

10.13. ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Кох Л.В., д.э.н., проф., зав. кафедрой «Международные экономические отношения» ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный политехнический университет»;
 Просалова В.С., к.э.н., доцент кафедры «Финансы и налоги» ФГБОУ ВПО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса»

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

В статье рассмотрен процессно-ориентированный подход к управлению кредитной организацией, его отличия от функциональной системы управления. Выявлены основные причины, обуславливающие необходимость использования процессно-ориентированного управления в коммерческом банке, преимущества использования процессно-ориентированного подхода. Авторами рассмотрено понятие реинжиниринга и его отличия от процессно-ориентированного управления коммерческим банком.

Эффективная работа кредитной организации в значительной степени определяется эффективностью управления, его соответствием внешним и внутренним условиям деятельности банка. В условиях постоянного внедрения инновационных процессов и технологий в свою деятельность любой кредитной организации необходимо как совершенствовать традиционные системы управления, так и разрабатывать новые.

Анализ научных теорий управления показал, что в истории менеджмента принято различать четыре основных подхода к управлению:

- с позиций различных научных школ (конец XIX в. – по настоящее время);
- процессный (1920-е гг. – по настоящее время);
- системный (1950-1960 гг. – по настоящее время);
- ситуационный (1960-е гг. – по настоящее время).

Среди известных методологических подходов, применяемых в управлении объектами различной природы (системный, ситуационный, функциональный и др.), особое место занимает процессный подход. Его базовые положения были заложены еще основателями школы научного управления Ф. Тейлором, Г. Ганттом, Г. Фордом (XIX – начало XX в.) [14, 12, 11], а позднее более ярко выражены в концепции управления качеством (В. Шухарт, Э. Деминг, Д. Джуран) [18, 15, 20]. В широкой практике процессный подход начал реализовываться лишь в 1970-1980-х гг., в Российской Федерации – после 2000-х гг. в рамках многих современных управленческих концепций микроуровня (организации производства, логистики, управлении качеством, бережливом производстве, реинжиниринге и др.) [9, 19, 7, 4, 16]. По мнению А. Бьерна, «процессный подход оказался гораздо более эффективным, чем функциональный с точки зрения борьбы за конкурентоспособность в условиях динамичного рынка потребителя с его непредсказуемыми капризами и кульбитами» [4].

В настоящее время ставший уже традиционным в кредитной организации функциональный подход стал вытесняться процессно-ориентированным. Различия

между традиционным и процессно-ориентированным подходами в управлении выявлены авторами и представлены в табл. 1.

Таблица 1

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО И ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДОВ В УПРАВЛЕНИИ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Характерный признак	Функциональный подход	Процессно-ориентированный подход
Субъект управления	Менеджеры высшего, среднего и низшего звена	Высшее руководство, владельцы процессов
Объект управления	Структурные подразделения банка	Бизнес-процесс, сеть бизнес-процессов, потоки
Функции структурной единицы	За каждой структурной единицей закреплён ряд функций, описана область ответственности, сформулированы критерии успешной и неуспешной деятельности	Каждая структурная единица обеспечивает выполнение конкретных бизнес-процессов, в которых она участвует, обязанности, область ответственности, критерии успешной деятельности для каждой структурной единицы сформулированы и имеют смысл лишь в контексте конкретного бизнес-процесса
Горизонтальные связи	Слабые	Сильные
Вертикальные связи	Сильные	Слабые
Ответственность сотрудника	Отвечает в целом за результат всего бизнес-процесса	Отвечает за свои функции в тех бизнес-процессах, в которых он задействован

Мы видим, что при процессном подходе каждый сотрудник видит свой вклад в осуществлении определенного процесса, понимает, какие действия он должен совершить для достижения конечной цели. По мнению авторов, процессный подход является наиболее эффективным по сравнению с функциональным, так как перед сотрудником ставится конкретная задача и пути ее достижения.

