

М.Б. Крылова

**К ВОПРОСУ О НЕОБХОДИМОСТИ КОНСАЛТИНГА
В КРОСС-КУЛЬТУРНЫХ ПЕРЕГОВОРАХ**

M.B. Krylova

PROBLEMS OF CROSS-CULTURAL CONSULTING

Приводится обзор основных подходов к консалтингу, применяемому в переговорных процессах с участием представителей различных культур. Рассмотрены стратегии переговоров представителей западной и восточной культур. Предложено использование тренинга как метода подготовки к переговорам с партнерами, принадлежащими к другой культуре. Даны основные направления переговорных процессов, кросс-культурного консалтинга.

ВИДЫ КОНСАЛТИНГА; СТРАТЕГИИ ПЕРЕГОВОРОВ; СТРАТАГЕМЫ; СТРАТЕГИИ ТОРГА; СТРАТЕГИИ СОВМЕСТНОГО ПОИСКА РЕШЕНИЙ; ПЕРЕГОВОРЫ; КРОСС-КУЛЬТУРНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ; КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ КОНСАЛТИНГ.

This article reviews main approaches to consulting, applied in the negotiation process with participants from different cultures. The paper discusses the strategy of negotiations between representatives of Western and Eastern cultures. Oriental negotiating strategies are exemplified by China, the article presents results of the survey of SPbGEU Chinese students. The information about the use of training as a method of preparing for negotiations with partners from different cultures is of great interest. It is assumed that the article will be useful for business people, researchers, teachers, students, enrollees of Master's programs at various universities where the curriculum includes International Management, International Business, Cross-cultural communication. The article will contribute to studying main areas of negotiation processes, specificity of cross-cultural consulting, analyzing characteristics and main directions of modern consulting processes.

TYPES OF CONSULTING; NEGOTIATION STRATEGIES; STRATAGEMS; BARGAINING STRATEGIES; STRATEGIES OF SEEKING COLLABORATIVE SOLUTIONS; NEGOTIATIONS; CROSS-CULTURAL NEGOTIATION; CROSS-CULTURAL CONSULTING.

Введение. Мультикультурный мир третьего тысячелетия, несмотря на стремление к стандартизации, унификации и тенденции создания однополярного мира, так и не смог отказаться от необходимости учета национальных особенностей в вопросах коммуникативной компетентности.

В связи со вступлением в ВТО этот вопрос для России становится еще более актуальным по той простой причине, что условия вступления в эту организацию для нашей страны оказались не самыми простыми, предполагающими конкуренцию с международными транснациональными корпорациями, и часто без шансов на выживание. В таких условиях умение создавать конкурентные преимущества для предприятия во внешних коммуникациях становится крайне важным, а в нынешней геополитической ситуации — и архиважным.

Одним из важнейших аспектов внешнеэкономической деятельности предприятия являются международные контакты на внешнем

рынке, которые предполагают большое число коммуникаций с представителями других культур. В данной ситуации одной из форм, значимых для результатов деятельности предприятия, являются переговоры. На наш взгляд, полезно рассмотреть переговорные стратегии и особенности представителей разных культур, в частности западной и восточной культур.

В данной статье будем называть стратегией определенный способ действия для достижения цели, предполагающий распределение ресурсов в течение длительного промежутка времени.

Методика и результаты исследования. Итак, рассмотрим подходы к переговорному процессу представителей западной и восточной культур.

Западный подход

Обычно западные исследователи сходятся во мнении, что основным стратегическим вопросом принятия какой-либо стратегии является вопрос «фрейма» переговоров: будут ли



эти переговоры продолжением «боевых действий» или будут предполагать возможность решения совместного решения проблемы.

В соответствии с такой постановкой вопроса принято выделять две основные стратегии переговоров:

– стратегию торга, названную английским дипломатом Г. Никольсоном «переговорами воинов», а значит, такие переговоры ориентированы на личную победу, подчас любой ценой;

– стратегию совместного поиска решения, названную Г. Никольсоном «переговорами лавочников», нацеленную на достижение взаимовыгодного соглашения.

Рассмотрим самые известные концепции самых известных авторов.

