

позиций Российской Федерации требуют применения новых методов управления предприятием.

Наиболее целесообразным видится реорганизация системы управления предприятием с учетом приоритетности взаимоотношений с клиентами, а именно: выявить возможность развития клиентской базы Оршанского льнокомбината; осуществить реорганизацию управления предприятием на принципах клиентоориентированного подхода; обеспечить построение процесс-ориентированных деловых отношений предприятия и клиентов; разработать систему мотивации персонала на клиентоориентированные отношения предприятия.

Э.Ф. Аунапу,
доктор экономических наук, профессор;
Ю.М. Старикова

НЕКОТОРЫЕ ПОДХОДЫ К ВЫБОРУ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ПРИ АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

В статье рассматриваются современные подходы к определению целей и функций антикризисного управления организациями. Предлагается модель антикризисного управления на основе синхронизации фаз развития отдельных видов деятельности и бизнес-процессов путем разработки и реализации индивидуально подобранных стратегий развития, на основе соответствующей адаптированной методики известного портфельного анализа.

В настоящее время в практике отечественного управления отсутствует единое мнение о целях и функциях антикризисного управления организациями.

Большинство подходов к пониманию сути антикризисного управления (далее — АУ) можно условно свести к следующим комбинациям целей и функций:

- ответная реакция на кризис как резкое изменение внешней или внутренней среды, когда он уже наступил;
- предупреждение или смягчение кризисов, а также управление, способное удерживать функционирование в режиме выживания в период кризиса и выводить фирму из кризисного состояния с минимальными потерями;
- не только предупреждение или смягчение кризисов, обеспечение выживания в период кризиса и выход из кризисного состояния с минимальными потерями, но и использование его факторов для последующего развития.

По указанной группировке целей и функций АУ можно выделить конкретные работы в области антикризисного управления, в том числе эволюцию подходов по времени (табл. 1).

**Таблица 1. Сравнительный анализ подходов к целям и функциям
антикризисного управления отечественных и зарубежных специалистов**

Автор	Источник	Год	Цель и функция		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
Wallace, Tim	Crisis Management: Practical Tips on Restoring Trust	1991	*		
Aspery, John, Woodhouse, Norman	Strategies for Survival // Management Services	1992	*		

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5	6
Patterson, Bill	Crises impact on reputation management // Public Relations Journal, Nov	1993	*		
Mitroff, Ian I	Crisis management and environmentalism: A natural fit nagement Review Winter	1994	*	*	
Г.П. Иванов	Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению	1995	*		
С.Г. Беляев, В.И. Кошкин	Теория и практика антикризисного управления: учеб. для вузов	1996			
Э.Ф. Аунапу	Антикризисное управление: цели, функции, организация	1998		*	
А.Г. Грязнова	Антикризисный менеджмент	1999	*		
Г.К. Таль, В.В. Григорьев, Г.Б. Юн и др.	Арбитражное управление предприятием: практ. пособие	2001	*		
И.К. Ларионов	Антикризисное управление. Общие основы и особенности России: учеб. пособие	2001			
А.А. Быков, Т.Н. Беляцкая	Антикризисный менеджмент: учеб. пособие для слушателей программы Master of Business Administration	2003		*	*
А.М. Исмухамедов, Г.А. Конопьянова	Вестник КАСУ № 4	2005	*	*	
Э.М. Коротков	Антикризисное управление: учеб.	2005		*	*
А.М. Макаров, О.А. Воробьева	Влияние интеллектуального капитала на процессы антикризисного управления: анализ опыта работы арбитражных управляющих // ЭКО. № 11	2005	*	*	
И. Помигалов	Понятие антикризисного управления в работах российских и зарубежных ученых // Менеджмент в России и за рубежом	2005	*	*	
В.Д. Дорофеев, Д.Н. Левин, Д.В. Сенаторов, А.В. Чернецов	Антикризисное управление: учеб. пособие	2006		*	
Жарковская Е.П., Бродский Б.Е.	Антикризисное управление: учеб. для вузов	2007		*	*
Е.И. Шохин, С.Е. Кован, А.Н. Ряховская	Антикризисное управление. Правовые и экономические основы	2008		*	*
В.Г. Горшков, А.И. Миллер, Ю.В. Шеншинов	Антикризисное управление: учеб. пособие	2009		*	*
Э.М. Коротков, О.Н. Александрова, А.А. Беляев	Антикризисное управление: учеб. — 2-е изд., доп. и перераб.	2009		*	*
С.Е. Кован, Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховская	Теория антикризисного управления предприятием: учеб. пособие	2009		*	*
В.Л. Ключня, А.В. Черновалов	Курс лекций по институционализму	2010		*	*

