

## РАБОТА С НЕГАТИВНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ В ПРОЕКЦИИ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ КЛИЕНТА СФЕРЫ УСЛУГ

### WORKING WITH NEGATIVE FEEDBACK IN THE PROJECTION OF THE EMOTIONAL STATE OF THE CLIENT OF THE SERVICE SECTOR

**K. Danilova  
Yu. Maltseva  
E. Li**

*Summary.* This article examines the mechanisms of feedback, the stages of conflict progression, suggests a model of working with a client in a conflict situation based on his emotional dynamics, which will allow to detail the client's condition, expand understanding of his emotional needs. The use of the proposed model is aimed at simplifying the work of line personnel in the service sector, as well as at improving the effectiveness of management actions, including staff training and monitoring their work in conflict situations.

*Keywords:* service sector, consumer behavior, feedback, conflict with the customer, negative feedback.

**Данилова Ксения Александровна**

Канд. экон. наук, Уральский Федеральный университет имени  
Первого Президента России Б.Н. Ельцина  
(г. Екатеринбург)  
k.a.danilova@urfu.ru

**Мальцева Юлия Анатольевна**

Канд. филос. наук, доцент, Уральский Федеральный университет имени  
первого Президента России Б.Н. Ельцина (г. Екатеринбург)  
i.a.maltseva@urfu.ru

**Ли Елена Вячеславовна**

Магистрант, Уральский Федеральный университет имени  
первого Президента России Б.Н. Ельцина (г. Екатеринбург)  
elena.li@urfu.ru

*Аннотация.* В данной статье рассмотрены механизмы действия обратной связи, этапы прогрессирования конфликта, предложена модель работы с клиентом в конфликтной ситуации на основе его эмоциональной динамики, позволяющая детализировать состояния клиента, понимание его эмоциональных потребностей. Использование предлагаемой модели направлено на упрощение работы линейного персонала в сфере услуг, а также на повышение эффективности управленческих действий, включая обучение персонала и контроль его работы в конфликтных ситуациях.

*Ключевые слова:* сфера услуг, потребительское поведение, обратная связь, конфликт с клиентом, негативная обратная связь.

### Введение

Ответственные и зарубежные эксперты в области маркетинг-менеджмента и потребительского поведения акцентируют внимание на увеличивающейся значимости для клиента обратной связи в процессе приобретения услуг [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 и др.]. Так, помимо того, что обратная связь — «это возможность быть услышанным» [8] и маркер для потребительского выбора, работа с ней может позволить руководству компаний минимизировать риски при принятии решений и работать с «информационным полем» компании. Подчеркнем усиливающуюся значимость обратной связи в сфере услуг как для потребителей, так и для поставщиков услуг.

Фиксация тенденции на рост значимости влияния обратной связи в процессе принятия решений прослеживается в результатах многих эмпирических исследо-

ваний. Так, в 2019 году согласно данным Puppet-agency, 67% российских потребителей могли изменить мнение об услуге после прочтения других отзывов [9], а в 2021 году, по данным Аналитического агентства НАФИ, уже 71% ориентировались на отзывы других клиентов перед приобретением товара/услуги, при этом 35% сами охотно оставляли обратную связь [10]. Отметим, что россияне чаще, чем в мировой практике оставляли отзывы не на страницах организаций, а на сторонних ресурсах — 28% против 17% по миру в среднем [2]. К 2022 году по данным Local Consumer Survey, 98% покупателей изучают отзывы, а 40% — думают про отзыв после того, как столкнутся с продуктом ненадлежащего качества [11]. И если в мире 7% потребителей всегда рассказывают только о неблагоприятных впечатлениях, а 34% — всегда оставляют только положительные отзывы [11], то в России — 45% делятся своим позитивным опытом и более склонны к негативным отзывам люди до 30 лет [10].