Следует отметить, что в современных условиях для кредитных организаций характерна сложная организационная структура, в рамках которой ответственность за выпуск на рынок конечного продукта, услуги, технологии распределяется между несколькими структурными элементами. Таким образом, преимущества процессно-ориентированного подхода становятся очевидны, так как при возникновении необходимости в корректировке и изменениях их можно внести на уровне конкретного процесса. Необходимость перехода кредитной организации от функциональной к процессно-ориентированной системе управления определяется тем, что такая система управления позволяет обеспечить высокую степень адаптации банка к быстро меняющимся условиям внешней среды.

Авторами были выявлены основные причины, обуславливающие необходимость использования процессно-ориентированного управления в коммерческом банке. На наш взгляд, к ним относятся:

- постоянное изменение привлекательности банковских инструментов как результат использования инновационной политики;
- переориентация банковских продуктов на массовость;

- высокий уровень конкуренции на рынке банковских продуктов, услуг, технологий;
- создание ценности, воплощенной в конечном продукте, услуге, технологии, осуществляется в процессах.

Основными преимуществами использования процессно-ориентированного подхода в управлении коммерческим банком, по мнению авторов, являются:

- определение границ процесса позволяет обеспечить лучшее взаимодействие и понимание требований, которые следует удовлетворить;
- через управление процессами, проходящих через множество отделов, снижается риск субоптимизации;
- увеличивается скорости реакции кредитной организации на изменяющиеся условия;
- нацеленность каждого сотрудника на результат.

Многие кредитные организации уже начали переход от функциональной системы управления к процессно-ориентированной. Она позволяет предлагать новые продукты, услуги, технологии без увеличения штата сотрудников, сокращать время обслуживания клиентов, повысить результативность работы банка, минимизировать издержки. Данные показатели являются только начальной стадией эффективного управления банком. При наличии четко сформулированной стратегии кредитной организации можно добиться конечного результата путем наименьших затрат.

Говоря о результатах использования процессно-ориентированного подхода в управлении коммерческим банком, необходимо понимать, что они достигаются исходя из целей деятельности кредитной организации. Очевидно, что для любой кредитной организации приоритетными считаются следующие направления:

- постоянное улучшение качества конечного продукта и удовлетворение клиента;
- повышение стоимости кредитной организации;
- достижение приоритетных направлений банка;
- управление деятельностью банка;
- получение дохода от основной деятельности;
- обеспечение ресурсами и условиями функционирования кредитной организации.

Исходя из этих целей, можно выделить три класса бизнес-процессов:

- основные бизнес-процессы;
- обеспечивающие процессы;
- процессы управления и развития.

К основным относятся бизнес-процессы, которые увеличивают ценность услуги, продукта или технологии, а также повышающие конкурентоспособность кредитной организации. В кредитной организации к таким процессам можно отнести:

- работа с ценными бумагами;
- работа с юридическими лицами;
- работа с физическими лицами.

Вспомогательные бизнес-процессы имеют косвенное воздействие на услуги, продукт или технологии посредством увеличения их стоимости. К ним относятся:

- обеспечение безопасности;
- нормативно-правовое обеспечение;
- ведение внутренней бухгалтерии;
- информационно-технологическое обеспечение;
- обеспечение внутриорганизационного контроля;
- административно-хозяйственное обслуживание.

Бизнес-процессы управления и развития обеспечивают организацию процесса управления кредитной организацией, его подразделениями, благодаря которым происходит целенаправленное ее развитие:

- разработка стратегии;
- управление конкурентной средой;

- управление филиалами и подразделениями;
- управление бизнес-процессами;
- управление кадровой политикой.

Взаимосвязь данных процессов выявлена авторами и представлена на рис. 1.

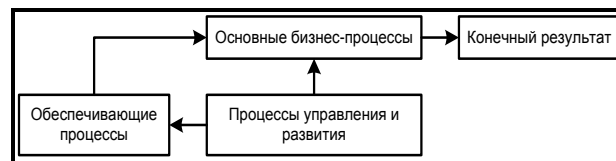


Рис. 1. Взаимосвязь бизнес-процессов

Мы видим, что основные бизнес-процессы (например, коммерческая и инвестиционная деятельность банка) направлены на достижение конечного результата (дохода), но в свою очередь их осуществление невозможно без использования обеспечивающих процессов (ресурсы, условия). Процессы управления в свою очередь направлены на повышение эффективности первых двух. Таким образом, авторы приходят к выводу, что вся деятельность банка представляет группу взаимосвязанных процессов. Данную совокупность можно рассматривать как единый бизнес-процесс, так и произвести разбивку на подпроцессы, которые можно детализировать.