С. Сиджел и Л. Фурекер [1] выдвинули идею стратегии «жесткого торга», предполагающего принуждение в качестве основного инструмента достижения соглашения. Участники таких переговоров обычно склонны занимать позиции крайние, конфликтные и непримиримые. Жесткий торг предлагает участникам роли противников и требование победы любой ценой, предполагая любые способы достижения цели. В результате переговоров в подобном стиле редко достигаются взаимоприемлемые соглашения, лучшим результатом, как правило, бывает компромисс.

В свою очередь, примерно в это же время Ч. Осгуд [2] выдвинул концепцию «мягкого торга». Эта стратегия делает приоритетным достижение соглашения, минуя конфликтные позиции и предлагает участникам роли партнеров, сохраняющих партнерские отношения и достижение взаимоприемлемых договоренностей.

Р. Аксельрод, Г. Райфа, Р. Фишер и У. Юри [1] предложили идею «принципиальных переговоров», предполагающих партнерский подход. Этот подход предлагает несколько принципиальных аспектов: 1) разделять участников и предмет переговоров, 2) концентрироваться на интересах, а не позициях, 3) готовить несколько вариантов взаимоприемлемых решений, 4) выработать критерии решения проблемы.

Конечно, подобная концепция нашла много сторонников среди исследователей и практиков переговорного процесса.

Р. Фишером и У. Юри [3] выделены основные черты стратегий «мягкого торга», «жесткого торга» и «принципиальной». Сегодня на основе идей этих двух профессоров из Гарварда работает всемирно известный «Гарвардский проект по переговорам». Ими, в частности, выпущена книга «Путь к согласию, или переговоры без поражения» [3], выдержавшая несколько десятков изданий в США и переведенная более чем на 30 языков.

В реальных переговорах обычно присутствуют одновременно и «чистый» торг и «чистые принципиальные» переговоры. Практики и теории сходятся во мнении о максимальной эффективности принципиальной стратегии.

Казалось бы, тема переговоров может быть названа разработанной в целом по той простой причине, что основные контуры обозначены, а разработкой деталей можно заниматься вечно. Однако времена изменились, и западный подход к переговорам перестал быть достаточным, потому как восточный сосед стал активным участником мировых процессов и понимать его язык стало важной бизнес-потребностью.

Восточный подход

Среди специалистов по переговорам бытует мнение, что одними из лучших переговорщиков не только на Востоке, но и на Западе, являются именно представители Китая, поэтому анализируя восточный подход, мы будем рассматривать его на примере этой страны. Китайская переговорная доктрина, безусловно, опирается на философию конфуцианства (Кун Фуцзы и Мэн Цзы), даосизма (Лао Цзы и Чжуан Цзы) и, конечно, буддизма.

Работы этих авторов невозможно назвать учебниками по переговорам в западном смысле, потому что, с одной стороны, они дошли до нас в устной форме и лишь потом были записаны, а с другой – они являются в большей мере мировоззренческими текстами, чем инструментальными. Среди источников, важных для понимания переговорного контекста и мировоззрения китайских партнеров, следует назвать «Тридцать шесть стратегем. Тайная книга воинского искусства», «Книга Перемен, или И Цзин», «Искусство войны» Сунь Цзы, «Три стратегии Хуан Ши-

гуна», «Шесть секретных учений Тай-Гуна» и «Пособие для правителя – Дао Дэ-цзин».

Трудность описания китайской модели переговоров состоит, пожалуй, в том, что сам склад западного мышления может передать скорее форму, чем содержание картины мира восточного человека. Высокая степень образности и метафоричности, предполагающая высокий контекст во взаимодействии партнеров, трудна для адекватной передачи. Так, например, одним из продуктивных описаний модели переговоров может быть *туй шоу* – специальная система парных взаимодействий, построенная на определенных принципах движения партнеров, предполагающая их постоянное взаимодействие через точку контакта. В этом взаимодействии выигрывает тот, кто сможет заставить партнера разорвать контакт, сам при этом в контакте удержавшись в состоянии равновесия, о чем говорит буквальный перевод словосочетания *туй шоу* – липкие руки. Партнеры должны находиться в таком плотном контакте друг с другом, что создается ощущение, что они приклеены друг к другу посредством рук. Достаточно один раз увидеть этот поединок и все про китайцев можно будет прочувствовать, но не осознать, потому что на переговорах все-таки приходится разговаривать и понимать партнеров, а не передвигаться, как в зале боевых искусств.