Особый интерес представляет то, что 95% клиентов готовы вернуться к компании после дачи негативной обратной связи, если та отреагировала и решила проблему достаточно быстро [12]. Данный аспект подчеркивает необходимость своевременного и оперативного ответа на обратную связь потребителей. Однако, нередко встречаются ситуации, в которых от неудовлетворенности оказываемой услугой уровень эмоционального накала клиента достигает пика и потребитель теряет контроль. Так, более двух третей респондентов отмечают, что испытывают «ярость» в проблемной ситуации с компанией [2]. При этом в такие моменты неловко себя ощущает как сам клиент, продемонстрировавший бурные эмоции, так и свидетели скандала (другие потребители), а естественным побуждением обслуживающего персонала, согласно работе Д. Барлоу и К. Мёллера [2], в этот момент являются инстинктивные реакции «бей-беги».

Тренд на активный обмен потребительским опытом и ориентация на опыт других при принятии решений о приобретении услуг, готовность потребителей оставаться с организацией при успешном и оперативном решении проблемы, в совокупности с заложенной инстинктивной реакцией на конфликтную ситуацию обуславливают актуальность предлагаемого исследования.

Нельзя не отметить и необходимость поиска альтернативы привычным инструментам работы с обратной связью в офлайн и онлайн среде, обусловленную изменением ландшафта систем сбора и обмена отзывами, при растущей значимости онлайн-сервисов при выборе поставщика услуг, детерминированные цифровыми трансформационными процессами, эпидемиологической, а затем и геополитической ситуацией. Тяжелые психологические и поведенческие последствия обозначенных факторов [16, 17, 18], такие как повышение агрессивности населения приводят к дополнительной актуализации заявленной проблематики, поиска не просто новых более технологически совершенных способов коммуникации, но обязательному включению в анализ психо-эмоциональных состояний клиента.

## Методы

Говоря о негативной обратной связи, исследователи также оперируют понятиями «жалоба», «рекламация», «претензия», и используют их как синонимичные [2, 6, 13, 14 и др.]. Вместе с тем, отметим, что при существенном родстве коннотаций, терминологические различия коренятся, в том числе, в сфере юридических отношений. Так, рекламация является разновидностью претензии, и оба понятия используются в гражданско-правовых

отношениях, в то время как жалоба является элементом административно-правовых отношений, одним из способов восстановить законные права и интересы граждан. В данной работе указанные термины будут использоваться как обобщенное отражение негативной обратной связи потребителей сферы услуг.

Хронология трактовки определения «обратная связь» начинается в механике (1860 г.) [3], тогда основной посыл заключался в определенной «цикличности действий» (Эшби 1958) [18]. Позже с 1911 г. физиолог Н.А. Белов будет использовать его, как «параллельно-перекрестное воздействие» [19] с большим акцентом на уместность применения термина и в других научных направлениях. Возможно, эта идея положила начало дальнейшему совершенствованию понятийного аппарата в психологии управления 1950-х гг. [20], где трактовка заключалась в «возвращении корректирующей информации в исходную точку» [3].

Сейчас термин широко распространен и находит свое отражение в таких сферах, как кибернетика, экономика, физика, химия и др. Современные ученые определяют обратную связь, как «процесс обмена информацией между частями системы» [21], а также «воздействие результатов функционирования ... на характер этого функционирования» [22] и т.д. Несмотря на многообразие существующих трактовок ключевая идея трактования — возникновение как положительной, так и отрицательной реакции на какое-либо действие.

Как было отмечено ранее, негативная обратная связь в дальнейшем способна эскалировать конфликт, но в то же время потребитель, проявляющий негатив, в случае успешного разрешения проблемной ситуации может быть преобразован в со-участника создания ценности и амбассадора бренда, который будет рекомендовать услуги организации, привлекая дополнительный клиентский трафик. Данный вывод подтверждается эмпирическими данными и экспертными оценками. Так, согласно исследованию Local Consumer Review Survey, 80% покупателей «вероятно» или «с большой вероятностью» распространили бы информацию об организации, если их негативный опыт конвертировался в очень позитивный [11], а президент Howard Johnson Franchise Systems утверждает, что при положительно разрешенной жалобе постоянного клиента, его возвратность увеличивается до 92% [2].

