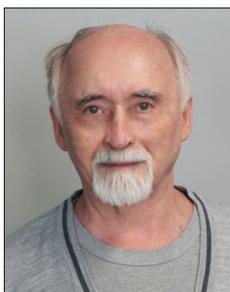


НАУЧНАЯ СТАТЬЯ  
УДК: 339.92  
JEL: F 01

## РАЗЛИЧИЯ В МЕЖКУЛЬТУРНОМ УПРАВЛЕНИИ КИТАЙСКИХ И РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ



### **Виктор Иванович Беляев**

*доктор экономических наук, профессор, кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций Алтайского государственного университета, Россия, Барнаул, belyaevvi@mail.ru, ORCID ID 0000-0002-7341-1252*



### **Лю Бо**

*студент Алтайского государственного университета, Россия, Барнаул, 15001126059@163.com*

**Резюме.** В рамках инициативы «Один пояс, один путь» все больше и больше китайских предприятий выезжают за границу для осуществления такой деятельности, как слияние и поглощение, инвестиции и строительство заводов за рубежом. Когда китайские предприятия осуществляют многонациональные операции и управление за границей, они неизбежно сталкиваются с проблемами управления, вызванными различиями в культурах разных стран. Поэтому необходимо понимать культурные различия между Китаем и Россией и иметь полное представление о том, как осуществлять эффективное кросс-культурное управление предприятием, чтобы принимать обоснованные управленческие решения в среде неоднородных культурных ценностей.

**Ключевые слова:** китайско-российское сотрудничество, менеджмент, межкультурные различия

**Для цитирования:** Беляев В. И., Лю Бо. Различия в межкультурном управлении китайских и российских компаний // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2022. № 16. С. 15–21.

## DIFFERENCES IN CROSS-CULTURAL MANAGEMENT OF CHINESE AND RUSSIAN COMPANIES

### **Belyaev Viktor I.**

*Doctor of Economics, Professor, Department of Management, Business Organization and Innovation, Altai State University, Russia, Barnaul, belyaevvi@mail.ru, ORCID ID 0000-0002-7341-1252*

### **Liu Bo**

*student Altai State University, Russia, Barnaul, 15001126059@163.com*

**Resume.** Under the “One Belt, One Road” initiative, more and more Chinese enterprises have gone abroad to carry out activities such as mergers and acquisitions, investment and construction of factories overseas. When Chinese enterprises conduct multinational operations and management abroad, they will inevitably encounter management problems caused by differences in different countries' cultures. Therefore, it is necessary to effectively understand the cultural differences between China and Russia, and have a full understanding of how to carry out effective cross-cultural enterprise management, so as to make targeted adjustments and take solutions. Effectively solving the problems caused by cultural differences and innovating transnational management methods are conducive to the effective management of “going out” enterprises.

**Keywords:** Sino-Russian cooperation, management, cross-cultural differences

**For citation:** Belyaev Viktor I., Liu Bo. Differences in Cross-Cultural Management of Chinese and Russian Companies. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy = Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2022;16:15–21. (In Russ.).

## **К**ультура: содержание, источники, формы проявления, общественная функция

Однозначного определения культуры нет; да это и невозможно. В общем же и целом под культурой понимают систему восприятия людьми природы и бытия, обуславливающую содержание отношений и образ жизнедеятельности группы людей — большой или малой (народа, национальности, организации). Содержание культуры иногда объясняют посредством сопоставления природных объектов с объектами, созданными человеком. Все, что «отличает людей от животных» (Бёгельсдейк, 2016, с. 15), т. е. что создано человеком и не противоречит морально-нравственным установкам группы людей, относят к культуре. Такие творения человека называют культурными артефактами (от лат. *arte factum* — искусственно сделанный, сотворенный); к ним относят искусственно и с благими намерениями созданные объекты, которые могут иметь как физические формы и свойства, так и знаковые символические выражения (тексты, фольклор, музыка, живопись, технические проекты, математические модели, др.). В культурных артефактах обычно отражается созидательный труд группы людей, их знания, умения, навыки, мастерство, творческие способности, вдохновение, художественная фантазия, следование установившимся моральным нормам и правилам, лучшим традициям; все это направлено на улучшение жизни людей. Однако не все результаты человеческой деятельности можно назвать культурными артефактами. Не соответствующие установившимся ценностям ориентирам деяния и их результаты к культурным артефактам не относят.

Культурные нормы, правила, морально-нравственные ценности определяют поведение людей в обществе в целом и конкретно в определенных общественных местах: на рынках, в магазинах, в университетах, в театрах, др., а также на предприятиях, в организациях, где осуществляется трудовая хозяйственная деятельность. Коль скоро это так, то очевидно, что поведение людей, определяемое нормами

и правилами культуры, никак нельзя не учитывать в управлении процессами, обеспечивающими общественное бытие, а также в управлении людьми в организациях. Конкретно речь идет об учете культурных норм и правил, сложившихся в той или иной общественной структуре традиций, привычек, ценностных ориентиров при управлении людьми в трудовых производственных процессах.

### **Культура и менеджмент**

Если коротко, то менеджмент — это управление людьми в организациях. Если же об этом говорить подробнее, то имеется в виду управление людьми в процессах совершения ими трудовых процедур, выполняемых в соответствии с предписаниями технологий, в координации со всеми исполнителями, объединяемыми содержанием трудовых процессов, в организациях, ориентированных на получение дохода и прибыли. Попутно следует заметить, что управление людьми в бюджетных организациях иногда под воздействием определенных причин называют либо государственным управлением, либо администрированием, хотя в ряде случаев, когда государственное управление в решении некоторых задач так или иначе ориентировано на извлечение коммерческой выгоды, говорят и о менеджменте в управлении бюджетными учреждениями (Друкер, 2002, с. 20–21). Допустим, при решении задач использования уникальных характеристик местности в производстве продуктов питания, воплощающих в себе эти характеристики, говорят о территориальном маркетинге как функции менеджмента в управлении бюджетными структурами (Беляев и др., 2015, с. 64–95).

Управление людьми в организациях, ориентированных на извлечение прибыли, осуществляется посредством прямого воздействия на исполнитель с использованием организационных структур, под которыми следует понимать не только структурные подразделения организации (отделы, цеха, участки, др.), но и официальные регламенты, определяющие задачи, процедуры, ответственность как выделенных в организации подразделений, так

и каждого из отдельных исполнителей. К таким документам относят положения об отделах, должностные инструкции, правила техники безопасности, режим работы предприятия, др. Это явные формы, определяющие трудовое поведение работников в организации. Но не только они — эти явные формы — определяют поведение работников при исполнении ими своих должностных обязанностей. Вторым фактором, определяющим их трудовое поведение, является культура, присущая данной конкретной организации. Ее называют организационной культурой (корпоративной).

Проявления организационной культуры не всегда носят явный характер, работники могут отторгать, не воспринимать некоторые, особенно новые, методы и приемы труда, обусловленные внедрением новых технологий (Беляев, 2006, с. 695); такое скрытое сопротивление персонала внедрению изменений проявляется в форме трудового оппортунизма. Не учитывать это обстоятельство в управлении людьми в организациях никак нельзя (Беляев, 2015, с. 169–172). А учитывать его можно, и следует, через управление организационной культурой.

#### **Организационная культура**

Как нет одного определения национальной культуры, так нет и не может быть одного определения культуры организации. Гирт Хофстеде под организационной культурой понимает «коллективное программирование мыслей, отличающее одну группу людей от другой» (Хофстеде, 2002, с. 315). Эдгар Шейн определяет организационную культуру как «систему коллективных базовых представлений, приобретаемых группой при разрешении проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые доказали свою эффективность и поэтому рассматриваются как ценность и передаются новым членам группы в качестве правильной системы восприятия, мышления и чувствования в отношении названных проблем» (Шейн, 2007, с. 31–32). Есть и другие определения организационной культуры. Иногда ее определяют посредством перечисления артефактов, которые порождаются организационной культурой. Но формы ее проявления всегда связывают с трудовым поведением работников на предприятии, а в конечном итоге с результатами совместной деятельности трудового коллектива, которые являются следствием в том числе и этих проявлений организационной культуры, обусловленных ее содержанием. Коль скоро это так, то, внедряя прогрессивные технологии, совершенствуя в связи с этим организацию труда, следует особое внимание уделять не только должностным инструкциям, обучению труду в новых технологических условиях и т. п., но и содержанию действующей (сложившейся) организационной культуры. Для чего? Для того чтобы

развивать ее, совершенствовать — управлять организационной культурой.

#### **Кросс-культурная среда предприятия**

Очевидно, что на содержание организационной культуры не может не влиять культура национальная. Соотношение и зависимость здесь прямая и непосредственная. В связи с этим на предприятиях, где трудятся работники разных национальностей, разных конфессий, национальные культуры перекрещиваются, вступают во взаимодействие, порой несвободное от противоречий, что иногда приводит к конфликтам. Такой культурный коктейль, в котором осуществляется трудовой производственный процесс, стали называть кросс-культурной (от англо-американского *cross-cultural* — перекресток культур) средой предприятия. Ясно, что управление трудом в кросс-культурной среде имеет свои особенности. Очевидно, по этой причине стали вести речь о кросс-культурном менеджменте.

#### **Дилеммы кросс-культурного менеджмента**

Из вышеизложенного следует, что кросс-культурный менеджмент ориентирован на управление отношениями и трудовым поведением людей «на перекрестках культурных ценностей» (от англ. *cross* — пересекать, пересечь), когда интересы исполнителей могут не совпадать, а наоборот, вступать в противоречие. Поэтому одной из задач кросс-культурного менеджмента является согласование ценностных ориентиров работников, являющихся носителями разных культурных установок: норм, правил, привычек, традиций. Нередки случаи, когда культурные противоречия столь значительны, что менеджмент предприятия не может обеспечить консенсус интересов представителей разных культурных сообществ. Возникает дилемма. Ее суть сводится к тому, что в некоторых случаях менеджмент должен принять решение, интересами какой культуры следует поступиться в большей степени. Критерием оценки при выборе варианта решения в таких случаях может быть только минимизация утрат (ущерба) при условии достижения намеченной цели. А в общем и целом разрешение дилемм в кросс-культурном менеджменте должно быть основано на признании кросс-культурных различий в трудовой среде предприятия, в уважении культурных различий и поиске путей согласования разных представлений работников о способах решения общих производственных задач.

#### **Организации совместного российского и китайского бизнеса в агропромышленной сфере Алтайского края: предпосылки и проблемы**

Алтайский край обладает перспективной природной базой, пригодной для производства качественной и пользующейся спросом сельскохозяйственной продукции. В дополнение к этому в крае

сложилась благоприятная социальная и инфраструктурная база. Так, на основе хозяйственной кооперации, берущей свое начало еще в плановой экономике России, с началом рыночных реформ на Алтае было создано большое количество крестьянских фермерских хозяйств. Их созданию, как указано выше, способствовали природные условия (плодородная земля), социальные условия (опытные трактористы), техническая база (поддержанная, но в хорошем состоянии сельскохозяйственная техника). Однако динамика цен на сельскохозяйственную продукцию отнюдь не способствовала стабильному функционированию возникших фермерских хозяйств; многие из них, не выдержав конкурентного напряжения, объявили банкротство, перешли в собственность других владельцев или просто прекратили свое существование. Эти обстоятельства обусловили необходимость привлечения в сельское хозяйство Алтайского края китайских инвесторов и китайских работников. Некоторые из них обосновались в Шипуновском районе Алтайского края.

Однако взаимодействие российской и китайской культур в рамках одного трудового коллектива вызывает массу проблем, которые отнюдь не способствуют созданию результативного и эффективного совместного бизнеса. Источником проблем являются как раз кросс-культурные различия, проявляющиеся в разных формах взаимодействия менеджеров и работников, имеющих разные ценностные ориентиры, использующих разные подходы к решению общих хозяйственных задач, обусловленные различием национальных и организационных культур. С целью поиска компромиссных решений следует выявить и проанализировать основные характерные черты китайской и российской организационной культуры.

#### **Характерные черты организационной культуры китайских предприятий**

Основные ценности организационной культуры китайских предприятий несут в себе признаки традиционной национальной культуры Китая, которая, в отличие от западноевропейской, по шкале «индивидуализм — коллективизм» Г. Хофстеде тяготеет к полюсу «коллективизм», а по шкале «дистанция власти» — к строгому соблюдению вертикальных иерархических отношений. «Атмосфера непринужденности, равенства и товарищества, возникающая, когда, например, японский менеджер идет после рабочего дня в кафе или бар со своими подчиненными, не характерна для китайской деловой культуры» (Сравнительный менеджмент, 2006, с. 348–349). Однако, как показывают наблюдения, при формировании организационной культуры китайского образца никак нельзя говорить о том, что она представляет собой закрытую систему и не допускает в структуру ценностных ориентиров проникновения элементов

культур других народов. Так, в частности, при формировании китайской организационной культуры руководители китайских предприятий заимствуют положительные моменты из опыта западноевропейских предприятий, но при обязательной интеграции их в свою систему ценностей. В итоге получается уникальный сплав культурных норм и правил, опирающихся на научный менеджмент Западной Европы и высококонтекстный стиль коммуникаций, в основе которого лежат многовековые традиции китайских форм организации совместного труда в больших трудовых коллективах.

Подразделение культур на высококонтекстные и низкоконтекстные предложил в свое время Е. Хэллом (Сравнительный менеджмент, 2006, с. 32–36). В качестве признака классификации он использовал различия в коммуникациях, имеющих место в разных культурах. В результате наблюдений за трудовым поведением работников, управлением их деятельностью в разных культурах он пришел к выводу, что восприятие событий и сообщений определяется культурным контекстом, к которому привыкли представители разных национальных групп. Коль скоро это так, то формулировать им трудовые задания, передавать информацию о том, что они должны делать при решении определенных производственных задач, в соответствии с их культурными традициями. В низкоконтекстных культурах, к которым относится западноевропейская организационная культура, включая и Россию, трудовые задания работникам выдаются в форме подробных предписаний каждому работнику, что свидетельствует о тяготении к полюсу индивидуализма по соответствующей шкале Г. Хофстеде и строгом соблюдении предписаний менеджмента по шкале дистанции власти. Другое дело в китайской организационной культуре, которая по классификации Е. Хэллома относится к высококонтекстным. Это означает, что проявления трудового поведения работников по шкале «индивидуализм — коллективизм», наоборот, смещаются к полюсу коллективной работы и коллективной ответственности за результат, а по шкале «дистанция власти» тяготеют к проявлению самостоятельности работников в принятии решений по способам выполнения трудовых заданий.

При таком подходе к созданию организационной культуры на китайских предприятиях западноевропейская научная концепция управления предприятием позволяет решать проблемы индустриализации производства, которую в недостаточной степени решала традиционная национальная культура Китая. Но при этом основные ценностные ориентиры, которые формируются в китайской организационной культуре с опорой на принципы высококонтекстных взаимоотношений менеджмента и персонала, име-

ют тенденцию к использованию в организации труда коллективных форм трудовых взаимодействий; т. е. отдаются предпочтения командной работе. Менеджмент предприятия, разрабатывая управленческие решения, ориентируется на высокую ответственность исполнителей, крепкую трудовую дисциплину; инструкции по выполнению работы, в отличие от американских, западноевропейских, российских предприятий, не являются предписывающими до мелких подробностей — в них обозначается цель и допустимые (ограниченные) ресурсы; работники сами принимают решение, как их использовать с наибольшей эффективностью. В число ресурсов входит и время. Если в низкоконтекстных культурах время четко подразделяется на рабочее и личное, в высококонтекстных — различия между рабочим и личным временем нет.

### **Сопоставление организационных культур китайских и российских предприятий**

Организационная культура российского предприятия несет в себе некоторые признаки культуры западноевропейского предприятия, но вместе с тем не чужда и культуре предприятий стран Востока. Для сопоставления китайской и российской организационной культуры можно воспользоваться концепцией Р. Льюиса. Так, на шкале моноактивности и полиактивности, предложенной Р. Льюисом, русские занимают 13-ю позицию из 18 выделенных автором для оценки отношения к труду и трудового поведения представителей разных национальностей и их групп. Чтобы понять суть моноактивности и полиактивности, достаточно указать на три характеристики из 30 сформулированных Р. Льюисом (Льюис, 1999, с. 64–71).

Моноактивная культура:

- 1) ее представители в данное время делают одно дело;
- 2) исполнители строго придерживаются ранее принятого плана;
- 3) исполнители работают в фиксированное время.

Полиактивная культура:

- 1) ее представители могут одновременно делать несколько дел;
- 2) менеджмент способен корректировать планы;
- 3) исполнители могут продолжать деятельность за пределами рабочего времени.

Если ориентироваться на теорию Р. Льюиса, можно увидеть, что организационная культура российского и китайского предприятия совпадает по всем трем представленным выше параметрам; и ту и другую культуру можно назвать полиактивной. Однако между российской и китайской организационной культурой есть и много отличий. Чтобы понять

их суть, важно посмотреть на организационно-культурный контекст взаимодействия российских и китайских работников в пределах одного предприятия с учетом мнений и суждений китайских ученых и менеджеров, имеющих опыт работы на совместных российско-китайских предприятиях (Ли Линьфэн, 2020; Хао Дацзян и Ван Пэй, 2019). Так, китайские авторы склонны (и, очевидно, не без основания) оценивать российскую организационную культуру как низкоконтекстную, т. е. такую, где принимаемые менеджерами решения должны быть четкими, конкретными, с подробными инструкциями по их исполнению. Менеджеры не могут вмешиваться в личное время сотрудников, но нередко делают это, тогда как китайские работники к такому организационно-культурному контексту не привычны.

Организационная культура России, по мнению китайских авторов, если оценивать ее по шкале «индивидуализм — коллективизм» Г. Хофстеде, во многом похожа на западноевропейскую, т. е. с ориентацией на индивидуализм. А если ее представить в структуре классификации Е. Хэллома, то, по мнению китайских авторов, она в большей степени относится к классу низкоконтекстных. Это означает, что принимаемые менеджером решения должны носить четкий непротиворечивый и подробный характер заданий для исполнителей. Должны разрабатываться планы, и все действия исполнителей должны сопоставляться с их содержанием. Имеет место четкое подразделение рабочего и личного времени.

Эти различия и лежат в основе противоречий, возникающих на предприятиях совместного российско-китайского бизнеса в Шипуновском районе Алтайского края.

### **Гармонизация отношений в кросс-культурной среде предприятий российско-китайского бизнеса**

Китайские специалисты в области управления предлагают следующие направления решения кросс-культурных проблем, возникающих на предприятиях совместного бизнеса.

Предлагается с пониманием относиться к кросс-культурным различиям Китая и России. Для этого в ходе управления предприятием, где работают представители разных культур, каждый работник должен представить себя как в среде ценностей своей культуры, так и в среде ценностей культуры иностранных коллег. Это необходимо для того, чтобы обеспечить идентичность в восприятии ценностных ориентиров и трудового поведения работников при исполнении своих должностных обязанностей. Предпосылкой культурной идентичности является равенство, уважение и понимание; работники не должны силой навязывать свои культурные нормы другим участникам трудового процесса.

В российской организационной культуре авторитет власти признается, но каждый сотрудник — самостоятельная личность, и он не всегда может соглашаться с требованиями менеджмента. Но в целом и целом при принятии своих решений он не может не учитывать и точку зрения менеджмента; при этом с коллективом сотрудников он может не советоваться. В китайской организационной культуре упор делается на командную работу, стремление к гармонии и избегание конфронтации, принимаемые решения требуют коллективного обсуждения, консенсуса; учитывается корпоративная сплоченность и человеческие отношения.

Китайцы и русские также по-разному относятся к понятию времени. Русские склонны заранее строить конкретные планы будущих событий, а у китайцев будущие события зависят от изменения обстоятельств. Русские подчеркивают эффективность времени, а китайцы — важность отношений на работе. Китайцы могут быть готовы к переговорам в любое время, а у русских есть фиксированный график переговоров.

Гармонизации отношений в кросс-культурной среде способствует совместное обучение работников, представителей разных культур, ценностным ориентирам обеих культур. Кросс-культурная осведомленность является эффективным способом разрешения межкультурных конфликтов. Поэтому необходимо провести ряд кросс-культурных учебных мероприятий, в основном включающих осознание и понимание местной культуры и культуры местной компании, языковую подготовку, обучение межкультурной чувствительности и адаптивности, обучение межкультурным конфликтам и способности преодоления их.

