смирнова, 2019). Результаты социологического опроса «Социально-экономическая динамика сельских сообществ Могилевской области», проведённого автором, показывают, что в 2015 г. 89% респондентов были не удовлетворены уровнем своего дохода, при этом лишь 12% подрабатывали (Блохин, 2015).

Сельское население Беларуси оценивает труд как один из смыслов жизни. Так, 62% респондентов нравится их работа. Несмотря на то, что 44,2% опрошенных считают свою работу тяжёлой, 33,7% — монотонной и однообразной, все же 24% респондентов называют её интересной, а 5,6% — творческой. Для сельских жителей труд играет огромную роль, однако отношение к работе имеет гедонистический характер, абсолютное большинство не приемлет перегрузок и высоких темпов в работе. Так, 44,1% респондентов считают, что постсоветские преобразования усложнили труд, что связано с увеличением объёма работы (32%) (Смирнова, 2019). Исследование автора (социологический опрос) показывает, что в белорусском приграничье менее половины сельчан (48%) были удовлетворены условиями труда, среди российских респондентов уровень удовлетворённости составил лишь 26%, а это серьёзно сказывается на мотивации и результативности трудовой деятельности.

Можно отметить, что сфера сознания меняется медленно. И несмотря на важность заработка для сельских жителей Беларуси и России богатство не представляется самоцелью и смыслом жизни. Базовыми ценностями являются здоровье (80,9% белорусских респондентов, 81,5% российских респондентов), достаток в доме — это хорошее питание, большая дружная семья и материальная обеспеченность, доста-

точная для безбедной жизни (72,5% белорусских респондентов, 70,8% российских респондентов), семья и дети (71,8% белорусских респондентов, 74,5% российских респондентов) (Блохин, 2015).

Исследование автора выявило отсутствие у абсолютного большинства сельчан желания заниматься предпринимательской деятельностью. Для понимания причин сложившейся ситуации в агрогородке Ходосы были проведены 30 углубленных интервью.

Среди респондентов были 13 мужчин и 17 женщин в возрасте 18–60 лет; 8 респондентов имели среднее образование, у 12 опрошенных было среднее специальное или профессионально-техническое образование, ещё 10 респондентов обладали высшим образованием. Подвергшиеся интервьюированию респонденты работали в аграрном секторе, в сфере образования, торговли, транспорта, местной администрации.

Большая часть опрошенных сельчан отметила, что в их семье никто не занимался бизнесом, организовывать какую-либо деятельность с ориентацией на местное сообщество они считают малоперспективным занятием, так как у большинства односельчан очень низкая покупательная способность, также отсутствует желание рисковать, нет стартового капитала, «неудобно наживаться на близких и знакомых людях». Последняя фраза практически в неизменной интерпретации была озвучена 13 респондентами, что может свидетельствовать о существовании особой локальной системы ценностей и норм. В соответствии с этой системой преобладает негативное отношение к предпринимательству по причине опасения нарушить сложившиеся представления о морали. В процессе интервьюирования были зафиксированы следующие пояснения сельчан, объясняющие нежелание заниматься предпринимательством: «предпринимательство в наших условиях — это спекуляция и обман», «делать бизнес без нарушения закона не получится», «можно заниматься бизнесом, но как потом смотреть в глаза знакомым людям?», «лучше быть беднее, но спать спокойно». Таким образом, налаживание товарно-денежных отношений с ближайшим социальным окружением часто рассматривается как беспринципность, стремление к обогащению любой ценой, что, соответственно, снижает авторитет и доверие к личности в сельском сообществе.

В процессе первого визита в Ходосы, в апреле 2016 г., проходило обсуждение стратегии устойчивого развития, которая разрабатывалась для сельских территорий Ходосовского сельского совета. Наблюдение за участниками дискуссии позволило установить, что не более 15% участвовавших в обсуждении сельчан выражали уверенность в возможности организации и успешном ведении какого-либо бизнеса на территории Ходосовского сельского совета. Реализация стратегии, отбор лучших бизнес-планов, получение консультативной и ресурсной поддержки (были поддержаны три бизнес-плана местных жителей) в рамках проекта «Расширение экономических возможностей в сельской Беларуси» повлияли на настроения членов местного сельского сообщества. В сентябре 2017 г., во время подведения итогов реализации проекта, не менее 40% участников собрания позитивно оценили возможности организации частного дела в будущем. Таким образом, успешный пример открытия малого бизнеса односельчанами стал стимулом для изменения убеждений значительной части сельчан по поводу возможностей организации своего дела.

