

В.В. Глухов, Е.С. Балашова**ВЫЯВЛЕНИЕ РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ КЛЮЧЕВЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ****V.V. Glukhov, E.S. Balashova****REVEALING RESERVES TO INCREASE THE EFFICIENCY
OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE ACTIVITY
BY MANAGING CORE COMPETENCIES**

Производственный менеджмент как наука и практика управления промышленным предприятием исторически менялся вслед за развитием рыночных отношений. Основная цель менеджмента при этом оставалась и остается неизменной – максимизация прибыли и стабильное конкурентное положение на рынке. В настоящий момент достижение устойчивых конкурентных преимуществ представляет для промышленных предприятий сложную задачу, обусловленную текущей рыночной конъюнктурой, высоким уровнем конкуренции, отягощенной глобализацией мировых рынков. Ключевые компетенции – это основные достоинства или стратегические преимущества бизнеса, представляющие собой сочетание объединенных знаний, технических и технологических возможностей, которые позволяют бизнесу быть конкурентоспособным на рынке. Понимание ключевых компетенций позволяет компании инвестировать в свои сильные стороны и определять эффективную стратегию развития. Выявление, оценка и использование ключевых компетенций позволяет задействовать скрытые резервы бизнеса, повысить, таким образом, производительность труда и результативность деятельности, что кардинально меняет всю логику ресурсного управления компании. Построение стратегии развития промышленного предприятия основывается на понимании менеджментом компании истинных ключевых компетенций, что определяет базу и критерии их отбора. Фокусирование управленческого внимания на ключевых компетенциях обосновывает логику и цель аутсорсинга непрофильных ресурсов или видов деятельности. Аутсорсинг при этом выступает как необходимый сопровождающий инструмент на пути задействования скрытых резервов через выделение и развитие ключевых компетенций. Принципиально важным моментом являются понимание логики процесса диверсификации бизнеса в рамках заявленных целей, возможных негативных последствий, а также точная оценка потенциальных конкурентных преимуществ.

КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ; РЕЗЕРВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ; КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ; СТРАТЕГИЯ; МАТЕРИАЛЬНЫЕ И НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ.

Production management as the science and practice of enterprise management has historically changed following the development of market relations. The main management objective has always been profit maximization and competitive position in the market. Due to current market conditions, high levels of competition exacerbated by the globalization of world markets, the achievement of sustainable competitive advantages has become a difficult task for industrial enterprises. Core competencies, being the main merits or strategic advantages of the business, are a combination of pooled knowledge and technical and technological capabilities that allow this business to be competitive in the market. Understanding core competencies makes it possible for the company to invest in its strengths and to identify effective development strategies. The identification, assessment and use of core competencies allow you to tap into the hidden reserves of the business, thus promoting the productivity and efficiency of its operations, which radically changes the entire logic of the resource management of the company. Building development strategies for industrial enterprises is impossible without the management's regard for the company's true core competencies, which defines the basis and criteria for their selection. A managerial emphasis on core competencies provides a logic rationale for



outsourcing non-core resources or activities. At that, outsourcing serves as an essential accompanying tool to leverage hidden reserves through the allocation and development of core competencies. It is of critical importance to understand the logic of business diversification within the framework of the stated objectives, possible negative consequences and an accurate assessment of potential competitive advantages.

CORE COMPETENCIES; RESERVES TO IMPROVE EFFICIENCY; COMPETITIVENESS; STRATEGY; TANGIBLE AND INTANGIBLE ASSETS.