Вопросы использования процессного подхода в управлении коммерческим банком рассматриваются в специальной и научной литературе уже более пяти лет, но несмотря столь значимый временной период, данный аспект остается довольно дискуссионным и на сегодняшний день. В настоящее время нет единого мнения относительно определения и содержания понятия «процессное управление». Наиболее часто «процессное управление» рассматривают как построение совокупности логично взаимосвязанных бизнес-процессов, обеспечивающих выполнение определенных функций.

Конечным результатом выполнения бизнес-процессов является удовлетворение требований потребителей. Как следствие, организация должна сформировать последовательность бизнес-процессов таким образом, чтобы каждый из них являлся звеном, приводящим к достижению конечной цели. При этом за каждым сотрудником должны быть строго закреплены его обязанности, зафиксировано время выполнения, той или иной работы, стандарты качества ее выполнения. Только выполнение всех этих условий принесет положительный эффект от внедрения процессного управления.

Мы видим, что в основе построения совокупности бизнес-процессов заложены требования клиентов организации. Для формирования логической структуры управления необходимо определить систему целей, для которой разрабатываются бизнес-процессы, в свою очередь определенная цель должна быть заложена и при формировании каждого процесса в отдельности.

Для процессно-ориентированной организации характерна система непрерывного управления, которое не подвержено деформации при изменении внешних факторов, система управляет всем функционалом и ресурсами организации таким образом, что поглощает эти факторы, подстраивается под них без необходимости перестройки всей системы бизнес-процессов. Процессно-ориентированное управление, несмотря на свою регламентированность, дает возможность децентрализации полномочий, а также свободу действий при выполнении функциональных обязанностей, при

этом строго контролируя объем предоставляемых ресурсов и прав.

По мнению авторов, процессно-ориентированное управление в коммерческом банке представляет собой механизм управления его деятельностью и ресурсами, путем создания системы взаимосвязанных процессов, которые в свою очередь служат инструментом достижения конечной цели. Следует отметить, что многие исследователи зачастую приравнивают такие понятия, как «процессно-ориентированное управление» и «реинжиниринг».

Считается, что термин «реинжиниринг бизнес-процессов» ввел М. Хаммер в 1990 г. в статье «Реинжиниринг: не автоматизируйте – уничтожайте». Понятие реинжиниринга довольно часто встречается в работах, связанных с модернизацией процесса управления организацией. В большинстве случаев под реинжинирингом понимают радикальное реформирование бизнес-процессов организации посредством их преобразований и перепроектирования с целью значительного повышения эффективности деятельности компании, улучшения основных экономических показателей.

Бизнес-процесс здесь рассматривается как множество внутренних шагов, заканчивающихся созданием продукции, необходимой потребителю. Однако не всем организациям можно рекомендовать пройти через процесс реинжиниринга, выделим те, которым действительно данная реорганизация принесет положительный эффект.

Прежде всего это организации, которым грозит банкротство, что в большинстве связано с их неконкурентоспособностью относительно ценовой политики, а также качества и ассортимента предоставляемых товаров и услуг. Таким образом, реинжиниринг для них является практически единственной возможностью избежать банкротства.

Следующий вид компаний – это те, кто боится потерять конкурентоспособность вследствие объективных причин, на которые они не могут повлиять:

- политические и экономические факторы;
- изменение конкурентного окружения;
- предпочтения потребителей.

Кроме того, можно порекомендовать реинжиниринг организациям, которые являются лидерами в своей отраслевой нише и имеют перспективы к дальнейшему улучшению финансового состояния. В данном случае проведение реинжиниринга позволит разработать и реализовать намеченные перспективы.