Анализ источников, перечисленных в табл. 1, показывает существенное смещение акцентов в теоретическом определении целей и функций АУ организациями.

В начале 90-х гг. XX в., в основном благодаря работам западных специалистов, цели АУ в теоретических работах формулировались как «принятие жестких решений под давлением. Золотое правило антикризисного управления — реагировать (но не «пере-реагировать») немедленно» [8], а также «максимально быстро ликвидировать кризис, ограничить ущерб, восстановить доверие к компании» [9].

К 2009 г. цели АУ в теоретических разработках существенно расширились и уже включали такие цели, как управление динамикой развития, ослабление негативных последствий кризиса, а также использование факторов и последствий кризиса для развития организации [5; 6; 9].

Вместе с тем практически во всех работах авторы рассматривают антикризисное управление как общий процесс управления целостными системами — юридическими лицами, безотносительно к их разнообразию, говоря определениями классиков теории управления, т.е. количеству видов деятельности, численности работающих, производственной и организационной структурам, структуре собственности и т.д. В данном случае в качестве объекта исследования выступает некоторая целостная монопродуктовая структура, а антикризисное управление такой структурой ничем не отличается от так называемого функционального управления, только с выделением кризисных ситуаций при определенных состояниях внешней среды как объектов специального управления [2].

В то же время организация, особенно с корпоративной структурой, является сложной системой, деятельность которой в общем виде описывается уравнением

$$Yt = F(Xt, St), \quad (1)$$

где $Yt = \{Y_1, Y_2, \dots, Y_m\}$ — m различных «выходов» подсистем $S_1, S_2, \dots, S_m$; $Xt = \{X_1, X_2, \dots, X_m\}$ — m различных «входов» подсистем $S_1, S_2, \dots, S_m$; $St = \{S_1, S_2, \dots, S_m\}$ — m подсистем внутренней среды; F — оператор преобразования функциональных параметров изучаемой системы, который может иметь вид логической, алгебраической, дифференциальной, интегральной и прочих операций преобразования векторов Xt, St в вектор Yt [1].

Обеспечение максимальной величины оператора преобразования функциональных параметров F (см. уравнение 1) при любых «входах» Xt и внутренних состояниях отдельной подсистемы S — цель функционального управления.

В то же время внутренняя среда корпорации сочетает различные виды деятельности (бизнес-процессы) St , которые характеризуются своими жизненными, воспроизводственными, циклами прибыльности. Жизненные циклы имеют технологии, основные средства. Кроме того, все они находятся во взаимодействии с внешней средой: общим внешним окружением (макросредой) и непосредственным деловым окружением, которые обладают собственными циклами экономического, социального развития.

Согласно теории кризисов [1], все перечисленные типы циклов имеют волновую природу, т.е. включают фазы роста, спада (рецессии) и депрессии. Следовательно, в любой момент на предприятии или в другой системе одни процессы могут быть в стадии роста, другие — спада или депрессии.

Если фазы жизненного цикла отдельных элементарных процессов совпадают по времени между собой, а также с фазами колебаний внешней среды, то возникает явление резонанса — резкого возрастания амплитуды установившихся вынужденных колебаний при приближении частоты внешнего гармонического воздействия к частоте одного из собственных колебаний системы.

