

УДК 332. 142

**ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ  
МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫМИ И МЕЖОТРАСЛЕВЫМИ ПРОЕКТАМИ**

**APPROACHES TO MANAGEMENT  
OF INTER-REGIONAL AND INTER-BRANCH PROJECTS**

*Т.Б. МАЛКОВА, Т.О. ТОЛСТЫХ, А.В. ХАЛЕЗОВ*  
*T.B. MALKOVA, T.O. TOLSTYKH, A.V. KHALEZOV*

**(Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых,  
Воронежский государственный университет)  
(Vladimir State University named after Alexander and Nikolai Stoletovs,  
Voronezh State University)  
E-mail: mtb37@yandex.ru**

*В статье рассматриваются подходы к оценке и управлению крупными пространственными проектами, предлагаются классификация и принципы их разработки, методы оценки инвестиционной привлекательности.*

*The article discusses approaches to the assessment and management of large-scale spatial projects, proposes classification and the principles of their design, methods of assessment of investment appeal.*

**Ключевые слова:** управление проектами, инфраструктура, проектные модели, междисциплинарность, инвестиционная привлекательность, эффективность.

**Keywords:** project management, infrastructure, project model, interdisciplinary, investment appeal, efficiency.

На Гайдаровском форуме в январе 2016 г. Председатель Сбербанка Герман Греф сказал о необходимости поиска новых моделей реализации проектов, которые обеспечат самое главное конкурентное преимущество – скорость [1]. Говоря о подходах к разработке проектов в области ИТ, популярность во всем мире набрали гибкие Agile-методологии, основывающиеся на следующих принципах:

- люди и коммуникации между ними вместо выстраивания сверхжестких процессов;
- концентрация на продукте, а не на проектной документации;
- приоритетность партнерских отношений вместо договорных;
- постоянная готовность к изменениям.

Эти принципы позволяют в реактивном режиме разрабатывать проектные стратегии, ориентированные на технологическое лидерство.

По мнению члена-корреспондента РАН, президента НИЦ "Курчатовский институт" Ковальчука М.В., основным принципом стратегий будущего будет являться междисциплинарность [1]. Именно научная, технологическая, отраслевая междисциплинарность станет главной движущей силой проектов настоящего и будущего. Поэтому в рамках сформулированных тенденций можно с уверенностью заявлять, что за межпространственными и межотраслевыми проектами будущее.

Вопросам стратегического планирования регионов посвящены работы Рисина И.Е. [2], [3], Сироткиной Н.В. [4], [5].

Но реализация таких проектов требует в настоящее время качественно новой методологии их разработки и другую скорость реализации. Быстрота изменения макросреды не позволяет ориентироваться на многолетнее освоение новых технологий и поэтапную реализацию таких проектов.

Именно реактивность должна характеризовать проектное управление будущего и являться основой методологии реализации межпространственных и межотраслевых проектов, которые условно мы объединили под названием *Spatial reactive projects (SRP)*.

Основными характерными признаками проектов SRP можно назвать следующие:

- отсутствие территориальных границ;
- использование межотраслевых технологий;
- реализацию множества подпроектов в разных отраслях и разного уровня;
- задействование инфраструктур и ресурсов различных регионов;
- неограниченность во времени – реализация одной "партии" проектов вызывает тут же инициацию других.

Концептуальные установки проекта SRP как через призму проецируют влияние на развитие и отраслей, и регионов, в которых они реализуются, изменяя существенно региональные или отраслевые потенциалы (рис. 1 – призма проектного инжиниринга SRP). Реализация одного проекта влечет за собой, как побочные эффекты, "рождения" других, существенно при этом меняя инфраструктуру, приоритетность бизнесов региона, конкурентоспособность отраслевых предприятий.

Взяв за основу Agile-методологии, можно предложить следующие принципы разработки SRP-проектов [6...8]:

- приоритетность горизонтальных организационных и коммуникационных связей в противовес вертикальной иерархии;
- многомерность проектных целей;
- межпроектную интеграцию на основе партнерства, взаимопомощи, взаимовыручки и выгодного сотрудничества;
- приоритетность когнитивного ресурса;
- инновационно- и клиентоориентированность;

- гибкость и адаптивность к межотраслевым и межтерриториальным целевым установкам;

- ориентацию на долгосрочную эффективность.