Анализ литературных источников, в первую очередь выделяющих обратную связь, как неотъемлемый и важный элемент системы маркетинга [1, 2, 3, 5, 7, 23 и др.], позволил нам зафиксировать основное ограничение подходов к работе с негативной обратной связью —

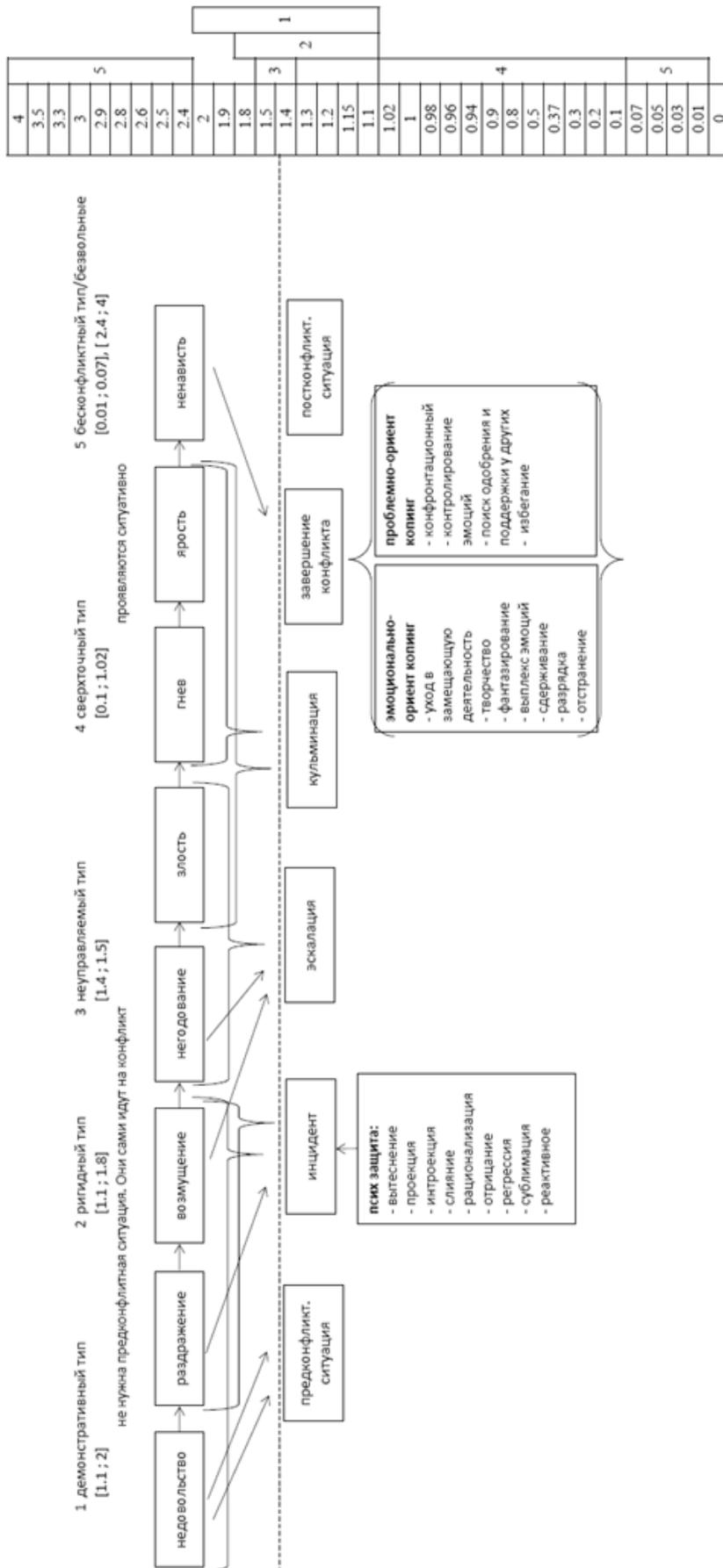


Рис. 1. Модель работы с негативной обратной связью: проекция «Потребитель»

информация носит, как правило, рекомендательный характер для линейного персонала. Данный вывод позволил обозначить ряд барьеров, препятствующих результативной работе с негативной обратной связью:

- ◆ материал учитывает общее или фрагментарное физиологическое проявление конфликтующего, но без углубления в его типовые особенности и эмоциональную этапированность. В противовес, за счет расширенного понимания возможных траекторий поведения потребителя, возможно будет модернизировать точку контакта, тем самым ускорив решение проблемы столкновения интересов. Важность скорости устранения проблемы клиента подтверждается и в исследовании Forrester Research, согласно которому в противном случае 77% потребителей откажутся от покупки [24];
- ◆ как правило, предлагаемые методы не ориентированы на управляющее звено и не помогают ему контролировать и оценивать развитие конфликта в моменте, не дают совокупного понимания, что должен знать персонал для более эффективной работы с потребителем. Тем самым отягощается процесс выстраивания и/или усовершенствования основных функций управления и система обучения непосредственных сотрудников;
- ◆ недостаточная проработанность метрик оценки состояния потребителя в конфликте не позволяет осуществить персоналу организации сферы услуг точный анализ конфликтных ситуаций и в дальнейшем подобрать необходимые решения релевантные тому или иному этапу.

## Результаты

С целью нивелирования зафиксированных барьеров нами предложена модель работы с негативной обратной связью (рисунок 1), ориентированная на парциальные открытые конфликты с внешним клиентом в проекции его эмоционального состояния. Модель раскрывает состояние потребителя от момента столкновения с негативным опытом до окончания последующих переживаний.

Охарактеризуем элементы модели.

I. Эмоции являются развивающимся процессом, а не вспышкой [25], что отражено в верхней части схемы. Первая последовательность иллюстрирует общепринятые стадии эмоционального накала или развитие стенического воздействия на организм, как реакцию на конфликтоген. При раскрытии определений каждой стадии эмоционального накала прослеживается разница значений в таких чертах, как интенсивность прожи-

вания и/или выражения, персистентность или наоборот кратковременность переживаемых эмоций. Отрицательным эмоциям свойственна суммация, но выделенный пул составляющих может сократиться и не доходить до крайней точки в зависимости от управления событийной и внутренней детерминациями эмоций.

Стоит отметить, что на данный момент в литературе отсутствует разделяемая профессиональным сообществом позиция относительно того сколько времени тратится на проживание негативных эмоций, что, в свою очередь, не дает четкого понимания, как долго клиент находится на том или ином этапе развития накала. Так, например, в эксперименте 2011 года группы Ф. Вердейна существование гнева составляет 8 минут, но процесс получения результатов (метод выборки переживаний, метод реконструкции дня, самоотчета) ставит под вопрос их точность [26]. А в результате исследования профессора по эмоциональному интеллекту А. Дженсена обнаружилось, что эмоции длятся около 2 секунд, при этом полный цикл проживания эмоции занимает 6 секунд [26]. Также отметим, что продолжительность сильно зависит от важности эмоциогенного объекта или события. В любом случае эта сфера остается спорной и актуальной, что стимулирует дальнейшее изучение аспектов эмоциональной динамики, являясь также одной из составляющих в процессе управления уровнем приверженности потребителей к компании, их клиентским опытом, особенно в рамках дискуссии относительно преобладающей экономики впечатлений.

II. Следующая нисходящая очередность выражает стадии конфликтов, выдвинутые А.С. Карминым [27]. В таблице 1 проиллюстрирована примерами стадийность прогрессирования конфликта. Подчеркнем, что проявления, вместе с тем, обусловлены и типом компании, и особенностями организации «точек соприкосновения» компании с клиентом.

Мы полагаем, что предконфликтная ситуация также может выступать как совокупность предыдущего опыта, имеющего накопительный эффект или оперантную реакцию на то или иное событие и/или объект. А на стадии эскалации существенно важную роль играет умение персонала разрешать подобные ситуации, тем самым инициируя переход в кульминацию или на стадию «завершение». В свою очередь, завершение конфликта со стороны потребителя представляется в проявлении психологической защиты, применении эмоционально-ориентированной и/или проблемно-ориентированной копинг-стратегии.

Как было отмечено ранее, продолжительность переживания тех или иных эмоций зависит от значимости для

Таблица 1. Этапы прогрессирования конфликта и примеры их проявления.