Наоборот, когда фазы жизненного цикла существенно не совпадают или находятся в «противофазе», система может иметь нулевой или отрицательный результат деятельности. В этом и заключается эффект синергии (от гр. *synergeia* — сотрудничество, содружество) системы: «выход», полученный от удачного комбинирования элементов системы, выше, чем результат деятельности простой суммы этих элементов.

Таким образом, по нашему мнению, цель антикризисного управления корпорацией — достижение заданного вектора долгосрочного развития Y , как правило, эволюционного, т.е. равномерно поступательного, путем синхронизации фаз жизненного цикла каждого процесса и бизнес-процесса St , внутри корпорации для получения максимальной результирующей, а также согласования их во времени с фазами жизненного цикла элементов внешней среды и получения синергетического эффекта.

Если функциональное управление ограничивается текущим планированием каждого вида деятельности, то антикризисное управление, цель которого — синхронизация во времени фаз развития нескольких видов деятельности, объективно требует прогнозирования и разработки стратегии развития каждого вида деятельности.

Авторы занимаются проблемами антикризисного управления с середины 90-х гг. XX в., причем несколько лет работали в составе временных коллективов (бригад) по реализации практических мер по выводу конкретных предприятий Алтайского края Российской Федерации из кризиса и имели возможность оценить практическую значимость тех или иных теоретических разработок.

Во второй половине 1990-х гг., в период становления институтов банкротства в Российской Федерации, как это ни парадоксально, реализовывать практические меры по финансовому оздоровлению предприятий было несколько легче. Применение таких инструментов, как казначейские налоговые освобождения, вексельное обращение, товарообмен, взаимозачеты, периодическое применение властью механизмов отсрочки платежей в бюджет и других позволяло получать ресурсы для самофинансирования процессов реструктуризации кредиторской задолженности и повышения ликвидности баланса. Одновременно опыт показал, что крупные диверсифицированные структуры в Российской Федерации, если только они не подвергаются сознательному разрушению изнутри (преднамеренное банкротство) или извне (рейдерство), при умелой синхронизации видов деятельности и ресурсов более устойчивы к переходным процессам внешней среды.

В то же время монопродуктовые малые организации полностью зависят от государственной политики, которая в настоящее время, с одной стороны, направлена на стимулирование малых форм предпринимательства, а с другой — отдельными действиями может одновременно спровоцировать кризис целых отраслей и подотраслей указанных субъектов.

Таким образом, начиная с 2000-х гг. практическое применение теоретических разработок в области антикризисного управления, ориентированного на ослабление негативных последствий кризиса, а также использование факторов и последствий кризиса для развития организации, несколько ограничилось ввиду дезинтеграции крупных и средних корпоративных структур в экономике Российской Федерации.

Вместе с тем интенсивно происходило становление государственной «машины» регулирования отношений несостоятельности, объектом которого становились прежде всего субъекты малого предпринимательства, а основной процедурой — конкурсное производство и ликвидация.

Один из авторов данной работы с 2002 г. регулярно принимает участие в подготовке и аттестации арбитражных управляющих в Западно-Сибирском филиале Российской правовой академии Министерства юстиции Российской Федерации и может обоснованно сделать выводы, что действующая система подготовки ориентирована преимущественно на правовое обеспечение реализации при банкротстве процедур наблюдения и конкурсного производства. Технологии финансового оздоровления, внешнего управления рассматриваются поверхностно, на практике применяются редко.

В настоящее время существует достаточное количество классификаций стратегий развития организаций, в том числе определение и структура базовых стратегий: роста (прорыва), стабильности (эволюционная), отхода (выживания).

Каждая из стратегий в зависимости от конкурентных позиций предприятия во внешней среде по каждому виду деятельности (St) и фазе его развития во времени долж-

на быть строго индивидуальна. Примерный набор таких стратегий (стратегических рекомендаций — СР) и их соответствие соотношению «фаза развития вида деятельности — конкурентные позиции предприятия во внешней среде» предложены в известной модели портфельного анализа ADL/LC (табл. 2, 3).