Введение. Производственный менеджмент как методология и совокупность прикладных инструментов и методов управления промышленным предприятием в течение всего периода своего существования постоянно менялся. Изменения были вызваны и обоснованы текущей рыночной конъюнктурой, состоянием и уровнем конкуренции на рынке, возникновением и развитием новых технологий. Как следствие, эффективные инструменты и методы начала или середины XX в. в начале XXI в. утратили свою актуальность и несомненную популярность. Возникли новые тенденции, цель которых – достижение бесспорного конкурентного преимущества и устойчивый рост прибыли в условиях высококонкурентного рынка, промышленного перепроизводства и глобализации мировой экономики. Согласно проведенным исследованиям [1] успеха в рамках заявленных целей достигает только одна компания из десяти, что косвенным образом указывает на возникновение и использование принципиально новых методов и инструментов управления промышленным предприятием. Самые действенные способы преобладать в глобальной конкуренции все еще невидимы для многих корпораций. В 1980-х гг. топ-менеджеры оценивались по своим способностям реструктуризировать бизнес вслед за меняющейся рыночной конъюнктурой, начиная с 1990-х гг. они оцениваются по своим способностям его диверсифицировать, т. е. по умению и готовности переосмысливать концепцию бизнеса в целом [2]. Подобные компетенции менеджмента трактуются как специфические относительно фирм активы, которые трудно, если вообще возможно, имитировать [3]. Эти ресурсы, способные генерировать стратегический успех компании Р.М. Грант определяет как «индивидуальные и трудно воспроизводимые» [4]. Истоком подобной позиции принято считать точку зрения Б. Вернерфельта, который впервые указал на «...полезность анализа фирмы скорее с точки зрения ее ре-

сурсов, чем продуктов...». При этом внимание акцентируется на способности комбинировать имеющиеся ресурсы и, тем самым, создавать стратегические возможности развития организации. Актуальность данного подхода подтверждается множеством публикаций, среди наиболее значимых следует отметить труды Б. Вернерфельта, К.К. Прахалада, Г. Хамела, Д. Коллиза, С. Монтоммери, Дж. Тиса, Дж. Пизано, Р.Б. Чейза, Р.М. Гранта. Для российской экономики данная проблема имеет особое значение, по мнению первого заместителя Министра промышленности и торговли Г.С. Никитина: «...нам всем нужно сконцентрироваться на проблеме повышения производительности труда за счет внедрения новых передовых производственных моделей...».

Методика и результаты исследования.
Анализ понятия «ключевые компетенции».
Критерии их отбора. Устойчивое конкурентное преимущество в заявленных условиях агрессивной рыночной конъюнктуры возможно через понимание и управление ключевыми компетенциями (core competencies) предприятия, под которыми согласно позиции ученых, впервые введших термин в использование [5, 6], следует понимать согласованную комбинацию материальных и нематериальных ресурсов, отличающих фирму на рынке. Другими словами, ключевые компетенции – это основные достоинства или стратегические преимущества бизнеса, представляющие собой сочетание объединенных знаний, технических и технологических возможностей, которые позволяют бизнесу быть конкурентоспособным на рынке. Понимание ключевых компетенций позволяет компании инвестироваться в свои сильные стороны, которые отличают их, и определять эффективную стратегию развития. Было бы неправильным предполагать, что ключевые компетенции являют собой выстроенную вертикаль управления экономическими ресурсами промышленного предприятия. Более логично

представлять их в виде пучка ценных (уникальных) материальных или нематериальных ресурсов, находящихся в распоряжении фирмы.

На пути выявления, оценки и использования ключевых компетенций при построении эффективной стратегии развития компании первым шагом должно стать понимание менеджментом истинных ключевых компетенций бизнеса. Для их оценки стоит использовать следующие основные критерии (критерии VRIN):

- несомненная ценность хотя бы для одного субъекта или процесса в рамках создания добавочной стоимости (Valuable);
- редкость – степень распространенности среди компаний – конкурентов (Rare);
- невозможность полной имитации другими ресурсами (Imperfectly imitable);
- незаменимость другими ресурсами (Non-substitutable).

Невозможность полной имитации и незаменимость другими ресурсами предполагают, что для конкурирующих компаний имитировать данный ресурс представляется нецелесообразным, исходя из стоимостных или качественных оценок, что в конечном итоге создает конкурентный барьер [7]. Ключевые компетенции редко представляют собой следствие одной большой инновации – они разрабатываются в процессе непрерывных улучшений в течение длительного периода времени.