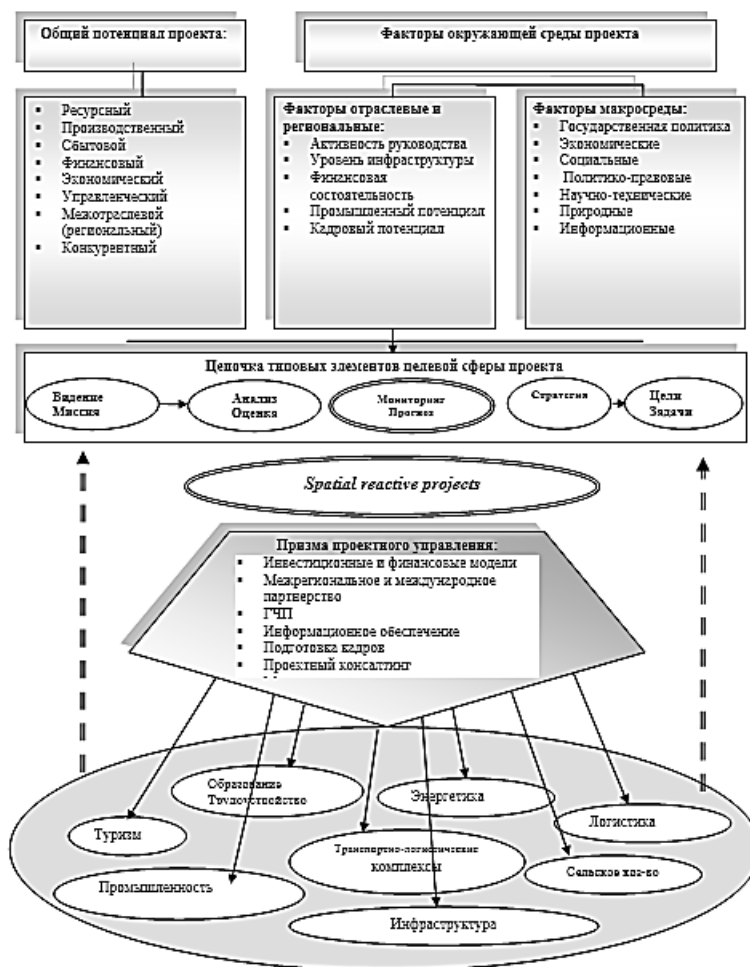


Рис. 1

Сгруппировав принципы по степени важности, их можно представить совокупностью принципов управления проектами SRP, изображенной на рис. 2 (треугольник принципов SRP-проектов).

На основании принципов можно сформулировать методологические подходы к управлению SRP-проектами, представленными на рис. 3.



Рис. 2



Рис. 3

Рассмотрим пример. К проектам уровня SRP можно отнести проект развития скоростных водных пассажирских и грузопассажирских перевозок в Волго-Каспийском и Азово-Черноморском бассейнах. Проект предполагает системное межрегиональное и международное взаимодействие бизнес-структур, финансовых и инвестиционных компаний, научных, исследовательских, проектных и инжиниринговых структур, судостроительных и судоремонтных предприятий, компаний судовладельцев и эксплуатирующих суда различных классов и отраслевой направленности, компаний владельцев и эксплуатантов объектов причальной и портовой инфраструктуры, а также структур и органов государственной и муниципальной власти стран и регионов участников ШОС (рис. 4 – обобщенная структура SRP-проекта).



Рис. 4

Управление разработкой SRP-проекта – это многоступенчатый процесс, который укрупненно можно разбить на следующие этапы.

1. Анализ ситуации "как есть".
2. Формулировка целевых установок "чего хотим достичь".
3. Формирование критериев достижения целей и выстраивание их приоритетности.
4. Оценка потенциала объекта проектирования с позиции достижения целей.
5. Разработка сценариев развития относительно целевых установок, критериев и потенциала объекта.