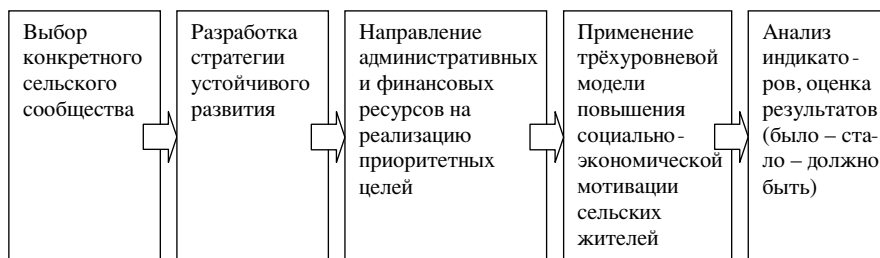
Социологическое наблюдение, проведенное с апреля 2016 г. по сентябрь 2017 г., позволило установить наличие контактов сельских жителей Ходосов с сельскими сообществами российских приграничных регионов. Примерно у каждой третьей

семьи есть родственники или друзья в российском приграничье. Однако, несмотря на фактическое отсутствие границы, интенсивность контактов является достаточно слабой. Встречи с родственниками или друзьями происходят преимущественно раз-два в год и реже. Такое положение объясняется постоянной занятостью сельчан, низким уровнем доходов, неразвитостью системы общественного транспорта в белорусско-российском приграничье. Поездки на личном транспорте, который имеет не каждая семья, требуют значительных затрат, в том числе по причине необходимости покупки автомобильной страховки для выезда за рубеж, к тому же многие местные дороги отличаются неудовлетворительным качеством, особенно с российской стороны. Поэтому межличностные контакты родственников и друзей в белорусско-российском приграничье поддерживаются преимущественно посредством телефонной связи, а в последнее время всё большую популярность приобретает коммуникация в сети Интернет.

В сравнении с советским периодом значительно расширились контакты жителей Ходосов с городами, что связано с продолжением учёбы, трудоустройством, необходимостью медицинских услуг, увеличением количества личного транспорта. В демографической структуре местного населения происходят изменения: сокращается численность местных жителей и молодёжи, в частности, растёт число нетрудоспособных граждан, снизилось количество занятых в местных аграрных предприятиях. Среди молодёжи получило распространение преимущественно негативное отношение к трудоустройству в аграрные предприятия, проявляется стремление уехать жить в город, что поощряется абсолютным большинством родителей. Ориентация детей на переезд в город является типичной для сельских сообществ, что подтверждается результатами социологических опросов, проведённых Институтом социологии НАН Беларуси, а также исследованиями Н.Е. Лихачёва.

Жители Ходосов отмечают, что в течение постсоветского периода произошли изменения в психологии местных жителей, в системе жизненных ценностей. Это особенно проявляется среди молодёжи. Так, снизилась степень готовности к взаимопомощи (например, во время сезонных сельскохозяйственных работ, что вынуждает многих сельчан уменьшать обрабатываемые наделы земли). В последние годы исчезли традиции совместного отмечания некоторых праздников (свободное время местные жители предпочитают проводить за просмотром телепередач, а молодёжь — в сети Интернет); увеличилось стремление больше зарабатывать, что приводит к выезду на заработки в города Беларуси и России. В то же время под влиянием местных социально активных граждан удалось добиться прогресса в некоторых сферах: были ликвидированы стихийные свалки бытовых отходов, благоустроен парк, появились мусорные урны, детские площадки, малые архитектурные формы, стало больше уличного освещения. Представители местной интеллигенции создали сайт «Интеллектуальная мастерская устойчивых перемен», который пользуется популярностью у жителей Ходосов, содействует социально-экономическому и социокультурному развитию и просвещению, формирует экологическое сознание и высокую гражданскую культуру сельчан (Блохин, 2018).