Применение ключевых компетенций последовательно должно осуществляться следующими этапами:

- 1) выбор уникальных экономических ресурсов, отвечающих критериям VRIN;
- 2) анализ и сравнение с основными конкурентами, чтобы убедиться, что отобраны действительно уникальные возможности бизнеса;
- 3) непрерывные усовершенствования (kaizen) ключевых компетенций;
- 4) создание организационной дорожной карты, устанавливающей промежуточные цели и задачи развития сильных сторон бизнеса;
- 5) построение стратегии развития бизнеса на основе существующих и потенциальных ключевых компетенций.

Подобная локализация фокуса управленческого внимания кардинально меняет всю

логику ресурсного управления компании. Авторы ресурсной концепции, в рамках которой впервые заявлено о ключевых компетенциях, в своих более поздних трудах [8] предлагают расставить приоритеты для имеющихся экономических ресурсов компании, учитывая при этом не только материальные и нематериальные активы, но и процессы, технологии и функциональные области бизнеса. Этой точки зрения придерживаются многие ученые, например М. Портер пишет об этом в исследовании конкурентных преимуществ путем создания и поддержания высокой производительности [9]. Развитие ключевых компетенций позволяет менеджменту достичь многих преимуществ в конкурентной борьбе на рынке. Развивая свои оригинальные способности и умения, компания, в первую очередь, позиционирует себя на рынке как уникальный бизнес-субъект, повторить деятельность которого в полной мере невозможно или слишком дорого. Кроме того, работая только с ключевыми компетенциями, менеджмент может в полной мере координировать сильные стороны, отдавая прочие на «снабжение со стороны» (outsourcing).

Возможности выявления и использования скрытых резервов бизнеса. Аутсорсинг непрофильных ресурсов или видов деятельности открывает перед компанией широкие возможности выявления и использования в деятельности скрытых резервов бизнеса. Необходимо отметить, что, с одной стороны, идея аутсорсинга не нова и активно используется в бизнесе, начиная с 1970-х гг. прошлого века. С другой стороны, новое прочтение данного организационного построения бизнеса принципиально изменили логику его практического применения. Целью аутсорсинга следует считать обеспечение локализации бизнеса в профильных ключевых компетенциях, при этом снабжением со стороны закрываются текущие потребности в непрофильных активах, ресурсах или функциональных областях. Подобное организационное построение меняет полностью логику бизнеса, диверсифицируя его кардинальным образом. Компания меняет масштаб, уменьшаясь в размерах, в прямом подчинении менеджмента остается только тот функционал, который формирует ключевые компетенции, меняется текущая

структура затрат – постоянные затраты сокращаются, их доля перераспределяется в переменные [10]. Как следствие, компания приобретает гибкость и возможность быстро меняться вслед за меняющейся рыночной конъюнктурой. Увеличение спроса на продукты позволяет быстро нарастить их предложение, при этом текущие затраты будут увеличиваться в своей переменной части. Неблагоприятное рыночное развитие, например, экономический кризис, всплеск конкурентной активности или затишье на рынке потребления, можно без видимого ущерба для деятельности пережить путем сокращения объемов производства. С учетом того, что текущие затраты большей частью переменные, компания, таким образом, имеет большой запас финансовой устойчивости и может более длительное время функционировать в неблагоприятных рыночных условиях без явного ухудшения качества работы.