Каждый из этапов в свою очередь – сложнейшая многокритериальная задача с огромным количеством показателей, ограничений и неоднозначностью их интерпретации (рис. 5 – ступенчатый процесс разработки SRP-проекта). Причем индикативный подход к оценке проектов такого уровня должен включать показатели как аналитического характера, так и экспертного. Решение о создании проекта должно начинаться с оценки потенциалов проектной инфраструктуры каждого из подпроектов и оценки возможных эффектов. Оценка эффекта любого из проектов должна включать как стандартный набор показателей окупаемости, так и нестандартный, учитывающий мотивацию, интересы различных участников проектов, ресурсный потенциал, возможности получения дополнительных выгод, степени рисков.

К показателям такого рода можно, например, отнести:

- имиджевый потенциал территории, отрасли, предприятия (интегральные по электронным СМИ);
- природно-климатические (влияние долгосрочных прогнозов изменения климата на экономику региона, отрасли, территории и т.д.);
- социально - политические (расклад региональных "элит", их мотивированность, уровень влияния на развитие региона, конкретных отраслей, вероятность прихода к власти и т.д.);
- инновационность (уровень технологичности и долгосрочный прогноз эффективности продаж продукции на внутренних и внешних рынках, интенсивность процессов модернизации предприятий и т.д.);
- эффективность государственного и муниципального управления (целевые показатели программ, стратегий регионального и муниципального уровня, их "взаимувязка", сбалансированность и соответствие перспективам развития отраслей в стране и т.д.);
- уровень "теневой экономики", коррупции (объем денежной массы в регионе, соотношение количества работающего населения к неработающему, средний уровень

зарплаты, уровень развития малого бизнеса, количество автомобилей и недвижимости в собственности у населения, объем налоговых поступлений и соответственно уровень дохода и объем бизнеса или региональной экономики "в тени", СМИ, анкетирование, опросы и т.д.);

- "безопасность" бизнеса (эффективность правоохранительной системы в регионе и муниципалитете, рейдерские атаки, мошенничество, СМИ, анкетирование, опросы и т.д.);

- эффективность государственной поддержки (предоставление льгот, субсидий, софинансирования инфраструктуры в расчете на количество проектов, распределение по субъектам малого, среднего и крупного бизнеса, субъектам местного, регионального и иностранного бизнеса и т.д.) и другие.



Рис. 5

Такие показатели определяются исключительно экспертным путем и служат в качестве основы для концептуального принятия решения на уровне инициации проекта.

Реализация проекта развития скоростных водных пассажирских и грузопассажирских перевозок в Волго-Каспийском и Азово-Черноморском бассейнах на принципах SRP позволит существенно модернизировать транспортно-логистическую инфраструктуру Южного федерального округа России с учетом роста транспортных потребностей производства и населения, а также объемов внешней торговли, обеспечив в перспективе необходимый уровень транспортной доступности и качество услуг. Тем самым будут усовершенствованы

реализация транзитного потенциала территории и развитие транспортно-логистических технологий, повышена пространственная мобильность и рост уровня и качества жизни населения.

В оценке проектов важно оценивать его инвестиционную привлекательность, выступающую в качестве характеристики совокупности объектов инвестиционной деятельности: стран, регионов, отдельных территорий, отраслей народного хозяйства, хозяйствующих субъектов, конкретных проектов, разных видов активов предприятия. Перечисленные объекты имеют различную сложность по своему составу, и смысловая наполняемость понятия "инвестиционная привлекательность" будет разной по отношению к каждому из них.

Зачастую понятие инвестиционной привлекательности раскрывается через механизм и способы оценки этого понятия. Поэтому некоторые авторы определяют инвестиционную привлекательность как интегральную характеристику субъектов с позиций перспективности их развития, финансового состояния, позволяющую увязать экономические интересы инвесторов, субъекта и отрасли. Нами были рассмотрены различные методики оценки инвестиционной привлекательности компаний, которые условно можно сгруппировать по трем группам:

1) методики, основанные на анализе рыночной капитализации организаций и производных от нее показателей;

2) методики, основанные на анализе финансово-экономических показателей деятельности организаций;

3) методики, основанные на вычислении единого интегрального показателя – коэффициента инвестиционной привлекательности отдельных элементов корпоративной структуры.

