

image not found or type unknown



Тема является актуальной в настоящее время, поскольку в условиях рыночной экономики устойчивость и успех любого хозяйствующего субъекта может обеспечить только эффективное планирование его экономической деятельности. Планирование функционирует в таких сферах, как планирование деятельности отдельной хозяйственной единицы и планирование хозяйственных отношений. Планирование, как центральное звено управления, охватывает систему принципов, методов, форм и приемов регулирования рыночного механизма в области использования ограниченных ресурсов с целью повышения конкурентоспособности хозяйственного субъекта

Планирование является важнейшей функцией управления. В условиях рыночной экономики, обусловленной, прежде всего, конкурентными отношениями роль внутрифирменного планирования возрастает.

Сущность внутрифирменного планирования в рыночной экономике заключается в выборе целей развития, форм хозяйственной деятельности, способов их осуществления, которые при использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению прогнозируемых качественных и количественных результатов.

Планирование на предприятии - это взаимосвязанная научная и практическая деятельность людей, предметом изучения которой выступает система свободных рыночных отношений между трудом и капиталом в ходе производства, распределения и потребления материальных и духовных ценностей.

## **1. Сущность планирования**

Широкое распространение получил тот взгляд, что существует применимый к любой организации процесс управления, заключающийся в реализации функций, которые должен выполнять всякий руководитель. В настоящее время наблюдается тенденция рассматривать управление как реализацию функций. Единого мнения по вопросу о том, что это за функции, нет, однако, большинство экспертов в области управления принимают следующее определение.

Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Процесс планирования является средством, с помощью которого учитываются факторы внешнего окружения, оценивается успех организации и то, как наилучшим образом могут быть достигнуты ее цели с учетом оценки потребностей и сдерживающих факторов внешней среды. Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения, исходя из размера организации, ее целей, технологии и персонала, являющегося также одним из переменных. Мотивация - это процесс, с помощью которого руководители делают так, что люди работают более производительнее, стремясь достигнуть целей организации. Контроль позволяет руководству увидеть, насколько успешна его работа по выполнению намеченных планов, а также насколько успешно были удовлетворены потребности внешнего мира.

Если под организацией понимать группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих для всех целей, то функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По сути своей, функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса: Где мы находимся в настоящее время? Руководители должны оценить сильные и слабые стороны организации в таких важных областях, как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определить, чего может реально добиться организация.

Куда мы хотим двигаться? Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, такие как конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения, руководство определяет, какими должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей.

Как мы собираемся сделать это? Руководители должны решить, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.

Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Другими словами, планирование - это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

Все остальные функции управления базируются на планировании. Планирование, несомненно, первичная функция, и эффективность планирования влияет на

осуществление всех остальных функций.

В понятие «планирование» входит определение целей и путей их достижения. Процесс планирования осуществляется по таким важным направлениям, как сбыт, финансы, производство и закупки, при этом, конечно, все частные планы тесно взаимосвязаны между собой.

Планирование ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе, поэтому надежность планирования зависит от точности фактических показателей прошлого. Поскольку предприятие - всего лишь небольшая часть общего рынка и экономики страны, то показатели рынка являются исходными данными для планирования на предприятии. Планирование, как правило, тем легче, чем крупнее компания, хотя на мелких предприятиях некоторые факторы оказываются более обозримыми для руководства.

Следует также иметь в виду, что некоторые аспекты экономики в целом, такие, например, как экономические кризисы, забастовки и т.п., вообще не поддаются планированию. Как нельзя точно предсказать развитие будущего, так и невозможно получить все без исключения важные данные, скажем, о рынке в целом, и в первую очередь те, которые затрагивают деятельность конкурентов. Их реакцию на развитие рынка невозможно предугадать.