Аутсорсинг, таким образом, следует считать необходимым сопровождающим инструментом на пути выявления скрытых резервов повышения эффективности бизнеса через выделение и развитие ключевых компетенций. Данное утверждение находит свое подтверждение в анализе наиболее используемых инструментов менеджмента последних лет по данным международной консалтинговой компании Bain and Company, проводившей анкетирование нескольких тысяч руководителей компаний [11–15]. Анализ десяти популярных современных инструментов практического менеджмента, среди которых можно выделить такие широко применяемые, как бенчмаркинг (benchmarking), анализ и работа с большими базами данных (big data analytics), управление взаимодействиями с покупателями (customer relationship management), система сбалансированных оценок (balanced scorecard) и т. п., показал, что управление ключевыми компетенциями и аутсорсинг практически всегда используются параллельно, при этом оценка удовлетворенности от их использования по пятибалльной шкале начинается от 3,9 и неуклонно стремится вверх с каждым годом.

По мнению опрошенных руководителей, достижение устойчивых конкурентных преимуществ бизнеса не может базироваться ис-

ключительно на регулировании соотношения цена/качество текущих продуктов. В долгосрочной перспективе конкурентоспособность основывается на возможности развивать ключевые компетенции, позволяющие по более низкой цене и более быстро, чем конкуренты, генерировать новые продукты и предложения компании. Реальные источники скрытых резервов бизнеса базируются именно в подобной диверсификации деятельности компании.

Потенциальные проблемы. Несмотря на отмеченные достоинства и явные преимущества, выявление резервов бизнеса и повышение его эффективности путем управления ключевыми компетенциями может сопровождаться определенными сложностями. Анализируя проблемы, возникающие в момент прикладной реализации инструментов ресурсного менеджмента, в первую очередь, стоит помнить о потенциальном изменении стоимости экономического ресурса, формирующего ключевую компетенцию. Негативное для фирмы рыночное влияние приводит к его удешевлению, т. е. снижению фактической ценности для контрагентов. Решение данной проблемы первым пытался найти Дж. Тис с соавторами [16, 17], предложивший дополнить ключевые компетенции методом «динамических способностей» и включить в предмет анализа и управления совокупность таких составляющих, как ключевые компетенции и организационный процесс. Динамические способности предприятий являются важными компонентами их конкурентоспособности в рыночных условиях, при этом они во многом определяются имеющимися интеллектуальными ресурсами.

Кроме того, стоит отметить, что на современном этапе развития рыночного хозяйства, характеризующегося высокой степенью взаимозаменяемости экономических ресурсов через товары – субституты, найти ресурс, который в полной мере удовлетворял бы критериям VRIN, весьма трудно, а по мнению некоторых исследователей, и невозможно. Это потенциальная проблема осложняется высоким уровнем турбулентности рынка, который может нивелировать практическую ценность любой ключевой компетенции, превратив ее из сильной стороны бизнеса в слабую.

Источниками конкурентных преимуществ, т. е. ключевыми компетенциями не могут стать активы, приобретаемые на стороне, так как если они свободно покупаются/продаются на рынке, они не удовлетворяют критериям невозможности полной имитации и незаменимости другими ресурсами. Таким образом, ключевые компетенции являются собой актив, сформированный на основе собственных ресурсов компании. Явной проблемой может стать их фактическая ограниченность. Понимание потенциальных проблем выявления резервов повышения эффективности деятельности через управление ключевыми компетенциями бизнеса должно помочь менеджменту предприятия сосредоточиться на тех аспектах, которые для конкретного бизнеса являются особо проблемными.

Выводы

1. Проведенный анализ развития мировой рыночной системы с учетом факторов перепроизводства, глобализации рыночного пространства, перманентных кризисов мировой экономики позволил очертить актуальность применения понятия «ключевые компетенции» в управлении российскими промышленными предприятиями.

2. Анализ текущей рыночной конъюнктуры позволил сформулировать невозможность достижения «устойчивых сверхприбылей» в течение длительного временного интервала путем применения классических схем управления промышленным предприятием, так как данная ситуация будет так или иначе в обязательном порядке нейтрализована, либо суще-

ствующими конкурентами, либо межотраслевым перетеканием капитала и ужесточением конкурентной борьбы за счет появления новых игроков на рынке.

3. Анализ термина «ключевые компетенции» позволил уточнить его основные характеристики и окончательно сформулировать корректность применения критериев VRIN для их отбора.