Западная ментальность предполагает дискретность мышления: предмет делится на части, изучается последовательно, при этом изучающие обычно игнорируют причинно-следственные связи в пределах системы, содержащей эти части. Эта мысль может быть проиллюстрирована на примере модели поликлиники, где врач, занимающийся, например, болезнями печени, никогда не будет интересоваться состоянием здоровья глаз пациента, в то время как с точки зрения восточной медицинской концепции У Син глаза и печень в теле человека являются взаимосвязанными, точно так же, как и другие органы, они находятся в постоянном взаимовлиянии, которое имеет определенные временные закономерности в течение года, сезона, месяца и дня.

Конечно, прямого отношения к переговорам медицинская концепция У Син не имеет, но она отражает совсем другую схему взаимо-

отношений человека с миром и с одним из его важнейших качеств – временем. Время для китайцев не просто важный ресурс, это важный стратегический ресурс, который проявляется не только в стратегическом планировании на время, обозримое в пределах жизни внуков, но и в таком неожиданном для западного человека аспекте как удача. Время может быть благоприятным для одних действий и приносящим проблемы для других. Искусство правильного времени определяется китайским календарем и китайской астрологией. Однако стоит отметить, что старый даосский принцип, говорящий о том, что Правильное Действие делается в «Правильное Время в Правильном Месте с Правильными Людьями», отводит первое место Времени, а вот второе отдает Месту, выбор которого для сражений, приемов, переговоров долгое время был обязанностью генералов, и называлось это боевое стратегическое искусство Ци Менъ Дунъ Цзя. Однако самым интересным в этом вопросе является тот факт, что этим искусством и по сию пору пользуются китайские бизнесмены, ведь формально настроенные на западный стиль управления сегодняшние реалии бизнеса и менеджмента современного Китая остаются по сути своей продуктом традиционной китайской культуры.

Продолжая исследование китайских переговорных стратегий, нам следует обратить особое внимание на издание «Тридцать шесть стратагем. Тайная книга воинского искусства» [4], используемое в качестве учебника по стратегическому планированию китайскими менеджерами.

Ссылки на этот канонический текст были найдены в книгах по воинскому искусству, и сегодня принято считать, что предположительное время его появления VII век н.э. Текст этот анонимен, происхождение его неизвестно.

Эта книга, считавшаяся в Китае тайным национальным стратегическим достоянием, долгое время была недоступна широкой публике. Согласно существующей сейчас версии она была случайно найдена в 1941 г. в городе Чэнду, но опубликован трактат был только с началом политики открытости и переведен на многие иностранные языки.

Понятие «стратагема» в переводе с китайского означает такую стратегию поведения, в которой для противника тщательно приго-



товлен подвох; он может быть незначительным, а может быть тщательно спланированной системой действий, вынуждающей противоположную сторону к желательным действиям.

Стратегичность мышления, как правило, требует от человека различных качеств. Желая научиться этому искусству должен уметь вводить в заблуждение, соблазнять, убеждать, получать преимущества, владеть искусством камуфляжа и захватывать добычу.

Способность мыслить стратегиями всегда была важной для дипломатов и военных. Так, например, всемирно известный полководец Сунь Цзы в своем трактате «Искусство войны» [5] предлагал облекать предварительные расчеты боевых действий в форму стратегий.

Итак, тридцать шесть стратегий разделены на шесть разделов по шесть стратегий в каждом [4]:

Первый раздел посвящен стратегиям победоносных сражений или стратегиям более сильного; второй — стратегиям сражений при равновесии сил (стратегии конфликта); третий — стратегиям наступательных сражений (стратегии атакующего); четвертый — стратегиям сражений с несколькими участниками (стратегии запутывания противника); пятый — стратегиям сражений совместно с третьей стороной (стратегии достижения преимущества); шестой — стратегиям проигрышных сражений (стратегии безвыходных ситуаций).

В качестве примера поведенческой стратегии китайских переговорщиков можно рассмотреть следующую стратегию сражений с несколькими участниками и комментарии к ней.

Стратегия двадцатая: «Мутить воду, чтобы поймать рыбу. Воспользоваться скрытым разладом во вражеском стане. Извлечь выгоду из его слабости и отсутствия постоянства».