Стадия конфликта	Суть стадии	Пример проявления
1. Предконфликтная ситуация	Отражает положение дел накануне конфликта	Появление проблемы различного рода в другой сфере, недопонимание в процессе заказа по телефону, относительно долгий поиск парковочного места и др.
2. Инцидент	Открытое столкновение, стычка конфликтов (начало конфликта)	Задержка предоставления услуги, несоответствие оказанной услуги заказанной, аллергическая реакция и др.
3. Эскалация	Конфликт реализуется в отдельных актах — действиях и противодействиях конфликтных сторон	Возникновение проблемных ситуаций у клиента в смежных областях из-за специфики услуги или ошибок, допущенных при ее оказании: несвоевременно поданный трансфер вызывает опоздание и др.
4. Кульминация	Верхняя точка эскалации, которая выражается во «взрывном» эпизоде	Сильный напор на персонал, выражающийся посредством криков, физический выплеск, обещания дальнейшего обращения в суд/Роспотребнадзор и др.
5. Завершение конфликта	Разрешение, урегулирование, угасание, устранение, перерастание в другой конфликт	Клиента устраивает решение проблемы персоналом или не устраивает, но варианта лучше он не находит и др.
6. Постконфликтная ситуация	Влияние завершившегося конфликта на возникшую после него завершающую стадию	Отзыв об оказанной услуге в социальной сети, на сайтах с отзывами, судебное разбирательство и др.

проживающего ситуации или объекта, что влияет на длительность стадий и результат конфликта. Одновременно с этим, реакция потребителя на конфликтоген непосредственно взаимосвязана с его типом конфликтной личности: в одной и той же ситуации разные клиенты могут проявлять различные поведенческие паттерны.

Сопоставление типов конфликтных личностей, предложенных Бородкиной Ф.М. и Коряк Н.М. [28] с конкретными отрезками шкалы эмоционального тона Р.Хаббарда [29] позволило обнаружить их когерентность, где демонстративный тип проявляется на отрезке [1.1;2], ригидный тип [1.1;1.8], неуправляемый тип [1.4; 1.5], сверхточный тип [0.1; 1.02], бесконфликтный тип [0.01; 0.07], [2.4; 4]. Определение эмоционального тона потребителя может облегчить выявление его типа конфликтной личности, что с высокой долей вероятности будет способствовать более эффективному разрешению конфликта.

### Заключение

Вышеизложенное наглядно демонстрирует, как потребитель проживает конфликт, через какие стадии он проходит, как это может проявляться, какие способы клиент использует в завершении, что им движет в этот

момент. Такое описание может помочь лучше понимать клиента и реализовывать наиболее подходящие стратегии в работе с потребителем. Умение персонала управлять течением конфликта, мониторинг инцидентов и их своевременная ликвидация или решение позволит менеджерам сферы услуг понимать экстремумы частоты проявления повторяющихся проблем в процессе предоставления услуг, своевременно реагировать на появление новых инцидентов, влиять на показатель возвратности потребителей при оперативном решении возникающих вопросов.

Такой взгляд, с одной стороны, поможет персоналу быстро и эффективно работать с потребителем, так как есть ориентиры возможного развития его состояния и действий, а значит, есть вектор альтернатив и/или решений, ориентированных на индивидуальные особенности конкретно взятого клиента. С другой стороны, она может послужить основой для выстраивания и внедрения новой модели менеджмента компании, где будет большая ясность в системе обучения (составление более гибких и реальных кейсов для наработки навыка решения конфликтов; понимание, что тема требует не единичных тренингов, а ряда обучающих блоков) и в проведении аудита (насколько «правильно» подобрано решение в процессе и в постконфликте).