С переходом к рыночной экономике расширение границ хозяйственной самостоятельности предприятий коренным образом поменяло характер планирования. Если в условиях централизованного государства предприятиям директивно предписывались все программы производства и все экономические показатели, то сейчас они получили возможность самостоятельно разрабатывать и утверждать свои долгосрочные и краткосрочные планы, исходя из общественных потребностей, на основе заказов государства, прямых заказов предприятий и организаций, спроса потребителей. Такие функции планирования, как распределение ресурсов для реализации жестко заданных сверху целей, неизбежно стали уступать место предвидению, выработке долгосрочного курса действий, поиску наиболее выгодных потребителей. Из вышесказанного следует, что роль планирования на уровне предприятий повышается. Эта тенденция соответствует опыту ведущих американских, японских и европейских корпораций, для которых внутрифирменное планирование является общепринятым.

## **2. Принципы и методы планирования**

Характер и содержание плановой деятельности в экономической организации определяют принципы планирования. Правильное соблюдение принципов планирования создает предпосылки для эффективной работы фирмы и уменьшает возможность отрицательных результатов планирования. А.Файоль определил четыре основных принципа планирования, назвав их общими чертами хорошей программы действия. Это единство, непрерывность, гибкость и точность. Позднее А.Ансофф обосновал еще один ключевой принцип планирования - принцип участия.

Принцип единства предполагает, что планирование должно носить системный характер, т.е. целое делится на взаимосвязанные и взаимозависимые части. При этом результат каждой части является исходным моментом последующей части, что касается процесса планирования. А с другой стороны организация также состоит из отдельных подразделений взаимосвязанных на основе корпорации и на горизонтальном уровне, т. е. на уровне подразделений.

При этом особо необходимо уделить внимание координации и интеграции.

Координация предполагает увязку планов каждого подразделения, а всякие изменения в планах одного из подразделений требуют внесения изменений в планы других.

Интеграция подразумевает, что в организации существует разнообразие относительно особых процессов и частных планов подразделений, т. е. разнообразие подсистем планирования, но каждая подсистема действует исходя из общей стратегии фирмы.

Таким образом, взаимосвязь и одновременность - главные черты координации планирования на предприятии.

Принцип участия - каждый член организации является участником планирования не зависимо от занимаемой должности (ИТР, рабочие, служащие) называется партисипативным. При этом: каждый получает более глубокое понимание организации, её целей и задач, получает более обширную информацию; сотрудники развиваются как личности; планирование объединяет в этом случае две функции менеджмента, которые вступают в противоречие друг с другом. Планы перестают быть чем-то важным для руководителей так как они сами привлекаются к их составлению.

Планирование, основанное на принципе участия, называют партисипативным.

Принцип непрерывности означает, что:

- планирование на предприятии должно осуществляться постоянно в рамках установленного цикла;
- разработанные планы должны непрерывно приходить на смену друг другу;
- постоянное следование различных планов друг за другом.

Неопределённость внешней среды и изменение внутренних возможностей планирования предполагает постоянную корректировку планов.

Принцип гибкости взаимосвязан с принципом непрерывности и заключается в предании планам и процессу планирования способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств.

Для предания гибкости планы должны содержать так называемые резервы-«надбавки безопасности».

Придание гибкости планам требует дополнительных затрат, а они ограничены.

Принцип точности - планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в которой позволяют внутренние и внешние условия.

К принципам планирования можно отнести принцип комплектности. План должен быть комплексным и должен отражать все стороны деятельности предприятия.

Стратегическое, долгосрочное планирование вынуждено ограничиваться определением основных целей и самых общих направлений деятельности, потому что количество достоверной информации о будущем очень невелико, а диапазон и скорость изменения постоянно растут. В планах, рассчитанных на короткие промежутки времени и для отдельных подразделений организации, конкретность и проработка деталей должны стать обязательными.

Под методом планирования понимают конкретный способ, технический прием, с помощью которого решается какая-либо проблема планирования, рассчитываются числовые значения показателей прогнозов, стратегических программ и планов.

Существует множество методов разработки прогнозов, планов и программ. К основным относятся: экспертные (оценочные), или эвристические методы; методы социально-экономического анализа; методы прямых инженерно-экономических расчетов; балансовый метод; экономико-математические методы и модели; методы

системного анализа и синтеза, метод оптимизации плановых решений, нормативный метод, расчетно-аналитический метод.

Экспертные (оценочные), или эвристические методы. Они основаны на использовании косвенной, т.е. неполной информации, опыта специалистов-экспертов, интуиции.