Таблица 2. Матрица выбора стратегических рекомендаций в зависимости от фазы жизненного цикла продукта и конкурентных позиций предприятия во внешней среде по каждому виду деятельности по модели ADL/LC

Положение в конкуренции	Жизненный цикл отрасли (продукта)			
	появление (рождение)	рост (развитие)	зрелость	спад (старение)
Доминирующее	СР 3, 4, 5	СР 2, 7, 14, 20, 21, 22	СР 2, 7, 14, 20	СР 2, 7, 14, 20, 21, 22
Сильное	СР 3, 4, 5	СР 2, 7, 14, 20, 21, 22	СР 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 20	СР 6, 7, 14, 18, 20
Удобное (заметное)	СР 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 19, 21	СР 2, 7, 14, 20, 21, 22	СР 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20	СР 6, 17, 18, 22
Посредственное	СР 1, 3, 19	СР 1, 3, 19	СР 6, 7, 14, 18, 20	СР 23, 24
Слабое	СР 3, 5, 6, 12, 17, 18	СР 3, 6, 14, 17, 18, 21	СР 3, 6, 14, 15, 17, 18, 21, 23	СР 24

Таблица 3. Содержание стратегических рекомендаций модели ADL/LC

СР 1	Прямая интеграция	СР 7	Развитие производства за рубежом	СР 13	Новые продукты / новые рынки	СР 19	Традиционные продукты / новые рынки
СР 2	Обратная интеграция	СР 8	Развитие бизнеса за рубежом	СР 14	Системное повышение эффективности	СР 20	Традиционные продукты / традиционные рынки
СР 3	Вхождение в рынок	СР 9	Экспорт традиционного продукта	СР 15	Действия при национализации рынка	СР 21	Переход на эффективную технологию
СР 4	Первичное развитие рынка	СР 10	Лицензирование за рубежом	СР 16	Полная рационализация бизнеса	СР 22	Традиционное снижение стоимости
СР 5	Увеличение производственных мощностей	СР 11	Осторожные действия	СР 17	Улучшение ассортимента продукта	СР 23	Обеспечение выживания
СР 6	Рационализация дистрибьюторской системы	СР 12	Новые продукты / традиционные рынки	СР 18	Совершенствование продукта	СР 24	Отказ от бизнеса

На основании общих принципов построения модели ADL/LC автором совместно с В.Г. Горшковым, В.А. Яшкиным, Л.И. Колташовой разработана методика определения стратегии развития для каждого вида деятельности в зависимости от его организационно-технического уровня (ОТУ) и фазы развития во внешней среде, которая позволяет также формулировать требования к ОТУ в зависимости от выбранной стратегии [7].

В качестве основы для выбора стратегий развития отдельных видов деятельности использована матрица табл. 2, в которой по горизонтали расположены фазы жизненного цикла вида деятельности (рождение, рост, зрелость, старение), разделенные по положению в конкуренции (слабое, посредственное, заметное, сильное, доминирующее). По вертикали осуществляется оценка по пятибалльной шкале показателей (1 — очень высокий, 2 — высокий, 3 — умеренный, 4 — низкий, 5 — очень низкий) характеристики организационно-технического уровня и компетенций вида деятельности (от маркетин-

га, цены до уровня организации технической помощи в обслуживании и финансовой устойчивости бизнес-процесса).

Для формализации и группировки оценок ОТУ по балльным группам авторами в 2006 г. был проведен анализ и кластеризация показателей 26 предприятий отрасли обрабатывающих производств Алтайского края, которые в дальнейшем уточнялись и послужили основой методики многофакторного графического анализа, ключевые положения которой изложены в [3].

В 2006 г. началось апробирование разработки при выборе стратегии развития производства патронов охотничьих в холдинге ОАО «Барнаульский станкостроительный завод». Вид деятельности на рынке находился в фазе роста, суммарная оценка организационно-технического уровня и компетенций патронного производства (ячейки в табл. 4 выделены сплошной линией) и оценка составила 27.