ЛИТЕРАТУРА

1. Бэр Дж. Get Feedback. Как негативные отзывы сделают ваш продукт лидером рынка. // Mybook. 2018. URL: <https://mybook.ru/author/dzhej-ber/get-feedback-kak-negativnye-otzyvy-sdelayut-vash-p/>.
2. Барлоу Д., Мёллер К. Жалоба — это подарок. Как сохранить лояльность клиентов в сложных ситуациях. // rulit.me. 2011. URL: [https://www.rulit.me/data/programs/resources/pdf/Barlou\\_Zhaloba-eto-podarok-Kak-sohranit-loyalnost-klientov-v-slozhnyh-situacijah-2-e-izdanie\\_RuLit\\_Me\\_543235.pdf](https://www.rulit.me/data/programs/resources/pdf/Barlou_Zhaloba-eto-podarok-Kak-sohranit-loyalnost-klientov-v-slozhnyh-situacijah-2-e-izdanie_RuLit_Me_543235.pdf).
3. Стоун Д. и Хин Ш. Спасибо за отзыв. Как правильно реагировать на обратную связь. // ЛитМир. Электронная библиотека. 2014. URL: <https://www.litmir.me/br/?b=283129&p=1>.
4. Уколов М. Отругать на совесть: как отрицательные отзывы повышают продажи. // РБК URL: <https://pro.rbc.ru/demo/62ceea259a7947a9c83eb253>.
5. Бигаева М.Х. Обратная связь в стратегии современных масс-медиа. // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1 (1). URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=17684>.
6. Дербенова А.Н. Механизм работы с обращениями клиентов. // Известия СПбГУ. 2011. С. 43–45. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-raboty-banka-s-obrascheniyami-klientov/viewer>.
7. Козловский В.Н., Малеев Р.А., Полякова Е.В., Короткова В.И. Разработка систем обратной связи с потребителями в управлении качеством и надежностью автомобилей в период эксплуатации. // Известия МГТУ «МАМИ». 2014. № 2 (20). Т.1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-sistem-obratnoj-svyazi-s-potrebiteleyami-v-upravlenii-kachestvom-i-nadezhnostyu-avtomobiley-v-period-ekspluatatsii/viewer>.
8. Степанов И. Клиент на обратной связи. // Контент Сибирь Online. URL: <https://ksonline.ru/285288/klient-na-obratnoj-svyazi/>.
9. Исследование: влияние отзывов на мнение потребителя // VC.ru. 2019. URL: <https://vc.ru/marketing/91417-issledovanie-vliyanie-otzyvov-na-mnenie-potrebatelya>.
10. Чужой пример заразителен: интернет-отзывы мотивируют россиян покупать // НАФИ. 2021. URL: <https://nafi.ru/analytics/chuzhoj-primer-zarazitelen-internet-otzyvy-motiviruyut-rossiyan-pokupat/>.
11. Бюрг Ю. Тенденции в отзывах клиентов. // VC.ru. 2022. URL: <https://vc.ru/marketing/366851-tendencii-v-otzyvah-klientov>.
12. Работа с обратной связью клиента // It Service Management For You. URL: [https://itsm4u.ru/rabot\\_s\\_obratnoj\\_svyazyu\\_klienta](https://itsm4u.ru/rabot_s_obratnoj_svyazyu_klienta).
13. Тараненко Е.А. Роль цифровой среды при определении качества сервиса в компаниях. // Вестник ассоциаций ВУЗов туризма и сервиса. 2020. № 2 (1). Т. 14. С. 209–215. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-tsifrovoy-sredy-pri-opredelenii-kachestva-servisa-v-kompaniyah/viewer>.
14. Кармишин П.А., Рындина С.В. Модели бизнес-процессов обработки обращений клиентов в мобильном приложении банка. // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. 2018. № 1 (7). С. 3–10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-biznes-protsessov-obrabotki-obrascheniy-klientov-dlya-mobilnogo-prilozheniya-banka/viewer>.
15. Шматова Ю.Е. Психологическое здоровье населения в период пандемии COVID-19: тенденции, последствия, факторы и группы риска // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2021. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihicheskoe-zdorovie-naseleniya-v-period-pandemii-covid-19-tendentsii-posledstviya-factory-i-gruppy-riska>.
16. Морозов А.В. Общение в условиях цифровизации образовательного пространства и влияние, оказываемое им на здоровье обучающихся // Сборник научных трудов «Общение в эпоху конвергенции технологий». 2022. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obschenie-v-usloviyah-tsifrovizatsii-obrazovatel'nogo-prostranstva-i-vliyanie-okazyvaemoe-im-na-zdorovie-obuchayushchihся>.
17. Кабанова К.В. Психологическая безопасность семьи в эпоху цифровизации: возможности и вызовы // Высшее образование для XXI века: Цифровая трансформация общества: новые возможности и новые вызовы: Доклады и материалы XVI Международной научной конференции: в 2 ч. (онлайн-формат). Москва. 18–19 ноября 2020 года. Т. 1. Москва: Московский гуманитарный университет. 2020. С. 294–298.
18. Викибриф. URL: <https://ru.wikibrief.org/wiki/Feedback>.
19. Тахтаджян А.Л. Модель и примеры обратной связи // Vikent.ru 2001. URL: <https://vikent.ru/enc/7537/>.
20. Болотова А.К. Социальные коммуникации. Психология общения. // studme.org. 2018. URL: [https://studme.org/235501/sotsiologiya/obratnaya\\_svyaz\\_sotsialnyh\\_kommunikatsiyah](https://studme.org/235501/sotsiologiya/obratnaya_svyaz_sotsialnyh_kommunikatsiyah).
21. Инам Ур-рахман. Роль обратной связи в различных системных методологиях // Section two. Theory of governance. 2011. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-obratnoj-svyazi-v-razlichnyh-sistemnyh-metodologiyah>.
22. Дик В.В. ИТ-стратегия как инструмент обратной связи в развитии бизнеса // Прикладная информатика № 1 (19) 2009. 2009. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/it-strategiya-kak-instrument-obratnoj-svyazi-v-razvitii-biznesa/viewer>.
23. Жулькова Ю.Н., Забавина Е.А., Хазанова В.В., Биндюкова А.П., Шамина Е.М. Механизм взаимодействия предприятия с потребителями посредством обратной связи: анкетирование. // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. № 2. С. 104–108. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-vzaimodeystviya-predpriyatiya-s-potrebiteleyami-posredstvom-obratnoj-svyazi-anketirovanie/viewer>.
24. Leggett K. Consumer Expectations For Customer Service Don't Match What Companies Deliver // Forrester. 2015. URL: <https://www.forrester.com/blogs/consumer-expectations-for-customer-service-dont-match-what-companies-deliver/>.
25. Филиппов А.В., Романова Н.Н., Летагова Т.В. Тысяча состояний души. Краткий психолого-филологический словарь. // Психологическая энциклопедия. 2011. URL: <https://vocabulary.ru/slovari>.
26. Гордеева О.В. Исследования продолжительности эмоций в западной психологии: сколько «живет» радость? // Вестник московского университета. Серия 14. Психология. 2018. № 4. С. 164–177. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovaniya-prodolzhitelnosti-emotsiy-v-zapadnoj-psihologii-skolko-zhivet-radost/viewer>.