4. Представленный механизм применения ключевых компетенций меняет фокус приоритетов менеджмента промышленного предприятия в ресурсном управлении.

5. Сформулировано и доказано, что выделение профильных ключевых компетенций должно сопровождаться аутсорсингом прочих текущих потребностей, при этом стоит рассматривать передачу на снабжение со стороны не только поставки основных ресурсов, но и аутсорсинга отдельных видов деятельности или функций.

6. Сформулированы потенциальные проблемы обозначенного управленческого подхода, позволяющие в полной мере адаптировать его к практическому применению.

Направление дальнейших исследований видится в разработке механизма повышения эффективности деятельности промышленных предприятий за счет выявления, оценки и применения скрытых резервов, что позволит российской промышленности выйти на новый, конкурентоспособный, уровень на мировых рынках.

Статья подготовлена в рамках проекта № 15-02-00629 гранта Российского гуманитарного научного фонда.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Rigby D.** Management Tools & Trends 2013 – Bain & Company. URL: <http://www.bain.com/consulting-services/strategy/fundamentals-of-growth.aspx>
2. **Балашова Е.С., Юрьев В.Н.** Экономический механизм и инструментарий ресурсного менеджмента промышленного предприятия. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2014. С. 240.
3. **Тис Д.Дж., Пизано Г., Шуен Э.** Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Сер. 8. 2003. Вып. 4. С. 133–185.
4. **Грант Р.М.** Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2004. Вып. 2. С. 201–207.
5. **Прахапад К.К., Хамел Г.** Ключевая компетенция корпорации // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2003. Вып. 3(24). С. 18–41.
6. **Prahalad C.** A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism // Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge. Organization Science 7, 1996, no. 5. pp. 477–501.
7. **Балашова Е.С.** Современные модели ресурсного менеджмента промышленного предприятия // Информационно-управляющие системы. 2015. № 1(74). С. 105–111.
8. **Barney J.B.** Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? // Academy of Management Review, 1996, vol. 11, no. 3, pp. 656–665.
9. **Porter M.** Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, reprinted in abridged form in: De Wit, Bob & Meyer, Ron, Strategy. 2004.
10. **Балашова Е.С.** Оценка резервов производства, способствующих формированию эффективной и

результативной производственной системы // Информационно-управляющие системы. 2014. № 6(73). С. 123–128.

11. **Rigby D.** Management Tools & Trends 2001 – Bain & Company. URL: http://www.bain.com/Images/MA_NAGEMENT_TOOLS_2001_An_Executives_guide.pdf

12. **Rigby D.** Management Tools & Trends 2005 – Bain & Company. URL: http://www.bain.com/Images/MA_NAGEMENT_TOOLS_2005_An_Executives_guide.pdf

13. **Rigby D.** Management Tools & Trends 2007 – Bain & Company. URL: http://www.bain.com/Images/MA_NAGEMENT_TOOLS_2007_An_Executives_guide.pdf

14. **Rigby D.** Management Tools & Trends 2009 –

Bain & Company. URL: http://www.bain.com/Images/MA_NAGEMENT_TOOLS_2009_An_Executives_guide.pdf

15. **Rigby D.** Management Tools & Trends 2011 – Bain & Company. URL: http://www.bain.com/Images/MA_NAGEMENT_TOOLS_2011_An_Executives_guide.pdf

16. **Тис Д.Дж., Пизано Г., Шуен Э.** Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». 2003. Вып. 4. С. 133–185.

17. **Тис Д.Дж., Пизано Г., Шуен Э.** Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник СПбГУ. Серия 8. 2003. Вып. 4. С. 133–185.