Возможное толкование: во время брожения и смуты появляется много противоборствующих сил; слабейшие среди них крайне непостоянны в выборе союзников и противников; противнику робкому и не способному предвидеть события можно тотчас навязать свою волю.

Несмотря на способ описания ситуации, далекий от способов традиционного западного

целеполагания, предполагающего создание дерева целей и задач, которые должны будут обеспечить реализацию этих целей, эта стратегия так организует систему мышления управленца, что дает ему образное и объемное представление о происходящем на уровне, превышающем обыденный. Эта стратегия предполагает знание о динамичной расстановке сил и о возможностях развития событий с целью получения максимальной выгоды в любой ситуации, особенно, сделанной специально («мутить воду, чтобы поймать рыбу»). Очевидно, что данная метафора указывает на необходимость и умение создания управляемых ситуаций.

Вполне логично предположить, что такие древние традиции в области стратегического мышления будут особенно сказываться на паттернах мышления китайских топ-менеджеров, которым свойственно ситуативное мышление, планирование на периоды, выходящие за пределы человеческой жизни.

Думается, что для современных менеджеров будет полезна следующая древняя стратегическая тактика легендарного полководца Сунь Цзы [5]:

«Если ты и можешь что-нибудь, показывай противнику, будто не можешь;

если ты и пользуешься чем-нибудь, показывай ему, будто ты этим не пользуешься;

хотя бы ты и был близко, показывай, будто ты далеко;

хотя бы ты и был далеко, показывай, будто ты близко;

заманивай его выгодой;

приведи его в расстройство и бери его;

если у него все полно, будь наготове;

если он силен, уклоняйся от него;

вызвав в нем гнев, приведи его в состояние расстройства;

приняв смиренный вид, вызови в нем сомнение;

если его силы свежи, утоми его;

если его ряды дружны, разъедини;

нападай на него, когда он не готов, выступай, когда он не ожидает».

Читая подобный текст, не приходится сомневаться в том, что переговоры для китайских менеджеров являются по внутреннему содержанию боевым искусством стратегического назначения и рассчитаны на реализацию долгосрочных планов и обеспечение

решения кардинальных задач. Однако при этом внешняя форма ведения переговоров предполагает отсутствие прямого противостояния, открытых конфликтов, потому что они могут завести переговоры в тупик, истощить силы и нанести невосполнимый урон партнерским отношениям. Стратегемы учат вести переговоры с помощью тайных уловок, при помощи которых можно «задушить в объятьях» партнеров по переговорам и сохранить свои силы и богатства.

Грамотный менеджер, с китайской точки зрения, никогда не доводит ситуацию до необходимости прямого отражения атаки оппонентов, он использует силу противника против него самого и помогает противнику победить себя своими руками. Инструментом борьбы может быть как демонстрируемая открытость, так и вовремя предпринятое сокрытие акцентов в потоке информации. На переговорах выигрывает тот, кто умеет действовать нестандартно, непривычно, а быть может, и обескураживающе, кто в результате этих действий заставит противника принять свою точку зрения, кто может «непредвиденной уловкой добиться победы». Китайцы полагают, что хитрость происходит из мудрости и столь присущее хитрости «производство необычного» является важным ее свойством.

На переговорах стратегемное мышление помогает творчески разрешать ситуации споров, конфликтов и разногласий, в этом смысле стратегемный подход сродни ситуационному анализу.

«Стратегемы подобны невидимым ножам, которые спрятаны в человеческом мозгу и сверкают, только когда их вздумаешь применить... Тот, кто умеет применять стратегемы, может мгновенно превратить в хаос упорядоченный мир или упорядочить хаотический мир» [6].

Какова же польза от изучения стратегий переговоров для менеджера предприятия? Ведь существует, и не только в российской среде, но и среди западных бизнесменов, расхожее мнение о том, что законы бизнеса везде одинаковы. Однако реалии ведения бизнеса с представителями Срединной Империи, как и по сию пору думают о себе китайцы, задают много загадок.

Например, приехали представители иностранной компании в Китай, китайцы вку-

сно их накормили в ресторане, и к концу первого дня переговоров гости решили, что «переговоры прошли в деловой и дружественной обстановке». А почему бы нет? Только вот на следующий день китайские партнеры полностью сменили команду переговорщиков и гостевой стороне пришлось снова обсуждать вопросы вчерашнего дня. Третий день начался с третьей команды переговорщиков...