Существующие методики были апробированы нами при оценке инвестиционной привлекательности предприятий различных отраслей. Каждая из методик обладает как преимуществами, так и недостатками.

В последнее время рейтинговым центром консультационной фирмы "АК&М" разработана новая методика оценки инвес-

тиционной привлекательности организаций. Значение интегрального показателя инвестиционной привлекательности рассчитывается суммированием значений факторов, характеризующих эффективность деятельности организации (рентабельность, общая и чистая прибыль, рентабельность основной деятельности, производительность труда, рентабельность активов), его платежеспособность (коэффициент текущей и абсолютной ликвидности и коэффициент автономии). Весовой коэффициент показателей эффективности признан более значимым по сравнению с коэффициентом, присвоенным показателям платежеспособности.

Для оценки инвестиционной привлекательности, а также факторов риска и весовых коэффициентов был использован метод экспертных оценок.

В соответствии с мнением специалистов параметры, формирующие инвестиционную привлекательность корпоративной структуры, разделены на внутренние и внешние. К внешним параметрам отнесены характеристики, не зависящие от самой структуры: привлекательность страны, инвестиционный климат региона, привлекательность отрасли, рынок сбыта продукции, стадия жизненного цикла продукции, степень конкуренции, экологическая нагрузка на среду, развитость транспортной инфраструктуры, организационно-правовое регулирование. В составе внутренних параметров оценивались: рыночные позиции корпоративной структуры, его производственный потенциал, финансовое состояние, инвестиционные возможности предприятия, уровень корпоративной культуры, уровень менеджмента предприятия, кадровый потенциал и др. Последний аспект подразумевает оценку эффективности управления корпоративной структурой, профессионализма работников, ее управленческой структуры, качества маркетинга, уровня корпоративной ответственности менеджмента. При обработке данных коллективной экспертизы использовали теорию ранговой корреляции. Для определения согласованности мнений экспертов применяли коэффициент уверенности  $W$ , с помощью

которого оценивали согласованность предпочтений, предложенных экспертами. Учитывая, что в рассматриваемом случае мы качественно оценивали разнородные функции системы, нами был использован метод ранжирования парного или множественного сравнения. Исходной информацией для применения этого метода являлось число свойств или функций  $X = \{x_1, x_2, x_3\}$  и сформулированные признаки, по которым должны сравниваться эти характеристики системы ( $x_i$ ). Сравнение характеристик системы выполнено в соответствии с методикой, предложенной Саати Т.Л., а математическая обработка результатов осуществлена по программе, предложенной в Центре информационных технологий Ивановского государственного энергетического университета.

При обработке результатов использован метод МАИ, основанный на сравнении альтернатив, которое проводили в три этапа. На первом этапе осуществляли структуризацию задачи, то есть представляли задачу в виде структуры с несколькими уровнями (рис. 6 – иерархическая система параметров для решения задач об инвестиционной привлекательности корпоративной структуры в региональной энергетике [10]).

На втором этапе выполняли попарные численные сравнения элементов каждого уровня, определяли коэффициенты влияния на инвестиционную привлекательность компаний. В табл. 1 представлены полученные авторами в результате расчетов цифровые средние значения степени влияния различных показателей на инвестиционную привлекательность корпоративной структуры.

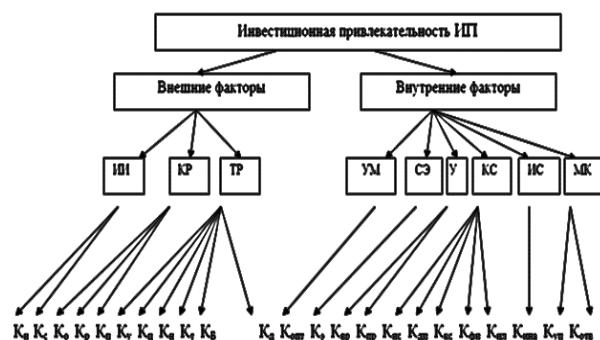


Рис. 6

Такая методика представляет универсальный подход к оценке инвестиционной

привлекательности крупных инвестиционных проектов.