REFERENCES

1. **Rigby D.** Management Tools & Trends 2013 – Bain & Company. URL: <http://www.bain.com/consulting-services/strategy/fundamentals-of-growth.aspx>

2. **Balashova E.S., Iur'ev V.N.** Ekonomicheskii mekhanizm i instrumentarii resursnogo menedzhmenta promyshlennogo predpriatiia. SPb.: Izd-vo Politekhn. un-ta, 2014. S. 240. (rus)

3. **Tis D.Dzh., Pizano G., Shuen E.** Dinamicheskie sposobnosti firmy i strategicheskoe upravlenie. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta*. Ser. 8. 2003. Vyp. 4. S. 133–185. (rus)

4. **Grant R.M.** Resursnaia teoriia konkurentnykh preimushchestv: prakticheskie vyvody dlia formulirovaniia strategii. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta*. Ser. 8. 2004. Vyp. 2. S. 201–207. (rus)

5. **Prakhalad K.K., Khamel G.** Kliuchevaia kompetentsiia korporatsii. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta*. Ser. 8. 2003. Vyp. 3(24). S. 18–41. (rus)

6. **Prahalad S.** A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. *Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge. Organization Science* 7, 1996, no. 5. pp. 477–501.

7. **Balashova E.S.** Sovremennye modeli resursnogo menedzhmenta promyshlennogo predpriatiia. *Informatsionno-upravliaiushchie sistemy*. 2015. № 1(74). S. 105–111. (rus)

8. **Barney J.B.** Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 1996, vol. 11, no. 3, pp. 656–665.

9. **Porter M.** Competitive Advantage: Creating

and Sustaining Superior Performance, Free Press, reprinted in abridged form in: De Wit, Bob & Meyer, Ron, Strategy. 2004.

10. **Balashova E.S.** Otsenka rezervov proizvodstva, sposobstvuiushchikh formirovaniu effektivnoi i rezul'tativnoi proizvodstvennoi sistemy. *Informatsionno-upravliaiushchie sistemy*. 2014. № 6(73). S. 123–128. (rus)

11. **Rigby D.** Management Tools & Trends 2001 – Bain & Company. URL: http://www.bain.com/Images/MA_NAGEMENT_TOOLS_2001_An_Executives_guide.pdf

12. **Rigby D.** Management Tools & Trends 2005 – Bain & Company. URL: http://www.bain.com/Images/MA_NAGEMENT_TOOLS_2005_An_Executives_guide.pdf

13. **Rigby D.** Management Tools & Trends 2007 – Bain & Company. URL: http://www.bain.com/Images/MA_NAGEMENT_TOOLS_2007_An_Executives_guide.pdf

14. **Rigby D.** Management Tools & Trends 2009 – Bain & Company. URL: http://www.bain.com/Images/MA_NAGEMENT_TOOLS_2009_An_Executives_guide.pdf

15. **Rigby D.** Management Tools & Trends 2011 – Bain & Company. URL: http://www.bain.com/Images/MA_NAGEMENT_TOOLS_2011_An_Executives_guide.pdf

16. **Tis D.Dzh., Pizano G., Shuen E.** Dinamicheskie sposobnosti firmy i strategicheskoe upravlenie. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta*. Ser. 8. 2003. Vyp. 4. S. 133–185. (rus)

17. **Tis D.Dzh., Pizano G., Shuen E.** Dinamicheskie sposobnosti firmy i strategicheskoe upravlenie. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta*. Ser. 8. 2003. Vyp. 4. S. 133–185. (rus)

ГЛУХОВ Владимир Викторович – заведующий кафедрой Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, доктор экономических наук.

195251, ул. Политехническая, д. 29, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: vicerecator.me@spbstu.ru

GLUKHOV Vladimir V. – Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University.

195251. Politechnicheskaya str. 29. St. Petersburg. Russia. E-mail: vicerecator.me@spbstu.ru

БАЛАШОВА Елена Сергеевна – доцент Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, кандидат экономических наук.

195251, ул. Политехническая, д. 29, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: elenabalashova@mail.ru

BALASHOVA Elena S. – Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University.

195251. Politechnicheskaya str. 29. St. Petersburg. Russia. E-mail: elenabalashova@mail.ru