Глубокое теоретическое изучение особенностей развития сельских сообществ, результаты эмпирических исследований, опыт участия в международном проекте «Расширение экономических возможностей в сельской Беларуси» позволяет пред-



Технология повышения эффективности управления развитием сельских сообществ

Technology for improving the effectiveness of rural development management

ложить технологию повышения эффективности управления развитием сельских сообществ. Данную технологию можно представить в виде схемы (см. рисунок).

На первом этапе технологии предполагается выбор конкретного сельского сообщества. На втором этапе для выбранного сельского сообщества разрабатывается стратегия устойчивого развития, которая учитывает географические, социально-экономические, социокультурные, демографические, экологические особенности, характерные для данного сообщества. Стратегия позволяет определить сильные и слабые стороны сельского сообщества, выявить наиболее перспективные виды социально-экономической деятельности и угрозы на пути устойчивого развития. На третьем этапе предполагается направление административных и финансовых ресурсов на реализацию приоритетных целей, которые были определены в ходе разработки стратегии устойчивого развития для конкретного сельского сообщества. Четвертый этап заключается в применении трёхуровневой модели повышения социально-экономической мотивации сельских жителей, что должно стимулировать социально-экономическую активность местного населения и повысить эффективность используемых для реализации приоритетных целей административных и финансовых ресурсов. На пятом этапе предполагается анализ важнейших индикаторов, оценка достигнутых результатов по схеме «было — стало — должно быть».

Таким образом, применение к сельским сообществам комплексного подхода, учёт конкретных социокультурных, демографических, экологических особенностей будет содействовать повышению эффективности управленческих решений, преодолению многочисленных социально-экономических проблем села. Использование технологии повышения эффективности управления развитием сельских сообществ и трёхуровневой модели повышения социально-экономической мотивации сельских жителей может способствовать практическому улучшению социально-экономического положения в сельских сообществах Беларуси и России, что является приоритетом государственной политики обоих государств. Сельские сообщества белорусско-российского приграничья обладают значительным потенциалом для интеграционного взаимодействия, что обусловлено общим историческим прошлым, родственными и дружескими связями, особенностями самоидентификации местного населения, наличием длительного опыта по выстраиванию взаимовыгодных отношений.