Т а б л и ц а 1

Фактор	Показатели	Обозначение	Цифровая оценка степени влияния
Темп экономического роста (ТР)	Уровень ВВП	К <sub>у</sub>	0,04
	Структура налогообложения	К <sub>н</sub>	0,02
	Темп инфляции	К <sub>т</sub>	0,03
	Уровень внешнего и внутреннего долга	К <sub>д</sub>	0,05
	Уровень безработицы	К <sub>б</sub>	0,04
	Мировые цены на энергоносители	К <sub>ц</sub>	0,04
Кредитный рейтинг Риски (КР)	Обменный курс	К <sub>о</sub>	0,03
	Структура рефинансирования	К <sub>р</sub>	0,01
	Финансовая политика руководства страны	К <sub>п</sub>	0,10
Иностранные инвестиции (ИИ)	Размер иностранных инвестиций	К <sub>н</sub>	0,02
	Структура инвестиций	К <sub>с</sub>	0,02
Установленные мощности (УМ)	Отпущенная энергия	К <sub>отп</sub>	0,04
Спрос на энергию (СЭ)	Энергоемкость	К <sub>э</sub>	0,04
Тарифы (Т)	Выручка от реализации	К <sub>вр</sub>	0,06
	Прибыль предприятия	К <sub>пр</sub>	0,10
Корпоративная стратегия (КС)	Инвестиционная стратегия	К <sub>инв</sub>	0,08
	Дивидендная стратегия	К <sub>див</sub>	0,05
	Амортизационная политика	К <sub>ам</sub>	0,05
	Финансовая стратегия	К <sub>фин</sub>	0,06
Инновационная стратегия (ИС)	Инновационная активность	К <sub>ина</sub>	0,05
Менеджмент компаний (МК)	Эффективность управленческих решений	К <sub>эф</sub> , К <sub>уп</sub> , К <sub>отв</sub> МЕН	0,08

Выполненные нами исследования показывают, что основные проблемы оценки инвестиционной привлекательности региональных проектов связаны прежде всего с эффективностью работы менеджмента, его корпоративной ответственностью за текущее состояние субъектов, за их перспективное развитие. Особенно актуальны эти вопросы во время выхода компаний из кризиса, когда инвестиционная привлекательность организаций крупного и малого предпринимательства являлась одной из основ дальнейшего экономического роста отраслей народного хозяйства страны, когда необходимых финансовых ресурсов у предприятий отрасли не хватает.

К сожалению, методики оценки инвестиционной привлекательности крупных проектов, учитывающие отраслевые особенности деятельности ее субъектов хозяйствования, не позволяют применять их повсеместно в российской экономике в силу значительной производственной специ-

фики, различной организационно-правовой формы, масштабов их деятельности, целевых интересов их собственников и особенностей менеджмента.

Поэтому чтобы сделать правильный выбор субъекта отрасли для инвестирования, необходимо опираться на методику, которая позволит получить количественную оценку интегрального параметра инвестиционной привлекательности. Особое внимание в сегодняшней ситуации необходимо уделять уровню корпоративного управления, который определяется эффективностью управленческих решений, состоянием маркетинга и корпоративной культуры каждого элемента проекта.

Для характеристики привлекательности "внешней среды" по отношению к крупному проекту нами были выделены несколько факторов, которые получают оценку через ряд качественных критериев: социально-географический фактор, степень развитости инфраструктуры, технологические особен-

ности региона, требуемые объемы электрической энергии. Значимость рассматриваемых характеристик показателей мы определяли индивидуальными весовыми коэффициентами, установленными с помощью метода экспертных оценок. Для выявления связи между показателями и степени их значимости был использован многофакторный

регрессионный анализ. Для этого были построены множественные линейные регрессии, в которых индикаторы инвестиционной привлекательности организаций энергетики Ивановской области являлись линейными функциями от набора показателей, представленных в табл. 2 [10].