Данная сумма баллов находится в промежутке 22—32, поэтому были рекомендованы: 2 (Обратная интеграция), 7 (Развитие производства за рубежом), 14 (Системное повышение эффективности), 20 (Традиционные продукты/ традиционные рынки), а также, учитывая, что ОТУ бизнес-процесса тяготеет к сумме 33, — 8 (Развитие бизнеса за рубежом), 9 (Экспорт традиционного продукта), 10 (Лицензирование за рубежом), 12 (Новые продукты/ традиционные рынки).

В то же время для производства электробытовых приборов, находящегося в фазе старения, ОТУ имеет сумму баллов оценки 45 (оценка факторов в табл. 4 выделена штриховой линией), что определило реализацию стратегий: 6 (Рационализация дистрибьюторской системы), 17 (Улучшение ассортимента продукта), 18 (Совершенствование продукта), 22 (Традиционное снижение стоимости), 23 (Обеспечение выживания), 24 (Отказ от бизнеса).

В заключение можно сделать следующие выводы:

1. В основу целей и функций управления организациями, прежде всего корпорациями, наряду с функциональным управлением кризисными видами деятельности целесообразно включить функцию синхронизации во времени фаз развития всего набора видов деятельности с целью получения синергетического эффекта.

2. В основу планирования при АУ предлагается разработка прогнозов и стратегий развития каждого вида деятельности корпорации. Для этих целей рекомендуется методика, разработанная на базе формализации модели ADL/LC.

Апробация указанной методики на примере холдинга ОАО «Барнаульский станкостроительный завод» (всего 12 видов диверсифицированной деятельности) показала ее достаточную достоверность. Так, благодаря реализации рекомендованного набора стратегий, производство охотничьих патронов, особенно на экспорт, в 2009 г. возросло в ОАО почти в 2 раза. В то же время по таким видам деятельности, как производство отливок, электродвигателей, теплообменников свернуты все инвестиционные программы, осуществляются реорганизация производств, переподготовка персонала, что высвобождает ресурсы для маневра.

Рекомендации руководству ОАО «Алтайвагон» по выбору в 2006 г. набора стратегий: 3 (Вхождение в рынок), 6 (Рационализация дистрибьюторской системы), 14 (Системное повышение эффективности), 15 (Действия при национализации рынка), 17 (Улучшение ассортимента продукта), 18 (Совершенствование продукта), 21 (Переход на эффективную технологию), 23 (Обеспечение выживания) были учтены при принятии ОАО «Алтайвагон» решения о приобретении крупного литейного производства в г. Рубцовске. Это смягчило последствия снижения спроса на вагоны в 2009 г., компенсировав потери ростом доходов от реализации корпусного литья.

Данная методика используется в настоящее время для подготовки арбитражных управляющих в курсе «Менеджмент кризисного предприятия».

Таблица 4. Требования к минимальному организационно-техническому уровню и компетенциям производства продукта на различных фазах развития отраслей для реализации типовых стратегий

Характеристика организационно-технического уровня и компетенций	Рекомендуемые стратегии																
	Рождение				Рост					Зрелость				Старение			
	3, 4, 5	1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 19, 21	3, 19	3, 5, 6, 12, 17, 18	2, 7, 14, 20	2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 20	1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20	6, 7, 14, 18, 20	3, 6, 14, 15, 17, 18, 21, 23	2, 7, 14, 20, 21, 22	1, 3, 19	3, 6, 14, 17, 18, 21	2, 7, 14, 20, 21, 22	6, 7, 14, 18, 20	6, 17, 18, 22	23, 24	24
Качество продукции	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	4	5
Цена	5	4	3	2	5	4	3	2	1	3	2	1	5	4	3	2	1
Удельные издержки	5	4	3	2	5	4	3	2	1	3	2	1	5	4	3	2	1
Маркетинг	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	4	5
НИОКР	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	4	5
Снабжение	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	4	5
Техническая подготовка	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	4	5
Организация производства	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	4	5
Контроль продукции	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	4	5
Упаковка и хранение	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	4	5
Реализация и распределение	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	4	5
Ввод в эксплуатацию	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	4	5
Сервис у потребителя	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	4	5
Финансовая устойчивость	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	4	5
Итого	22	32	42	52	22	32	42	52	62	22	32	42	22	32	42	52	62