Библиографический список

- Блинова, Т. В. (2013). Социально-демографические факторы развития аграрного сектора России. *Труды вольного экономического общества России*, 170, 25–41.
- Блохин, В. Н. (2018). Влияние неформальных социальных институтов на социально-экономическое развитие сельских сообществ (на примере российско-белорусского приграничья). *Вестник НГУЭУ*, 2, 291–301.
- Блохин, В. Н. (2019). Возможности интенсификации социально-экономического развития сельских сообществ. *Вестник НГУЭУ*, 1, 247–261.
- Блохин, В. Н. (2015). Состояние и перспективы социально-экономического развития сельских территорий Беларуси. *Вестник МГУ им. А. А. Кулешова. Серия D. Экономика. Социология. Право*, 2(46), 72–81.
- Вебер, М. (2001). *История хозяйства. Город*. Москва: «КАНОН-пресс-Ц», «Кучково поле».
- Гусаков, В. Г. (2013). Факторы и механизмы устойчивого экономического развития сельского хозяйства. *Вестник НАН Беларуси*, 3, 9–29.
- Заяц, Д. (2019). Институт Минэкономики: численность населения Беларуси к 2030 году сократится на 211 тысяч человек. Режим доступа <http://news.tut.by/society/374298.html>
- Зиммель, Г. (2002). Большие города и духовная жизнь. *Логос*. 3–4. Режим доступа <https://magazines.gorky.media/logos/2002/3/bolshie-goroda-i-duhovnaya-zhizn.html>
- Калугина, З. И., Фадеева, О. П., Братющенко, С. В. (2015). Социально-демографический потенциал развития сельских территорий России. *ЭКО*, 7, 127–135.
- Латышева, А. И., Разумов, А. И., Назарова, А. И. (2015). Формирование механизмов мотивации труда в сельской местности. *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. 8 (август): 26–30. Режим доступа <https://e-koncept.ru/2015/15262.htm>
- Лихачёв, Н. Е. (2014) *Социология белорусского села*. Могилёв: МГУ имени А. А. Кулешова.
- Наумова, Е. (2014). Социология «градов» Л. Болтански и Л. Тевено и «режимы вовлеченности» в капитализм. *Социологическое обозрение*, 13(3), 246–251.
- Нуреев, Р. М. (2007). *«Великая трансформация» Карла Поланьи: прошлое, настоящее, будущее*. Москва: ГУ-ВШЭ.
- Полушкина, Т. М. (2016). Мотивация к эффективному труду как фактор устойчивого развития сельских территорий. *Международный научный журнал «Инновационная наука»*, 12, 167–172.
- Радклифф-Браун, А. Р. (2019). Структура и функция в примитивном обществе. Очерки и лекции. Режим доступа http://socioline.ru/files/5/47/radklif_braun_copy.pdf
- Семененко, И. С. (2019). Сельское местное сообщество в фокусе политики развития: научный дискурс и европейские политические реалии. *Южно-Российский журнал социальных наук*, 20(3), 6–27.
- Смирнова, Р. А. (2019). Белорусское крестьянство в условиях реформирования АПК. Режим доступа <http://socio.bas-net.by/publ.php?th=re>
- Соловченков, С. А. (2013). Трансформация структуры занятости сельского населения Приамурья в современных российских условиях. *Журнал социологии и социальной антропологии*, 4 (69), 184–188.
- Стрельникова, Т. В. (2016). Методологический подход А. Турена к исследованию современных систем социального управления. *Журнал научных статей «Здоровье и образование в XXI веке»*. 18(8), 132–136.
- Тённис, Ф. (2002). *Общность и общество*. СПб.: Владимир Даль.
- Тощенко, Ж. Т. (2015). Социология жизни как теоретическая концепция. *Социс*, 1, 106–116.
- Шматко, Н. А. (2019). Введение в социоанализ Пьера Бурдьё. Режим доступа <http://bourdieu.name/content/shmatko-vvedenie-v-socioanaliz-pera-burde>
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.

Shanin, T. (1990). *Defining Peasants: Essays Concerning Rural Societies, Expolary Economies, and Learning from Them in the Contemporary World*. Oxford, UK: Blackwell.

Thevenot, L. (2019). Critically Differing in a Common City. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=ejRwTeNpLao>

Статья поступила в редакцию 10.05.2019

Статья принята к публикации 15.11.2019

Для цитирования: Блохин В.Н. Повышение эффективности управления развитием сельских сообществ (на примере белорусско-российского приграничья). — Южно-российский журнал социальных наук. 2019. Т. 20. № 4. С. 92–108.

IMPROVING EFFICIENCY OF RURAL COMMUNITY DEVELOPMENT MANAGEMENT (THE CASE OF BELARUSIAN-RUSSIAN BORDER AREA)

V.N. Blokhin

Viktor N. Blokhin. Belarusian State Agricultural Academy, 5 Michurina St., 213407, Gorki, Belarus. E-mail: blakhin@baa.by. ORCID 0000-0002-1045-9603

Abstract. The article considers the possibilities of developing management measures that will improve the efficiency of the rural community development management system. Problems and prospects of reforming managerial approaches to rural development are considered on the example of the Belarusian-Russian border area. The rural communities of Belarus and Russia experienced significant socio-economic transformations in the post-Soviet period. The rural communities of Belarus and Russia experienced significant socio-economic transformations in the post-Soviet period. The scale of these transformations in the two countries was different; however, despite different managerial approaches, it was not possible to solve the main problems of rural communities. Currently, the search for innovative managerial approaches that will facilitate the transition of rural communities to the development of a sustainable type is relevant. The article uses the results of the sociological studies of the author conducted in the period 2015–2019, including as part of the international project "Expanding Economic Opportunities in Rural Belarus". The author participated in the project as an expert in developing a sustainable development strategy for rural areas Mstislavl district (Mogilev region). The necessity of creating sustainable development strategies, not only at the macro-, but also at the micro level, for specific rural communities, is substantiated, as these communities have significant features, which makes it impossible to develop a universal strategy. The author has developed a three-level model for increasing a socio-economic motivation of rural residents, as well as a technology for improving the efficiency of rural community development management. The effectiveness of the practical implementation of the proposed innovative management tools has been proved by the implementation acts received in 2019 from the village council, agricultural enterprise and the Ministry of Agriculture and Food of the Republic of Belarus.