Читать – забавно, участвовать в таких переговорах – напряженно. Почему? Потому что интерпретировать адекватно такой переговорный процесс сможет только человек, умеющий читать переговорные кросс-культурные паттерны. В данной истории такой паттерн был связан с «испытанием капель воды» и говорил о серьезном отношении китайской стороны к переговорам и стратегемой победоносных сражений, которая звучит так: «спокойно ждать, пока враг утомится».

А пользуются ли современные китайцы этими древними знаниями?

В результате опроса 87 китайских студентов, обучающихся в СПбГЭУ, выяснились следующие факты.

На вопрос – знаете ли вы, кто такой Конфуций? – 87 человек ответили утвердительно;

– является ли выбор места при переговорах важным фактором в процессе подготовки? – 66 человек ответили утвердительно, 21 из них дали ответ «возможно решающим»;

– зависит ли успех переговоров от выбора времени по китайскому календарю? – 60 человек ответили утвердительно, 16 человек ответили, что так поступают их родители, занимающиеся бизнесом, 11 человек ответили, что календарем не пользуются, потому что «это предрассудок».

Даже в результате такого простого опроса можем видеть, что вышеприведенные понятия, столь не свойственные западным людям, являются составной частью восточного менталитета, что и рождает непонимание в переговорных процессах.

Возможно ли разрешить кросс-культурные противоречия? Да, возможно, а инструментом разрешения кросс-культурных противоречий может служить кросс-культурный консалтинг.

Понятие «консалтинг» как род деятельности появилось в нашей стране относительно



недавно, вместе с процессами перестройки. Сегодня консалтинговые услуги — это целая отрасль знаний и довольно большой рынок.

Основная суть деятельности консультантов сводится к супервизии процесса, который не может быть виден тем, кто этот процесс организует, планирует и контролирует. Эта мысль проста и очевидна и подкрепляется известным выражением, которое обычно приписывается Альберту Эйнштейну: «Невозможно решить проблему на том же уровне системного мышления, на котором она зародилась». Эйнштейн говорил о смене уровня системы, но не упоминал, что она может быть как горизонтальной (и мы получаем новый ракурс виденья проблемы), так и вертикальной (и мы получаем новый виток развития системы). Задача консультанта в данном случае — провести флагманский корабль клиента через фарватер проблем организации в море решений его проблем. Естественно, в данном случае речь идет о профессиональном консалтинге.

Одними из самых востребованных направлений консалтинга сегодня являются направления, связанные с аудитом, бухгалтерским и юридическим обслуживанием, управленческим консультированием, финансовым управлением, ИТ-технологиями, кадровым менеджментом. Кросс-культурный консалтинг также становится все более востребованным направлением в связи с появлением большого количества совместных предприятий с мультикультурным персоналом и активным выходом на международные рынки.

Процесс консалтинга включает в себя активное взаимодействие между двумя сторонами — консультирующей и консультируемой и предполагает некий свод правил взаимодействия, которые связаны с принципами конфиденциальности, объективности и компетентностью консультанта в выбранной области.

Естественно, что организация процесса консультирования будет различной в зависимости от консультанта, но можно выделить три наиболее часто используемые модели:

— экспертное консультирование, при котором мнение консультанта — закон для клиента, как бывает, например, в случае консультаций по налоговому праву, аудиту, вопросам ИТ-технологий и т. д.;

— проектное консультирование — предполагает такое распределение ролей между консультантом и клиентом, когда консультант или консалтинговое агентство делают для заказчика проект, способствующий решению его проблем, реализуемый заказчиком самостоятельно. Такой вид консультаций будет продуктивен, например, при реструктуризации и банкротстве предприятий;

— процессуально-ориентированное консультирование — предполагает участие консультанта в деятельности организации в роли катализатора изменений на основе совместной деятельности, каковая возможна в случае создания обучающих программ, деловых игр и тренингов.

Кросс-культурный консалтинг относится к последнему из перечисленных видов, он предполагает изучение поведенческих стратегий представителей различных культур и дает возможность получить конкурентные преимущества российским менеджерам в экономических реалиях современности.