Методы социально-экономического анализа. Социально-экономический анализ представляет собой всестороннее изучение социально-экономической действительности, познание внутренних связей и зависимостей явлений с целью определения прогрессивных тенденций развития и возможностей совершенствования общественных отношений и производства.

При анализе используются такие рабочие методы, как сравнение, выборочное изучение работы крупных объектов стратегического планирования, группировки, цепные подстановки, исчисление балансовых разниц, исчисление индексов, расчет коэффициентов регрессии и корреляции, метод главных компонент и т.д. Методы социально-экономического анализа используются при решении проблем всех классов.

Методы инженерно-экономических расчетов. Проектировки роста производства на предприятии обосновываются детальными инженерно-экономическими расчетами потребностей рынка в данном виде продукции и возможностей ее производства. На предприятиях промышленности такие расчеты охватывают улучшение использования производственных мощностей, сырья, материалов, топлива, энергии, трудовых ресурсов (персонала), снижение себестоимости продукции и т.д.

Особое место в инженерно-технических расчетах, используемых в планировании, занимают расчеты экономической эффективности производства, инвестиций, доходности ценных бумаг, используемых кредитных ресурсов, конверсии валюты и наращивания процентов (простых и сложных) и т.д.

Балансовый метод. Под балансовым методом в планировании понимается совокупность приемов, используемых для обеспечения увязки и согласования взаимозависимых показателей. Цель этих приемов - добиться баланса между показателями. Балансы, используемые на уровне фирмы, позволяют судить о наличных производственных мощностях, их динамике в прогнозируемом периоде, степени использования, планировать производство продукции фирмы; получить четкое представление о ресурсах фонда времени работы оборудования и производственных мощностей и его использовании в производстве, а также о

фонде рабочего времени персонала, его структуре и направлениях экономии; подготовить плановый бюджет фирмы, решить другие стоящие перед ней задачи. Балансовый метод применяется при планировании распределения полученных финансовых средств. Суть его заключается в построении баланса имеющихся в наличии средств и потребности в их использовании.

Экономико-математические методы и модели. ЭММ представляют собой специфические приемы анализа социально-экономических систем, равновесия экономики, прогнозирования экономического роста. Важнейшими экономико-математическими моделями, используемыми в планировании, являются: балансовая таблица «затраты - выпуск», межотраслевой баланс производства и распределение продукции и услуг, баланс финансовых ресурсов и затрат, матричные модели техпромфинплана, сетевые модели и т.д.

Расчетно-аналитический метод. Финансовые показатели рассчитываются на основе анализа достигнутых величин показателей за прошлый период, индексов их развития в плановом периоде. Изучается связь финансовых показателей с производственными, коммерческими и другими показателями. Этот метод используется в основном при расчете плановых показателей объема выручки, доходов, прибыли, фондов потребления и накопления предприятия.

Нормативный метод. Он используется при наличии установленных норм и нормативов (ставки амортизационных отчислений, налогов, взносов во внебюджетные фонды, нормы предельных уровней рентабельности, предельных отчислений в резервные фонды, потребности в оборотных средствах, кредиторской задолженности, запасов и сырья, отчислений в ремонтный фонд и др.)

Метод оптимизации плановых решений. Этот метод состоит в разработке ряда вариантов плановых показателей и выборе из них оптимального. В качестве критериев выбора вариантов плановых показателей для последующего включения их в финансовый план могут быть использованы: минимум приведенных затрат, максимум приведенной прибыли, максимум дохода на рубль вложенного капитала и др.

Метод системного анализа и синтеза. Специфика анализа и синтеза как метода планирования состоит в расчленении экономических систем и протекающих в них процессов на составные части. На этой основе определяются ведущие звенья, «узкие места», ключевые проблемы перспективного развития. Комплексный анализ неотделим от синтеза проблем, стоящим перед перспективным развитием.

### 3. Система планов предприятия

Результатом процесса планирования является система планов.

План включает в себя основные показатели деятельности, которые должны быть достигнуты к концу планового периода. По своей сути план - это набор инструкций для менеджера, описывающих, какую роль каждая часть организации должна играть в процессе достижения целей.