Проект реинжиниринга обычно включает четыре этапа:

- разработка образа-видения будущего организации;
- анализ существующего состояния банка;
- разработка новых процессов;
- внедрение новых процессов в деятельность организации.

Данные этапы выполняются не последовательно, а частично параллельно, а часть из них повторяется.

Мы придерживаемся мнения, что понятия «процессно-ориентированное управление» и «реинжиниринг» различны (табл. 2).

Авторы считают, что процессно-ориентированное управление охватывает более широкий спектр изменений, но нельзя отрицать, что реинжиниринг является заключительным этапом его формирования. Реинжиниринг необходим для повышения эффективности бизнес-процессов, для осуществления функции контроля, но он не является обязательным элементом в процессно-ориентированном управлении. Кроме того, если говорить о типах организаций, в которых можно

применить процессно-ориентированное управление, то он охватывает большее количество.

Таблица 2

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РЕИНЖИНИРИНГА И ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ¹

Параметр	Реинжиниринг	Процессно-ориентированное управление
Уровень изменений	Радикальный	Модернизация, совершенствование, радикальный
Начальная точка	«Чистый лист»	Существующий процесс, «чистый лист»
Частота вносимых изменений	Единовременно	Постоянно
Длительность вносимых изменений	Долгосрочная	Долгосрочная, краткосрочная
Уровень риска	Высокий	Умеренный
Основное средство	Информационные технологии	Инновационное стратегическое управление
Направленность бизнес-процессов	Создание продукции, необходимой потребителю	Обращение внимания на определенные проблемы организации

На наш взгляд, кредитная организация представляет собой не множество отделов, а совокупность бизнес-процессов. Поэтому актуальным становится вопрос о том, как правильно выстроить внутренние бизнес-процессы, на что их ориентировать.

Здесь необходимо акцентировать внимание на внедрении комплекса мероприятий по стратегическому управлению, согласно которому прежде всего необходимо разработать миссию и стратегию кредитной организации, обозначить стратегические цели, а затем уже выстраивать бизнес-процессы, причем ориентируясь на то, что каждый бизнес-процесс в конечном итоге должен способствовать достижению одной из этих целей. Итогом внедрения стратегического управления будет являться формирование организационной структуры кредитной организации, позволяющей реализовать определенных бизнес-процессов.

В связи с постоянной «гонкой за лидером» мы предлагаем использовать более совершенный способ конкурентной борьбы, которым выступает стратегическое процессно-ориентированное управление, которое в свою очередь является инновационным механизмом развития кредитной организации.

Следует отметить, что, по мнению авторов, результатом деятельности банка является реализация его стратегии. В связи с чем параметры деятельности банка как системы взаимосвязанных бизнес-процессов зависят от результатов, которые должны быть достигнуты при воплощении стратегии, а степень реализации стратегии – от параметров выбранной системы бизнес-процессов.

Пренебрежение стратегическими аспектами деятельности банка при построении системы бизнес-процессов существенно затрудняет реализацию стратегии. По мнению авторов, к последствиям можно отнести:

- отсутствие необходимых бизнес-процессов;
- отсутствие необходимых связей между бизнес-процессами;
- несоответствие параметров бизнес-процессов заявленным целям;

¹ Источник: составлено авторами.

- неправильное распределение полномочий по достижению целей и др.

Таким образом, авторы приходят к мнению, что разработкой стратегии кредитной организации необходимо заниматься непосредственно сотрудникам банка, так как процесс функционирования и выбор нужной стратегии лучше виден изнутри, а к помощи консалтинговых компаний следует прибегать лишь для взгляда со стороны, если это необходимо.

Если говорить о стратегическом процессно-ориентированном управлении, то нельзя не сказать о его роли в инновационной деятельности кредитной организации. Здесь можно выделить ряд задач, к которым авторы относят:

- формирование, согласование, утверждение инновационных процессов, направленных на реализацию стратегии банка;
- определение зон ответственности, контрольных показателей, направленных на реализацию инновационных проектов для стратегического развития кредитной организации;
- контроль над исполнением инновационных проектов при реализации стратегии банка.