Keywords: rural communities, the Belarusian-Russian border area, management, sustainable development

DOI: 10.31429/26190567-20-4-92-108

References

- Blinova, T. V. (2013). Social'no-demograficheskie faktory razvitiya agrarnogo sektora Rossii [Socio-demographic Factors of the Development of the Agricultural Sector of Russia]. *Trudy vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii* [Scientific Works of the Free Economic Society of Russia], 170, 25–41.
- Blokhin, V. N. (2015). Sostoyaniye i perspektivy social'no-ekonomicheskogo razvitiya sel'skikh territoriy Belarusi [The State and Prospects of Socio-economic Development of Rural Areas in Belarus]. *Vestnik MGU im. A. A. Kuleshova. Seriya D. Ekonomika. Sociologiya. Pravo* [Bulletin of MSU A. A. Kuleshov. Series D. Economics. Sociology. Right], 2(46), 72–81.

- Blokhin, V. N. (2018). Vliyaniye neformal'nykh social'nykh institutov na social'no-ekonomicheskoye razvitiye sel'skikh soobshchestv (na primere rossiysko-belorusskogo prigranich'ya) [Influence of Informal Social Institutions on Socio-Economic Development of Rural Communities (on The Example of The Russian-Belarusian Borderland)]. *Vestnik NGUEU* [Vestnik NSUEM], 2, 291–301.
- Blokhin, V. N. (2019). Vozmozhnosti intensifikatsii social'no-ekonomicheskogo razvitiya sel'skikh soobshchestv [Possibilities of Intensification of Socio-economic Development of Rural Communities]. *Vestnik NGUEU* [Vestnik NSUEM], 1, 247–261.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Gusakov, V. G. (2013). Faktory i mekhanizmy ustoychivogo ekonomicheskogo razvitiya sel'skogo khozyaystva [Factors and Mechanisms of Sustainable Economic Development of Agriculture]. *Vestnik NAN Belarusi* [Bulletin of the National Academy of Sciences of Belarus], 3, 9–29.
- Kalugina, Z. I., Fadeeva, O. P., Bratyushchenko, S. V. (2015). Social'no-demograficheskiy potentsial razvitiya sel'skikh territoriy Rossii [Socio-demographic Potential of Rural Development in Russia]. *EKO* [ECO], 7, 127–135.
- Latysheva, A. I., Razumov, A. I., Nazarova, A. I. (2015). Formirovaniye mekhanizmov motivatsii truda v sel'skoy mestnosti [The Formation of Motivation Mechanisms in a Rural Location]. *Nauchno-metodicheskiy elektronnyy zhurnal "Koncept"* [Scientific and Methodical Electronic Journal "Concept"], 8, 26–30. Retrieved from <https://e-koncept.ru/2015/15262.htm>
- Lihachyov, N. E. (2014). *Sociologiya belorusskogo sela* [Sociology of the Belarusian Countryside]. Mogilyov: MGU imeni A.A. Kuleshova.
- Naumova, E. (2014). Sociologiya "gradov" L. Boltanski i L. Teveno i "rezhimy вовлеченности" v kapitalizm [Luc Boltanski and Laurent Thévenot's Sociology of "Worlds" and "Regimes of Engagement" with Capitalism]. *Sociologicheskoe obozrenie* [Sociological Review], 13(3), 246–251.
- Nureev, R. M. (2007). "Velikaya transformatsiya" Karla Polan'i: proshloe, nastoyashchee, budushchee ["The Great Transformation" by Karl Polanyi: Past, Present, Future]. Moskva: GU-VSHE.
- Polushkina, T. M. (2016). Motivatsiya k effektivnomu trudu kak faktor ustoychivogo razvitiya sel'skikh territoriy [Motivation to Work Effectively as a Factor of Sustainable Development of Rural Territories]. *Mezhdunarodnyy nauchnyy zhurnal "Innovatsionnaya nauka"* [International Scientific Journal "Innovation Science"], 12, 167–172.
- Redkliff-Braun, A. R. (2019). Struktura i funktsiya v primitivnom obshchestve. Ocherki i lektsii [Structure and Function in a Primitive Society. Essays and Lectures]. Retrieved from http://socioline.ru/files/5/47/radklif_braun_copy.pdf
- Semenenko, I. S. (2019). Sel'skoye mestnoye soobshchestvo v fokuse politiki razvitiya: nauchnyy diskurs i yevropeyskiye politicheskiye realii [The Rural Local Community in Development Policies in Europe: Discourse and Agency]. *Uzhno-Rossiyskiy zhurnal social'nykh nauk* [South-Russian Journal of Social Sciences], 20(3), 6–27.
- Shanin, T. (1990). *Defining Peasants: Essays Concerning Rural Societies, Expolary Economies, and Learning from Them in the Contemporary World*. Oxford, UK: Blackwell.
- Shmatko, N. A. (2019). Vvedenie v socioanaliz P'era Burd'yo [An Introduction to Social Analysis by Pierre Bourdieu]. Retrieved from <http://bourdieu.name/content/shmatko-vvedenie-v-socioanaliz-pera-burde>
- Simmel, G. (2002). Bol'shie goroda i duhovnaya zhizn' [The Metropolis and Mental Life]. *Logos* [Logos], 3–4. Retrieved from <http://magazines.russ.ru/logos/2002/3/zim-pr.html>
- Smirnova, R. A. (2019). Belorusskoye krest'yanstvo v usloviyakh reformirovaniya APK [Belarusian Peasantry in the Context of Reforming the Agro-industrial Complex]. Retrieved from <http://socio.bas-net.by/publ.php?th=re>
- Solovchenkov, S. A. (2013). Transformatsiya struktury zanyatosti sel'skogo naseleniya Priamur'ya v sovremennykh rossiyskikh usloviyakh [Transformation of the Employment Structure of the Rural Population of the Amur Region in Modern Russian Conditions]. *Zhurnal sociologii i social'noy antropologii* [The Journal of Sociology and Social Anthropology], 4(69), 184–188.