Тогда регрессионное уравнение имеет вид [12]:

$$ИП = A_0 + a_1(x_1 - \Delta x_1) + a_2(x_2 - \Delta x_2) + a_3(x_3 - \Delta x_3) + a_4(x_4 - \Delta x_4) + a_5(x_5 - \Delta x_5) + a_6(x_6 - \Delta x_6) + a_7(x_7 - \Delta x_7), \quad (1)$$

где ИП – интегральный показатель;  $\Delta x_i$  – поправки, учитывающие взаимосвязи с другими показателями.

Т а б л и ц а 2

Переменные	Показатель
x <sub>1</sub>	Темп экономического роста (ТЭР)
x <sub>2</sub>	Уровень внешнего и внутреннего долга (УВД)
x <sub>3</sub>	Установленные мощности и объемы произведенной продукции (ОП)
x <sub>4</sub>	Спрос на продукцию (СЭ)
x <sub>5</sub>	Себестоимость продукции (Т)
x <sub>6</sub>	Устойчивость развития (УР) системы
x <sub>7</sub>	Дефицит платежеспособности (ДПА)
x <sub>8</sub>	Техническое состояние оборудования (ТСО)
x <sub>9</sub>	Сроки службы основного оборудования (СС)
x <sub>10</sub>	Уровень производительности труда (УПТ)
x <sub>11</sub>	Стоимость бизнеса (СБ)
x <sub>12</sub>	Размер прямых инвестиций (ПИ)
x <sub>13</sub>	Социальная политика предприятий (СПП)
x <sub>14</sub>	Уровень ответственности менеджмента (УОМ)
x <sub>15</sub>	Степень участия собственников в управлении (СУ)
x <sub>16</sub>	Выручка от реализации (ВР)
x <sub>17</sub>	Инновационная активность (ИА)
x <sub>18</sub>	Экологическая безопасность (ЭБ)
x <sub>19</sub>	Уровень государственного регулирования (УГР)

Для определения зависимости инвестиционной привлекательности и наиболее весомых показателей, характеризующих финансово-операционную, деловую, инвестиционно-кадровую и производственную стратегию организаций, был применен метод главных компонент. Достоинством данного метода является одномоментное включение в анализ большого числа факторов, которые значимы для практики и влияние которых исследовано различными авторами.

Решение регрессионных уравнений позволило рассчитать влияние каждого отдельно взятого показателя на инвестиционную привлекательность. За анализируемый

период наиболее высокие значения коэффициентов были получены для показателей, характеризующих темп экономического роста, корпоративную стратегию, рост процентных ставок по кредитам, степень регулируемости деятельности со стороны государства.

Самым весомым оказался параметр x<sub>6</sub>, отражающий устойчивость развития организации. Показатель этого фактора составляет 25,49% от общего веса всех остальных оценок деятельности региональных организаций энергетики, определяющих инвестиционную привлекательность. Параметры x<sub>1</sub> и x<sub>11</sub> составляют соответственно 16,14% и 14,77%. Остальные показатели имели вели-



чину ниже 9%. На наиболее весомый показатель  $x_6$  в порядке убывания оказывали влияние параметры  $x_{14}$ ,  $x_{10}$ ,  $x_4$ ,  $x_1$ ,  $x_{13}$  [9].

## ВЫВОДЫ

1. Предложенная нами модель для определения инвестиционной привлекательности крупных региональных проектов указывает на необходимость принятия во внимание не только финансово-экономических показателей, но и уровня корпоративной ответственности менеджмента, производительности труда, социальной ответственности, корпоративной культуры.

2. Разработанная модель апробирована в энергетической системе Ивановской области. Кроме того, в результате исследований установлено, что наиболее сильными позициями на рынке обладают Федеральные сетевые компании (ФСК).