Таким образом, при формировании стратегии решается вопрос о том, на каком этапе и в совокупности с каким процессом будет введена или усовершенствована та или иная инновация. Поэтому авторы считают, что стратегическое процессно-ориентированное управление является механизмом инновационного управления.

В свою очередь процессно-ориентированное управление является неотъемлемой частью стратегического процессно-ориентированного управления в кредитной организации.

Данная взаимосвязь определена авторами и отражена на рис. 2.

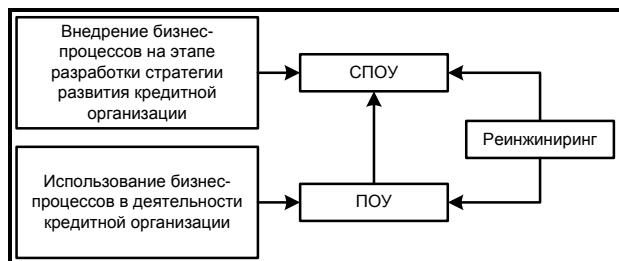


Рис. 2. Взаимосвязь процессно-ориентированного управления и стратегического процессно-ориентированного управления

Мы подчеркиваем, что процессное представление функционирования кредитной организации не изменяет цели и сути стратегического управления, а направлено на акцентирование внимания на организационных аспектах создания конкурентных преимуществ банка. На основании этого можно сделать вывод, что задача достижения целей стратегического управления развитием коммерческим банком может быть представлена путем разработки и применения на практике процессно-ориентированных механизмов и методов стратегического управления.

С точки зрения авторов, внедрение процессно-ориентированного управления в кредитной организации определяет ряд конкурентных преимуществ:

- наиболее эффективно определить отдельные бизнес-процессы, с целью создания оптимальной системы управления;
- сформировать единую систему структуры организации в процессе построения планов;

- своевременно определять ошибки в управлении кредитной организацией и обеспечивать мероприятия по их устранению;
- получить наилучшие результаты на этапе внедрения, снизить трудозатраты на поддержку и развитие системы (это обусловлено хорошей структурированностью полученной системы и введением стандартов);
- максимизировать эффективность деятельности в процессе внедрения новых разработок посредством организации оптимальной структуры управления;
- минимизировать издержки, а также сократить сроки внедрения новых проектов.

По мнению авторов, основными положительными результатами внедрения процессно-ориентированного управления являются:

- возможность быстрого реагирования на изменение внешних факторов;
- наличие механизмов стимулирования сотрудников в повышении эффективности результатов их деятельности;
- создание единой организационной системы, позволяющей своевременно передавать информацию между структурными подразделениями.

В итоге мы имеем оптимально спроектированную систему управления, позволяющую уменьшить затраты:

- на развитие системы – ограничиться своими внутренними сотрудниками, а не привлекать разработчиков системы каждый раз для внесения изменений;
- на обучение новых сотрудников – хорошо структурированная система становится более прозрачной для понимания.

Кроме того, значительно упрощаются процедуры координации, контроля и организации работ и ресурсов.

Литература

1. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Электронный ресурс] : ГОСТ ISO 9000-2011 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. URL: <http://docs.cntd.ru/document/gost-iso-9000-2011>
2. Беккер И. и др. Менеджмент процессов [Текст] / И. Беккер, Л. Вилков, В. Таратухин, М. Кугелер, М. Роземанн. – М. : Эксмо, 2010. – 384 с.
3. Бьёрн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования [Текст] / А. Бьёрн ; пер. с англ. С.В. Ариничева ; науч. ред. Ю.П. Адлер. – М. : Стандарты и качество, 2003. – 151 с.
4. Евдокимова Е.Н. Эволюция процессного подхода в управлении и перспективы его развития [Электронный ресурс] / Е.Н. Евдокимова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2011. – №4. URL: <http://uecs.mcsnp.ru>.
5. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление [Текст] : учеб. / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 319 с.
6. Каплан Р. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-бизнес, 2010. – 368 с.
7. Логинов К.В. Теория и методология процессного управления промышленным предприятием [Текст] : автореф. дисс. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / К.В. Логинов ; [Место защиты: ГОУВПО «Санкт-Петербургский госуд. инженерно-экономический ун-т»]. – СПб., 2009. – 283 с.
8. Ляндау Ю.В. и др. Функциональное и процессное управление [Текст] / Ю.В. Ляндау, К.А. Черникова, Н.Р. Тайдакова // Бизнес и общество. – 2012. – №2. – С. 192-196.
9. Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга: принципы построения устойчивого бизнеса [Текст] / Генри Р. Нив ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 370 с.
10. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов [Текст] / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – 7-е изд. – М. : Стандарты и качество, 2009. – 544 с.
11. Рустамов Х.М. Институциональные проблемы коммерческих банков [Текст] / Х.М. Рустамов. – М. : ИНИОН РАН, 1998. – 4 нояб. – 16 с.