Л и т е р а т у р а

1. *Аунапу, Э.Ф.* Проблемы организации эволюционно-ориентированного антикризисного управления экономическими системами: моногр. / Э.Ф. Аунапу. — Барнаул: Изд-во ААЭП, 2007. — 288 с.
2. *Аунапу, Э.Ф.* Стратегическое планирование при эволюционно-ориентированном антикризисном управлении / Э.Ф. Аунапу // *Альтернативы экономического роста: инновационное и эволюционное развитие российской экономики: материалы III Науч. чтений профессоров-экономистов и докторантов, Екатеринбург, 2—4 февр. 2010 г.: в 2 ч. / отв. за вып.: М.В. Федоров, В.П. Иванников, А.В. Макаров; Федер. агентство по образованию; Урал. гос. экон. ун-т; Ин-т экономики Урал. отд-ния РАН; Свердлов. обл. орг. Вольного экон. о-ва.* — Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2010. — Ч. 1. — С. 49—56.
3. *Аунапу, Э.Ф.* Методы определения приоритетности предприятий обрабатывающих производств при отборе для государственных вложений в условиях кризиса / Э.Ф. Аунапу, Ю.В. Старикова // *Наука и практика управления в XXI веке: традиции и тенденции* // *Ползуновский альманах.* — 2009. — № 2. — Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2009. — С. 10—17.
4. Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа: постановление Правительства Рос. Федерации, 25 июня 2003 г., № 367// Правительство Российской Федерации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.government.gov.ru.
5. *Горшков, В.* Антикризисное управление: учеб. пособие / В.Г. Горшков, А.И. Миллер, Ю.В. Шеншинов. — Барнаул: Изд-во ААЭП, 2009. — 359 с.
6. *Кован, С.Е.* Теория антикризисного управления предприятием: учеб. пособие / С.Е. Кован, Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховская; под ред. М.А. Федотовой, А.Н. Ряховской. — М.: КНОРУС, 2009. — 160 с.
7. *Яшкин, В.А.* Ситуационный подход в структурной политике корпорации оборонно-промышленного комплекса / В.А. Яшкин [и др.]. — Барнаул: Изд-во ААЭП, 2006. — 184 с.
8. *Aspery, J.* Strategies for Survival / J. Aspery, N. Woodhouse // *Management Services.* — 1992. — Vol. 36, № 11. — P. 14—16.
9. *Wallace, T.* Crisis Management: Practical Tips on Restoring Trust / T. Wallace // *Financier.* — 1991. — Vol. 15, № 10. — P. 13—16.

В.В. Бобрович,

магистр экономических наук

ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ВАЛЮТНОГО КУРСА НА ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Статья посвящена рассмотрению системы факторов формирования валютного курса. Определено понятие «механизм курсообразования», выделены и классифицированы факторы, влияющие на процесс формирования валютного курса, описан характер взаимосвязей в механизме курсообразования, рассмотрена и проанализирована динамика курсообразующих факторов в экономике Республики Беларусь в периоды монетарной экспансии (2003—2004 гг.) и монетарного сжатия (середина 2008—2009 гг.).

Область экономической науки, посвященная изучению процесса формирования валютных курсов, отличается множеством теорий и моделей, развитие и модификация которых происходила по мере эволюции международных экономических отношений. С ретроспективной точки зрения на разных этапах развития международных экономических отношений и применительно к определенным экономическим условиям стояли различные задачи исследования данного объекта, отличались принципы функционирования и взаимосвязи валютного курса с другими макроэкономическими переменными.

Белар к я р а н кана н н е р т т Бблят ка
Белор ки о ар т енн коно и е ки ни ер итет Библиотека
еа ае о о е а
р е