27. Кармина А.С. Конфликтология // СПб.: Издательство «Лань». 1999. 448 с. ISBN 5–8114–0130–2.
28. Негативные отзывы в интернете: что с ними делать бизнесу? // E-Pepper Aero. Журнал об электронной коммерции. 2022. URL: <https://e-pepper.ru/news/negativnye-otzyvy-v-internete-cto-s-nimi-delat-biznesu.html>.
29. Хаббард Л.Р. Шкала эмоциональных тонов. // 1994. 40с. URL: [https://dl.booksat.org/genesis/336000/fcff19f25564ae6f9c6c4234ea6e45b1/\\_as/\[lz\\_rabot\\_L\\_Rona\\_Habbarda\]\\_Shkala\\_yemocionalnueh\\_\(BooksCat.org\).pdf](https://dl.booksat.org/genesis/336000/fcff19f25564ae6f9c6c4234ea6e45b1/_as/[lz_rabot_L_Rona_Habbarda]_Shkala_yemocionalnueh_(BooksCat.org).pdf).

© Данилова Ксения Александровна ( k.a.danilova@urfu.ru ),  
 Мальцева Юлия Анатольевна ( i.a.maltceva@urfu.ru ), Ли Елена Вячеславовна ( elena.li@urfu.ru ).  
 Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина