

Е. Н. Благирева, А. О. Блинов

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНА:

теоретические и практические аспекты



Москва – 2014

ФГБОУ ВО «Российская государственная
специализированная академия искусств»

Благирева Е. Н., Блинов А. О.

**ПОВЫШЕНИЕ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНА:
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

Монография



Москва

Издательский дом
«НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА»

2014

УДК 332
ББК 65.6, 65.05
Б 68

РЕЦЕНЗЕНТЫ

В. А. Агафонов,

доктор экономических наук,
профессор кафедры «Системный анализ в экономике»,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

В. Я. Захаров,

доктор экономических наук,
профессор кафедры стратегического маркетинга,
Нижегородский государственный
архитектурно-строительный университет

Благирева Е. Н., Блинов А. О.

Б 68 Повышение конкурентоспособности предприятий региона: теоретические и практические аспекты. Монография. – М.: Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА», 2014. – 328 с.

ISBN 978-5-906660-19-0

В монографии рассмотрены теоретические и практические аспекты повышения конкурентоспособности предприятий, формирования региональной промышленной политики, федеральные целевые программы как инструмент промышленной политики, современные подходы к исследованию конкурентных возможностей регионов, ключевые факторы роста конкурентоспособности, использование инвестиционных ресурсов, особенности конкурентоспособности наукоемких производств, методические подходы к разработке инвестиционных программ развития высокотехнологичных производств. Представлен анализ мирового опыта в области промышленной политики и практики регионального инновационного развития.

УДК 332

ББК 65.6, 65.05

ISBN 978-5-906660-19-0

© Благирева Е. Н., Блинов А. О., 2014

© Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА», 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Глава 1. Конкурентоспособность как важнейший фактор развития России.....	8
1.1. Теоретические и практические основы формирования региональной промышленной политики....	8
1.2. Анализ мирового опыта в области промышленной политики	26
1.3. Федеральные целевые программы как инструмент промышленной политики.....	40
Глава 2. Конкурентоспособность региона как критерий устойчивого развития	47
2.1. Современные подходы к исследованию конкурентных возможностей регионов.....	47
2.2. Мировая практика регионального инновационного развития.....	69
2.3. Ключевые факторы роста конкурентоспособности регионов Российской Федерации	78
Глава 3. Использование инвестиционных ресурсов региона как способ повышения конкурентоспособности	104
3.1. Особенности конкурентоспособности наукоемких производств	104
3.2. Завоевания конкурентных преимуществ с учетом стратегического маркетинга	126
3.3. Оценка конкурентоспособности рабочих мест в высокотехнологичном секторе промышленности	146

Глава 4. Методические подходы к разработке инвестиционных программ развития высокотехнологичных производств	160
4.1. Принципы организации инновационной деятельности.....	160
4.2. Разработка организационной структуры управления предприятием	174
4.3. Анализ финансовой устойчивости.....	177
4.4. Учет факторов риска в инновационном проектировании	187
4.5. Экспертиза конкурентоспособности созданных рабочих мест	206
Глава 5. Управленческое консультирование: менеджмент-консалтинг.....	220
5.1. Эволюция управленческого консультирования и его виды.....	220
5.2. Зарождение управленческого консультирования .	231
5.3. Основные виды деятельности, выполняемые консалтинговыми компаниями	247
5.4. Особенности внутреннего и внешнего консультирования.....	251
5.5. Роль и взаимодействие консультанта и клиента...	256
5.6. Основные формы услуг. Субъекты и объекты управленческого консультирования.....	269
5.7. Модели управленческого консультирования	273
5.8. Типология управленческого консультирования....	278
5.9. Управление организационным поведением как услуга управленческого консалтинга.....	301
5.10. Результат и оценка процесса консультирования.	308
Заключение.....	314
Список литературы	320

Введение

Устойчивое развитие региональной экономики России относится к числу ключевых проблем. Ее решение позволит обеспечить стабильное повышение уровня и качества жизни населения в субъектах Российской Федерации.

Добиться решения указанной проблемы возможно только с учетом всего комплекса внешних и внутренних факторов и условий, влияющих на региональную экономику, в первую очередь – инновационной направленности промышленных предприятий регионов, выявления как наиболее благоприятных предпосылок их экономического роста, дальнейшего повышения конкурентоспособности, так и имеющихся ограничений, тормозящих их хозяйственное развитие.

Многие годы рыночных преобразований обернулись затяжным системным кризисом национальной экономики России, в ходе которого наибольшие потери понес промышленный комплекс. Глубокий спад производства, отток квалифицированного персонала, физический износ и моральное старение основного капитала, устойчивый дефицит инвестиций, неплатежеспособность многих предприятий – таковы характерные черты современного состояния промышленного комплекса. Выход из кризиса и устойчивый экономический рост могут быть обеспечены только на основе эффективной промышленной политики. При этом должны быть учтены функциональные и структурные особенности отечественной экономики, ее преемственность по отношению к советской эпохе и все возрастающую вовлеченность в состав глобального мирового хозяйства.

Соответствующие изменения происходят в составе, функциях и формах взаимодействия субъектов промышленной политики в регионах. Ориентация на устойчивый рост сменяется нацеленностью на инновационное развитие, индустриальное содержание промышленного капитала уступает место постиндустриальному, а преобладание вещественных

элементов в структуре капитала сменяется на преобладание нематериальных активов.

В монографии сделан акцент на аспектах повышения региональной конкурентоспособности – относительно новом понятии в экономических исследованиях, развитии методов экономического анализа, которые применяются для исследования конкурентоспособности фирм или отдельных предприятий как первичного звена, определяющего состояние любой сложной социально-экономической системы, в том числе региональной экономики.

Именно рост конкурентоспособности предприятий, товаров и услуг сегодня выходит на первый план при решении первоочередных задач в области организации производства, реформировании экономического уклада Российской Федерации.

Проблема анализа конкурентных возможностей регионов в свете накопленного опыта рассматривается авторами в двух аспектах: с позиций имеющегося экономического потенциала, а также эффективности его фактического использования, т.е. реальной конкурентоспособности региональной экономики. При этом в монографии уделено внимание разработке методов обоснования инвестиционной привлекательности предприятий в свете программных документов Президента и Правительства Российской Федерации по реструктуризации и реформированию оборонно-промышленного комплекса, акцентирующих внимание на необходимость применения экономических подходов к органичному вхождению наукоемких предприятий в сферу региональной экономики. В эпоху глобализации особенно остро встает вопрос развития несырьевых секторов экономики, деятельность которых связана с получением высокой доли добавленной стоимости за счет использования научно-производственного потенциала Российской Федерации.

Таким образом, совершенствование методов организации наукоемкого производства в процессе проведения инновационных мероприятий и разработки программ повышения конкурентоспособности с целью эффективного использования региональных инвестиционных ресурсов является актуальной на современном этапе.

В монографии также представлены методологические основы использования инноваций в сфере управленческого консультирования (консультирования по вопросам управления), которое является особой сферой услуг и составной частью инфраструктуры рыночной экономики.

Следует учесть, что усложняющиеся условия современного управления требуют постоянного развития и внедрения теоретических концепций управления и прикладных управленческих технологий, носителями которых становятся специалисты по управленческому консультированию, играющие все более важную роль в управленческом процессе.

Это исследование может быть интересно преподавателями, аспирантам и студентами вузов экономического профиля, всем кто интересуется проблемами трансформации экономики.

Глава 1

Конкурентоспособность как важнейший фактор развития России

1.1. Теоретические и практические основы формирования региональной промышленной политики

Трансформация российской экономики, продолжающаяся уже более 20 лет, происходит на общем фоне усиления роли регионального фактора в ее развитии. Формируемое с учетом этого промышленное развитие, основанное на точном стратегическом позиционировании региональных промышленных систем и соответствующей балансировке отраслевых темпов экономического роста, в настоящее время становится крайне важным для устойчивого развития российских регионов и обеспечения национальной безопасности страны. Этого невозможно достичь без дальнейшего улучшения инвестиционного климата, расширения инновационного потенциала и увеличения доли инновационной составляющей, а также без усиления конкурентных преимуществ в развитии как региональных промышленных систем, так и региональных экономик в целом.

В современных условиях при разработке промышленной политики на различных уровнях управления экономикой (федеральном, региональном, субрегиональном, самих промышленных предприятий) все большее значение приобретают методы стратегического управления. В связи с этим крайне важным в методологическом плане представляется уточнение таких понятий, как «стратегия», «политика»,

«промышленная политика», «структурная политика», «программа», «план», «региональная (территориальная) промышленная политика» и др.

Для направленного движения к достижению поставленных целей в процессе реализации промышленной политики существует необходимость определения стратегии предприятия, региона, территории.

Термин «стратегия» (от греч. *stratos* – войско, *ago* – веду) имеет военное происхождение. Первоначально под стратегией понималось искусство ведения войны. Впоследствии это слово приобрело новый смысл – «искусство военного командования», что больше говорило о психологических и поведенческих навыках, необходимых для выполнения роли командующего. Закономерно, что дальнейшее развитие это понятие получило в теории игр, которая возникла в середине XX в. и первоначально была ориентирована для решения военных задач.

В теории игр стратегия определяется как план действий в конкретной ситуации, зависящий от поступков конкурента [25. С. 75]. В 1980–1990-е гг. появляются новые более широкие определения стратегии. Так, например, М. Портер утверждал, что стратегия – это выбор таких видов деятельности, в которых организация достигнет совершенства, создав устойчивое конкурентное преимущество на рынке. В качестве таковых стратегий М. Портер выделял минимизацию издержек, дифференциацию, концентрацию и стратегию преодоления опасности застрять на середине пути [87].

Практически в то же самое время благодаря работам М. Хаммера и Дж. Чампи одной из наиболее употребительных стратегий в развитии промышленных предприятий становится, в частности, стратегия реинжиниринга [123]. Она предполагает реорганизацию производства на основе фундаментального переопределения и перепроектирования бизнес-процессов, снижение издержек, повышение качества, сохранение персонала, техническое перевооружение.

В дальнейшем учеными отрабатывались и предлагались многочисленные по направленности концептуальные подходы в развитии внутреннего содержания понятия «стратегия», под которой понимали некий особый «стратегический

маневр», предпринимаемый с целью перехитрить и переиграть своих конкурентов.

В итоге, по мнению Г. Минцберга, сформировалось десять основных, параллельно развивающихся школ стратегического менеджмента:

- дизайна;
- планирования;
- позиционирования;
- предпринимательства;
- когнитивная;
- обучения;
- власти и др.

Каждая из указанных школ по-своему трактует процесс формирования стратегии. Школа дизайна, например, рассматривает формирование стратегии как процесс осмысления с активным использованием средств маркетингового анализа и SWOT-анализа. Школа планирования рассматривает процесс определения стратегии в большей степени как формальный процесс создания и контроля выполнения стратегических программ и системы планов развития предприятия, отрасли, региона.

В свою очередь школа позиционирования трактует формирование стратегии как аналитический процесс, а школа предпринимательства – как процесс предвидения, когнитивная школа – как ментальный процесс, процесс восприятия и интеграции. Интересно понимание формирования стратегии в рамках школы обучения. Здесь предлагается организации рассматривать как модели мышления и в этом смысле процесс определения и смены стратегий – как развивающийся процесс, основанный на обучении. Наконец, школа власти исходит из того, что стратегия – это результат процесса ведения переговоров между группами влияния и их различными коалициями. Школа культуры рассматривает формирование стратегии как результат некоего коллективного процесса, исходя из понимания культуры как паттерна общих основных допущений и базовых представлений. Школа внешней среды рассматривает процесс формирования стратегии как результат реагирования на воздействия внешней среды, а школа конфигурации иссле-

дует процесс формирования стратегии как процесс трансформации.

По мнению Г. Минцберга, стратегия – это план (паттерн), интегрирующий главные цели организации, ее политику и действия в некое согласованное целое. Правильно сформулированная стратегия позволяет упорядочивать и распределять всегда в той или иной мере ограниченные ресурсы организации предельно эффективным и единственным верным образом на основе внутренней компетентности, предвидения изменений во внешней среде и учета возможных контрдействий оппонентов.

Таким образом, стратегия – способность использовать самые лучшие приемы и методы работы в стремлении добиваться осуществления миссии и достижения целей. Стратегия вырабатывается высшим руководством и менеджментом, но ее практическая реализация опирается на активное участие всех уровней управления.

В соответствии с выстроенной стратегией должна осуществляться политика. Хорошо продуманная политика способствует выполнению стратегии, не синхронизированная политика создает барьеры на пути реализации стратегии. Любая сфера деятельности так или иначе сопряжена с политикой. Так, благосостояние населения зависит от государственной экономической политики.

Термин «промышленная политика» применяется к определению как политики государства по отношению к промышленности, так и политики самих промышленных структур внутри секторов, сегментов.

Российские ученые и практики определяют промышленную политику следующим образом. Определение А. И. Вольского, который отмечает, что «промышленная политика – это политика государства, которое преследует национальные интересы, а не интересы какого-либо министерства или ведомства, поэтому мы говорим о национальной промышленной политике, субъектами которой является государство, бизнес и экспертное сообщество как квалифицированная часть общества», поддерживает, в частности, А. П. Егоршин [43. С. 27].

По мнению А. В. Данилова-Данильяна, которое отражено в учебном пособии под редакцией В. М. Акинъшина и А. А. Да-

гаева [47. С. 12], промышленная политика – это часть экономической политики государства, но наиболее активная часть, в соответствии с которой «промышленную политику можно скорее охарактеризовать как правительственную поддержку развития особых промышленных отраслей» [50].

Основное содержание промышленной политики, как считают Н. Федоров, Л. Кураков, заключается в содействии оптимальной структуре общественного производства с точки зрения обеспечения эффективного функционирования промышленных систем. При этом, по их мнению, структурная промышленная политика должна способствовать обеспечению социально приемлемого приспособления к быстро изменяющимся условиям таких видов экономической деятельности, которые стоят на пороге стагнации и спада, особенно если эти вопросы трансформируются в проблемы занятости населения.

В свою очередь, И. Гафуров в работе «Концепция территориального стратегического прогнозирования развития промышленности» определяет промышленную политику как «комплекс действий государства, направленных на целенаправленное изменение структуры экономики за счет создания более благоприятных условий для развития определенных (приоритетных) секторов и производств, в первую очередь, создающих наибольший прирост добавленной стоимости на территории» [27].

Выбор стратегических приоритетов И. Гафуров тесно увязывает с общей ориентацией национальной экономики, спецификой тех или иных моделей экономического роста и такими общими принципами промышленной политики, как принципы конструктивности, корректировки, равных возможностей, глобального реагирования.

В соответствии с принципом конструктивности, по его мнению, целесообразно обеспечить консенсус между субъектами развития территории, т.е. между бизнесом и различными уровнями государственной власти, а также муниципальной властью по вопросу о целях, направлениях и методах осуществления промышленной политики, и на этой основе поставить конкретные задачи по модернизации отраслей и предприятий.

Наконец, с принципом глобального реагирования требуется при формировании и осуществлении промышленной политики учитывать ресурсные и политические возможности, сосредоточенные за пределами национальной экономической системы.

Следует отметить, что общие универсальные определения промышленной политики, ее объекта и содержания вполне возможны и в методологическом плане очень полезны.

Рассмотрим в данной связи еще одно определение и соответствующий ему концептуальный подход, который дается А. Шараповым в его работе «Методология управления региональными промышленными системами и отраслевыми комплексами» [113]. Им обосновывается, что объектом государственной промышленной политики является не отдельная отрасль, а промышленная структура и региональная промышленная система в целом, включая все многообразие межотраслевого взаимодействия. Такое ограничение объекта представляется наиболее точным. Вместе с тем А. Шарапов полагает, говоря о содержании промышленной политики, что концептуальная модель организации управления региональной промышленной системой включает в себя и формирование стержневых компетенций различных уровней государственного управления, инфраструктурное и институциональное обеспечение предлагаемых преобразований. В обозначенных рамках одной из важнейших составляющих промышленной политики является управление структурной динамикой региональных промышленных систем.

«Промышленная политика, – пишет А. Шарапов, – это система мероприятий по институциональному, отраслевому, территориальному и размерному регулированию промышленности в целях повышения социально-экономической эффективности промышленного производства» [113. С. 68]. Из этого следует вывод, что осуществление промышленной политики должно сопровождаться не только формированием экономического эффекта, но и неким социальным оптимумом в решении таких наиболее важных задач в социальной сфере, как занятость, образование, здравоохранение, пенсионное обеспечение и так далее. При этом, по мнению А. Шарапова, институциональный блок промышленной по-

литики должен обязательно включать в себя политику приватизации, оптимизацию форм собственности, управление государственной собственностью.

Территориальная промышленная политика заключается в рациональном размещении производительных сил, а также в управлении товарными и финансовыми потоками промышленной системы. Наконец, размерная промышленная политика включает в себя антимонопольное регулирование, поддержку малого бизнеса, политику концентрации промышленных ресурсов. Исходя из этого конкретизируются задачи промышленной политики.

Смещение акцентов с развития отдельных важных для региона видов экономической деятельности в пользу управления региональной промышленной структурой и системой делает в современных условиях наиболее перспективным применение в рамках разработки и осуществления региональной промышленной политики кластерного подхода.

При этом следует иметь в виду, что, осуществляя выбор в качестве основного объекта стратегического управления региональной промышленной системой в пользу кластера, некоторые ученые и специалисты имеют свою трактовку промышленного кластера. Так, например, М. Портер определяет кластер как индустриальный комплекс, сформированный на базе территориальной концентрации сетей специализированных поставщиков, основных производителей и потребителей, связанных технологической цепочкой. И. Толендо и Д. Солье полагают, что кластер – это «фильера», или зависимость одного сектора от другого по технологическому уровню, которая основывается на необходимости создания технологических связей между отраслями и секторами для реализации их потенциальных стратегических преимуществ. Е. Дахмен раскрывает содержание кластера как «совокупности секторов или своеобразных блоков развития» экономики, где основой развития является наличие связи между способностью одного сектора развития обеспечивать прогресс в другом. В свою очередь, известный российский экономист 1920–1930-х гг. выделял кластер как диверсифицированную совокупность чистых отраслей, связанных отношениями поставок и приобретений, основанных на ма-

трице «затраты – выпуск». Из многих существующих определений промышленного кластера представляется наиболее точным определение Э. Ахметзяновой [10], по мнению которой, кластер – это группа технологически и производственно взаимосвязанных и взаимодополняющих предприятий, имеющих конкурентные преимущества на мировых рынках за счет комплексного использования экономического и социального потенциала территории, на которой они сосредоточены. Именно этого определения, по мнению авторов, и следует придерживаться.

Кластерный подход способен самым принципиальным образом изменить содержание промышленной политики. В этом случае усилия правительства должны быть направлены не на поддержку отдельных предприятий и отраслей, а на развитие взаимоотношений между поставщиками и потребителями, между конечными потребителями и производителями, между самими производителями и правительственными институтами.

Развитие кластеров выгодно и крупному, и малому бизнесу: крупный бизнес может снизить издержки и повысить качество продукции, а малый получит возможность увеличить количество сфер приложения своих сил. Применение кластерного подхода может не только стимулировать развитие местного бизнеса, но и привлечь в регион значительные внешние инвестиции.

Кластерный подход к формированию промышленной политики способен служить эффективным инструментом роста доходности региона и увеличения занятости населения.

В самом общем виде промышленную политику многие российские эксперты определяют как комплекс действий государства, ориентированных на целенаправленное изменение структуры экономики за счет создания более благоприятных условий для развития приоритетных секторов и производств промышленности.

Созданный в феврале 2002 г. Комитет Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) по промышленности совместно с Минпромнауки России разработали принципы формирования промышленной политики и приступили к их реализации.

Комитет разработал и утвердил Концепцию национальной промышленной политики как основополагающий документ, закрепляющий основные подходы, принципы и механизм регулирования, обеспечивающие устойчивый рост промышленного производства, где в качестве главной цели, как считает А. П. Егоршин, поставлено повышение национальной конкурентоспособности [43. С. 27]. Концепция исходит из того, что целенаправленное и планомерное развитие экономики, направленной на всеобщее повышение конкурентоспособности, в существующих условиях без поддержки государства будет проходить медленно и сложно. Власть и бизнес-сообщество заинтересованы в создании взаимоприемлемых методов совместной работы на инновационном пути развития российской экономики.

В докладе экспертной группы комитета РСПП (работодателей) по промышленной политике определены цели ПП (промышленной политики):

- определение технологий и производств, обеспечивающих реализацию жизненно важных национальных интересов, обороноспособность и безопасность страны;
- концентрация государственных усилий на достижение приоритетов научно-технического развития, разработку критически важных технологий и мобилизацию необходимых для этого политико-правовых, финансово-экономических и организационных ресурсов;
- создание благоприятствующих условий для наиболее полной реализации национального научно-технического и образовательного потенциала, активизации и стимулирования творческой деятельности;
- развитие инфраструктуры научно-технической деятельности и рынка технологий, в том числе его «мягкой» инфраструктуры;
- стимулирование инновационной активности национальной промышленности, в том числе малого наукоемкого бизнеса;
- содействие продвижению на мировой рынок отечественных технологических достижений и протекционизму по отношению к национальным научно-промышленным предприятиям;

- разработка и реализация национальных научно-технических программ, участие в долгосрочных рискованных проектах научных центров и промышленных корпораций.

Российская академия наук, Торгово-промышленная палата Российской Федерации (ТПП РФ) и Центр законодательной поддержки промышленности исследовали актуальные вопросы промышленной политики и определили ее цели и принципы: государственная промышленная политика должна представлять собой систему законодательных, административных, финансово-экономических государственных решений и действий по управлению развитием промышленности в соответствии с целями такого развития.

Данные цели обозначены на основе реального состояния дел, сложившихся в отечественной промышленности и экономике страны в целом (тактический критерий), а также с учетом необходимости обеспечения устойчивости и безопасности развития России в долгосрочной перспективе (стратегический критерий целеполагания) [50. С. 181].

Последнее требование выступает как высшая цель, или цель первого порядка экономической стратегии страны, частью которой является промышленная политика, которая, в свою очередь, предопределяет цели второго порядка, относящиеся к собственно промышленной политике, одновременно обуславливая ее двойное назначение как инструмента тактического и стратегического управления. Также к целям собственно промышленной политики они относят реформирование в рыночных условиях механизма воспроизводства и стимулирование внутреннего спроса, создание механизма межсекторного, межотраслевого и межрегионального перелива капитала и проведение структурного межотраслевого маневра.

Вместе с тем важнейшей целью на национальном уровне является государственная поддержка модернизации промышленности в переходный период, приоритетное развитие наукоемких производств, промышленного экспорта, мелкого и среднего бизнеса и регионального развития (включая решение специфических промышленных проблем в регионах), а также защита интересов потребителя и окружающей среды [112. С. 29].

Научное издание

**БЛАГИРЕВА Елена Николаевна
БЛИНОВ Андрей Олегович**

**ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНА:
теоретические и практические аспекты**

Монография

Редактор *В. И. Тетерятник*
Компьютерная верстка *О. Г. Свиридова*
Корректор *Н. А. Гежа*

Подписано в печать 29.05.2014. Формат 60/90 1/16.
Бумага офсетная. Печать офсетная.
Объем 20,5 п.л. Тираж 1000 экз. Заказ

Издательский дом
«НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА»
Телефон: 8 (495) 592-2998.
Адрес сайта: www.sciencelib.ru
E-mail: icdnb11@yandex.ru, info@sciencelib.ru

В монографии рассмотрены теоретические и практические аспекты повышения конкурентоспособности предприятий, формирования региональной промышленной политики, федеральные целевые программы как инструмент промышленной политики, современные подходы к исследованию конкурентных возможностей регионов, ключевые факторы роста конкурентоспособности, использование инвестиционных ресурсов, особенности конкурентоспособности наукоемких производств, методические подходы к разработке инвестиционных программ развития высокотехнологичных производств. Представлен анализ мирового опыта в области промышленной политики и практики регионального инновационного развития.

ISBN 978-5-906660-19-0



9 785906 660190