Китай и Россия — самобытные страны. Между ними существуют большие различия с точки зрения исторического фона, национальных верований, образа мыслей, содержания ценностей. Поэтому в процессе управления предприятием в кросс-культурной китайско-русской среде необходимо преодолевать различия между разными культурами. Только такой подход может обеспечить эффективное функционирование предприятий совместного российско-китайского бизнеса.

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES

- Беляев В. И. Маркетинговые организационные культуры на отечественных предприятиях: генерирование структуры и управление // Экономическая теория: истоки и перспективы. М.: ТЕИС, 2006. С. 694–703 [Belyaev, V. I. Marketing organizational cultures at domestic enterprises: structure generation and management. In: Economic theory: origins and prospects. Moscow: TEIS, 2006. Pp. 694–703. (In Russ.)].
- Беляев В. И., Боcharов С. Н., Горяннская О. А., Малахов Р. Г. Маркетинг территорий: методология и методы обоснования стратегических решений развития регионов. Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2015. 244 с. [Belyaev, V. I., Bocharov, S. N., Goryaninskaya, O. A., Malakhov, R. G. Territory marketing: methodology and methods for substantiating strategic decisions for the development of regions. Barnaul: Izd-vo Alt. un-ta, 2015. 244 p. (In Russ.)].
- Беляев В. И. Трудовой оппортунизм: сущность и формы правления // Вестник Томского государственного университета. 2015, сентябрь. №398. С. 169–177 [Belyaev V. I. Labor opportunism: the essence and forms of government. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of the Tomsk State University*. 2015; September (398):169–177 (In Russ.)].
- Бёгельсдейк Ш., Маселанд Р. Культура в экономической науке: история, методологические рассуждения и область практического применения в современности. М.; СПб.: Изд-во Института Гайдара; Международные отношения, 2016. 464 с. [Bøgelsdijk, S., Maseland, R. Culture in economics: history, methodological considerations and the field of practical application in modern times. Moscow; St. Petersburg: Izd-vo Instituta Gajdara; Mezhdunarodnye otnosheniya, 2016. 464 p. (In Russ.)].
- Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: ИД «Вильямс», 2002. 272 с. [Drucker, P. Tasks of management in the XXI century. Moscow: ID «Vil'yams», 2002. 272 p. (In Russ.)].
- Друкер П. Менеджмент: задачи, обязанности, практика. М.: ИД «Вильямс», 2008. 992 с. [Drucker, P. Management: tasks, responsibilities, practice. Moscow: ID «Vil'yams», 2002. 272 p. (In Russ.)].
- Ли Линьфэн. Сравнение культурных различий между Китаем и Россией и их влияние на управление предприятиями, 2020 [Li, Linfeng. Comparison of cultural differences between China and Russia and their impact on enterprise management, 2020 (In Russ.)].
- Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. М.: Дело, 440 с. [Lewis R. D. Business cultures in international business. From collision to mutual understanding. Moscow: Delo, 440 p. (In Russ.)].
- Сравнительный менеджмент / под ред. С. Э. Пивоварова. СПб.: Питер, 2006. 368 с. [Pivovarov, S. E. (Ed.). Comparative Management. St. Petersburg: Piter, 2006. 368 p. (In Russ.)].

- 
- Хао Дацзян, Ван Пей. Исследование проблем и мер противодействия кросс-культурного развития китайских предприятий на фоне «Один пояс, один путь» // Экономика бизнеса, 2019. № 2. С. 48–49 [Hao, Dajiang, Wang, Pei. Study of the problems and countermeasures of cross-cultural development of Chinese enterprises against the backdrop of «One Belt, One Road». *Ekonomika biznesa = Business Economics*, 2019; (2):48–49 (In Russ.)].
- Хофстеде Г. Организационная культура // Управление человеческими ресурсами: энциклопедия. СПб.: Питер, 2002. С. 313–338 [Hofstede, G. Organizational culture. In: Human resource management. Encyclopedia. St. Petersburg: Piter, 2002. Pp. 313–338. (In Russ.)].
- Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 336 с. [Shane, E. Organizational culture and leadership. St. Petersburg: Peter, 336 p. (In Russ.)].
-