## ЛИТЕРАТУРА

1. <http://www.gaidarforum.ru/news/>
2. *Рисин И.Е., Крутских Д.Б.* Инвестиционная активность региона. – Воронеж, 2012.
3. *Баринова Е.В., Рисин И.Е., Кирьянчук В.Е.* Развитие экономической основы местного самоуправления. – Воронеж, 2009.
4. *Сироткина Н.В., Гончаров А.Ю., Воронцова И.Н.* Факторы и условия обеспечения сбалансированного развития региона // Вестник Воронежского гос. ун-та. Серия: Экономика и управление. – 2014, № 4. С. 93...100.
5. *Сироткина Н.В., Аллабян М.Г.* Инструменты и методы разработки промышленной политики на макро- и микроэкономическом уровне // Вестник ОрелГИЭТ. – 2013, № 3 (25). С. 92...96.
6. *Преображенский Б.Г., Толстых Т.О., Гаврилова Е.А.* Инфраструктура поддержки малого предпринимательства в научно-технической сфере // Предпринимательство. – 2006, № 4. С. 18...22.
7. *Толстых Т.О., Ищенко И.В., Фофонова Н.Ю.* Инструментарий прогнозирования деловой среды // Инновационный Вестник Регион. – 2007, № 3. С. 36...44.
8. *Толстых Т.О.* Подходы к формированию стратегии развития промышленных предприятий // Организатор производства. – 2012. Т. 52, № 1. С. 26...32.
9. *Коммаев В.А.* Математическая экономика. – М.: Юнити, 2002.

10. *Малкова Т.Б.* Методология анализа функционирования корпоративных структур в электроэнергетике региона. – Иваново: Ивановский гос. энергетич. ун-т, 2011.

11. *Богатин Ю.В., Швандер В.А.* Инвестиционный анализ. – М.: ЮНИТИ, 2000.

12. *Малкова Т.Б.* Информационная модель финансирования инвестиционных проектов // Вопросы экономических наук. – 2009, №2(35). С.156...162.

## REFERENCES

1. <http://www.gaidarforum.ru/news/>
2. *Risin I.E., Krutskikh D.B.* Investitsionnaya aktivnost' regiona. – Voronezh, 2012.
3. *Barinova E.V., Risin I.E., Kir'yanchuk V.E.* Razvitie ekonomicheskoy osnovy mestnogo samoupravleniya. – Voronezh, 2009.
4. *Sirotkina N.V., Goncharov A.Yu., Vorontsova I.N.* Faktory i usloviya obespecheniya sbalansirovannogo razvitiya regiona // Vestnik Voronezhskogo gos. un-ta. Seriya: Ekonomika i upravlenie. – 2014, №4. S.93...100.
5. *Sirotkina N.V., Allabyan M.G.* Instrumenty i metody razrabotki promyshlennoy politiki na makro- i mikroekonomicheskom urovne // Vestnik OrelGIET. – 2013, № 3 (25). S. 92...96.
6. *Preobrazhenskiy B.G., Tolstykh T.O., Gavrilova E.A.* Infrastruktura podderzhki malogo predprinimatel'stva v nauchno-tehnicheskoy sfere // Predprinimatel'stvo. – 2006, № 4. S. 18...22.
7. *Tolstykh T.O., Ishchenko I.V., Fofonova N.Yu.* Instrumentariy prognozirovaniya delovoy sredy // Innovatsionnyy Vestnik Region. – 2007, № 3. S. 36...44.
8. *Tolstykh T.O.* Podkhody k formirovaniyu strategii razvitiya promyshlennykh predpriyatiy // Organizator proizvodstva. – 2012. T. 52, № 1. S.26...32.
9. *Kommaev V.A.* Matematicheskaya ekonomika. – M.: Yuniti, 2002.
10. *Malkova T.B.* Metodologiya analiza funktsionirovaniya korporativnykh struktur v elektroenergetike regiona. – Ivanovo: Ivanovskiy gos. energetich. un-t, 2011.
11. *Bogatyn Yu.V., Shvander V.A.* Investitsionnyy analiz. – M.: YuNITI, 2000.
12. *Malkova T.B.* Informatsionnaya model' finansirovaniya investitsionnykh proektov // Voprosy ekonomicheskikh nauk. – 2009, №2(35). S.156...162.

Рекомендована кафедрой экономики и управления инвестициями и инновациями ВлГУ имени А.Г. и Н.Г. Столетовых. Поступила 11.12.18.