Самой эффективной формой кросс-культурного консалтинга является тренинг, что не отменяет возможностей проведения семинаров, лекций и консультаций. Выбор тренинговой формы обучения видится максимально эффективным по причине продуктивного сочетания в нем знаний, умений и навыков, которые могут быть получены в активной и концентрированной форме в сжатое время [7–10].

Нами разработана методика проведения тренинга, в которой обучаются как китайские, так и российские участники, предварительно подготовленные на отдельных переговорных тренингах. В тренинге активно используются как опубликованные материалы, так и кейсы, созданные непосредственно на тренинге с опорой на переговорный опыт участников, а также деловые игры, мини-лекции, тесты и видеоматериалы.

Выводы. В переговорных стратегиях Запада и Востока существуют большие различия, поэтому кросс-культурный консалтинг является сегодня реальностью и необходимостью управления. Продуктивной формой разрешения кросс-культурных проблем могут быть тренинги, использующие разработанные нами программы с участием представителей двух культур. Это дает возможность не только разрешать кросс-культурные противоречия, но и с пользой для себя применять их.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Шеретов С.Г.** Ведение международных переговоров. Алматы: Данекер, 2004.
2. **Осгуд Ч.** Перцептивная организация. М.: Наука, 1999.
3. **Фишер Р., Юри У.** Путь к согласию, или переговоры без поражения / пер. с англ. А. Гореловой. М.: Наука, 1992.
4. Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха / пер. с кит. В.В. Малявина. М.: Наука, 1999.
5. **Сунь Цзы.** Искусство войны. URL: <http://lib.ru/POECHIN/suntzur.txt> (дата обращения: 10.01.2014).
6. Хитрость в бою – 36 стратагем. Тайбэй, 1985. URL: http://www.stratagama.org/stratagems/item_316.html (дата обращения: 10.12.2014).
7. **Фишер Р., Юри У., Патон Б.** Как добиться ДА, или Переговоры без поражения. СПб.: АСБ, 1992.
8. **Колризер Дж.** Не стать заложником. Сохранить самообладание и убедить оппонента. М.: Юнайтед Пресс, 2014. 248 с.
9. **Лэкс Д., Себениус Д.** Переговоры в трех измерениях. М.: Хорошая книга, 2008. 424 с.
10. **Гладуэлл М.** Переломный момент: как незначительные изменения приводят к глобальным переменам / пер. с англ. В. Логиновой. М.: Альпина Паблишер, 2015. 256 с.

REFERENCES

1. **Sheretov S.G.** International negotiations. Almaty, Daneker, 2004. (rus)
2. **Osgood Ch.** Perceptual Organization Science. Moscow, Nauka, 1999. (rus)
3. **Fisher R., Ury W.** Path to an agreement or negotiation without defeat. Per. from English. A. Gorelova. Moscow, Nauka, 1992. (rus)
4. Thirty-six Stratagems. Chinese, secrets to success. Trans. Chinese V.V. Malyavina. Moscow, Nauka, 1999. (rus)
5. **Sun Tszy.** Art of War. URL: <http://lib.ru/POECHIN/suntzur.txt> (accessed January 10, 2014). (rus)
6. The trick in combat – 36 stratagems. Taipei, 1985. URL: http://www.stratagama.org/stratagems/item_316.html (accessed December 10, 2013) (rus)
7. **Fischer R., Ury U., Patton B.** How to achieve Yes, or Negotiations without defeat. St. Petersburg, ASB, 1992. (rus)
8. **Kolrizer G.** Not to become the hostage. To keep self-control and to convince the opponent. Moscow, Iunaited Press, 2014. 248 p. (rus)
9. **Lex D., Sebenius J.** Negotiations in three measurements. Moscow, Dobraia kniga, 2008. 424 p. (rus)
10. **Gladuell M.** Turning point: as minor changes lead to global changes. V. Loginova (Trans.). Moscow, Al'pina Publisher, 2015. 256 p. (rus)

КРЫЛОВА Марина Борисовна – ассистент кафедры международного менеджмента Санкт-Петербургского государственного экономического университета.
191023, ул. Садовая, д. 21, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: m_message@rambler.ru

KRYLOVA Marina B. – Saint-Petersburg State University of Economics.
191023, Sadovaya str. 21. St. Petersburg, Russia. E-mail: m_message@rambler.ru