12. Семенова И.И. История менеджмента [Текст] : учеб. пособие для вузов / И.И. Семенова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 199 с.
13. Семенова Е. Управление через бизнес-процессы [Текст] / Е. Семенова, Е. Шубникова // Мозговой штурм. – 2000. – №1. – С. 10-11.
14. Тейлор Ф.У. Научные основы организации промышленных предприятий [Текст] / Ф.У. Тейлор ; пер. под ред. [и с предисл.] преп. А.В. Панкина и Л.А. Левенстерна. – СПб. : Л.А. Левенстерн, 1912. – 432 с.
15. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения: сегодня и завтра [Текст] / Генри Форд ; пер. с англ. под ред. В.А. Зоргенфрея, И.Б. Мандельштама. – Пятигорск : Снег, 2008. – 495 с.
16. Хамер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе [Текст] / М. Хамер, Д. Чампин. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с.
17. Шеер А.В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы [Текст] / А.В. Шеер. – М. : Весть-МетаТехнология, 1999. – 144 с.
18. Gantt H.L. Organizing for work. San Diego, Calif.: Harcourt Brace Jovanovich, 1919.
19. Juran J. Quality control handbook. New York, N.Y.: McGraw-Hill, 1951.
20. Shewhart W. Economic control of quality of manufactured product. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press, 1931.

Ключевые слова

Управление кредитной организацией; процессное управление; бизнес-процессы; подпроцессы, функциональное управление; реинжиниринг; инновационное управление; стратегия; стратегическое управление; система управления.

Кох Лариса Вячеславовна

Просалова Вероника Сергеевна

РЕЦЕНЗИЯ

Статья доктора экономических наук, профессора, заведующего кафедрой «Международные экономические отношения» Санкт-Петербургского государственного политехнического университета Кох Ларисы Вячеславовны и кандидата экономических наук, доцента кафедры «Финансы и налоги» Владивостокского государственного университета экономики и сервиса Просаловой Вероники Сергеевны «Процессно-ориентированное управление как инновационный механизм развития кредитной организации» написана на интересную тему, связанную с использованием инновационного механизма эффективного развития кредитной организации, а именно процессно-ориентированного управления.

Актуальность темы обусловлена тем, что современные рыночные условия способствуют тому, что любая кредитная организация как полноценный участник рынка вынуждена меняться сама, становясь инициатором внутриорганизационных инновационных процессов. Таким образом, данные процессы должны быть управляемы. Существует необходимость в их контроле, в осуществлении планомерного развития в соответствии с разработанной стратегией. Поэтому изучение процессно-ориентированного управления в системе развития кредитной организации особенно актуально.

В статье освещены основные аспекты, связанные с особенностями процессно-ориентированного управления, а также преимуществами его внедрения в деятельность кредитной организации.

Выявлены основные причины, обуславливающие необходимость использования процессно-ориентированного управления в коммерческом банке. Представляется интересным авторское утверждение, что реинжиниринг является заключительным этапом процессно-ориентированного управления.

Можно сделать вывод, что статья Кох Ларисы Вячеславовны и Просаловой Вероники Сергеевны может быть рекомендована к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Барыкин С.Е., д.э.н., проф. кафедры логистики и организации перевозок Санкт-Петербургского государственного экономического университета

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)