- Strel'nikova, T. V. (2016). Metodologicheskiy podkhod A. Turena k issledovaniyu sovremennykh sistem social'nogo upravleniya [Methodological Approach of A. Touraine To Research of Modern Systems of Social Management]. *Zhurnal nauchnykh statey "Zdorov'ye i obrazovaniye v XXI veke"* [The Journal of Scientific Articles "Health and Education Millennium"], 18(8), 132–136.
- Thevenot, L. (2019). Critically Differing in a Common City. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=eJRwTeNpLao>
- Tönnies, F. (2002). *Obshchnost' i obshchestvo* [Community and Society]. SPb.: Vladimir Dal'.
- Toshchenko, Zh. T. (2015). Sociologiya zhizni kak teoreticheskaya koncepciya [The Sociology of Life as a Theoretical Conception]. *Socis* [Sociological Studies], 1, 106–116.
- Weber, M. (2001). *Istoriya khozyaystva. Gorod* [The History of the Economy. City]. Moskva: "KANON-press-C", "Kuchkovo pole".
- Zayac, D. (2019). Institut Minekonomiki: chislennost' naseleniya Belarusi k 2030 godu sokratitsya na 211 tysyach chelovek [Institute of the Ministry of Economy: By 2030, the Population of Belarus will Decrease by 211 Thousand People]. Retrieved from <http://news.tut.by/society/374298.html>

Received 10.05.2019

Accepted 15.11.2019

For citation: Blokhin V.N. Improving Efficiency of Rural Community Development Management (The Case of Belarusian-Russian Border Area).— *South-Russian Journal of Social Sciences*. 2019. Vol. 20. No. 4. Pp. 92–108.

© 2019 by the author(s). This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).