План служит основой для распределения ресурсов между подразделениями, определения конкретных функций каждого подразделения.

Поскольку предприятие, как правило, не располагает всей необходимой информацией для составления планов, а порой вообще неизвестно, каких данных не хватает, качество планирования в большой мере зависит от интеллектуального уровня и компетентности сотрудников.

Планы нужно составлять так, чтобы в них можно было вносить изменения, увязывать их с меняющимися условиями. Поэтому планы содержат в себе так называемые резервы, иначе именуемые «надбавками безопасности», или «подушками». Важно, однако, иметь в виду, что слишком большие резервы делают планы неточными, а небольшие влекут за собой частые изменения в плане. Окончательное определение показателей планов всегда остается делом руководства, так же, как координация и контроль за их выполнением.

С точки зрения отдельного предприятия, действующего в рыночной среде, можно выделить следующие виды планов:

- а) стратегические планы, как правило, охватывают период 10-15 лет, в них формулируются главные цели предприятия на перспективу, конкретные задачи, привязанные по времени и ресурсам, общая стратегия достижения поставленных целей;
- б) долговременные планы разрабатываются на несколько лет и нацеливаются на решение отдельных самостоятельных проблем стратегии фирмы. Такие планы разрабатываются чаще всего как составная часть стратегического плана;
- в) функциональные планы - в них увязываются все направления деятельности фирмы и работа всех функциональных подразделений на текущий финансовый год. Охватывают сбыт, производство, исследования разработки, снабжение, маркетинг, развитие персонала и финансовые итоги. Имеют детальный характер и

разрабатываются по функциональным подразделениям в форме бюджетов, когда для реализации конкретных плановых задач предусматривается выделение определенных ресурсов. Совокупность бюджетов находит отражение в годовом финансовом плане, где планируются денежные потоки, прибыли и убытки, состояние баланса компании;

г) оперативные планы - детальные планы, посвященные решению конкретных вопросов деятельности предприятия в краткосрочном периоде. Имеют узкую направленность, высокую степень детализации и характеризуется большим разнообразием используемых приемов и методов.

д) инвестиционные проекты - планы капитальных вложений, направляемых на создание новых производственных мощностей. Имеют долговременный характер; иногда период, на который разрабатываются такие проекты, совпадает со сроком службы создаваемых производственных мощностей. Фирмы могут также осуществлять и планировать портфельные инвестиции, однако механизм подготовки и принятия решений в этой сфере имеет свой инструментарий;

е) бизнес - план - план создания фирмы, выхода на рынок и обеспечения прибыльности хозяйственной деятельности.

После разработки планов производятся их корректировка и конкретизация.

Корректировка плана означает более тесную увязку между отдельными его частями с учетом финансовых, производственных и сбытовых реалий.

Конкретизация плана предполагает выработку конкретных заданий по выполнению стратегических решений для низших звеньев. После конкретизации можно приступить к общему выполнению плана.

После утверждения планов их представляют в цифрах - составляют бюджет. Бюджет представляет собой финансовый план, который служит руководством и средством контроля над будущими операциями. Обычно разрабатывается много видов бюджетов, которые объединяют в несколько групп:

- 1 Смета доходов и расходов.
2. Смета затрат времени, материалов.
3. Смета капитальных расходов.

4. Кассовый бюджет.

5. Балансовая смета.

Бюджет выполняет еще одну важную функцию - координации действий, интеграции различных направлений деятельности.

Характерной для экономических организаций является разработка программ и проектов.

Программы обычно определяют развитие одного из важнейших аспектов жизни фирмы. Они могут касаться совершенствования технологии, программы организаций контроля качества, программы учета движения запасов и др.

Проекты отличаются от программ тем, что, ориентируясь на определенный аспект жизнедеятельности и развития организации, они имеют установленную стоимость, график выполнения, включают в себя технические и финансовые параметры, отличаются высоким уровнем конкретной проработки. Обычно проекты связаны с созданием и продвижением на рынок новых продуктов и услуг фирмы.

### **Виды планов**

1. В зависимости от содержания хозяйственной деятельности: планы производства, планы сбыта, материально-технического снабжения, финансовый план, план рекламной работы, план по НОТ и др.

2. В зависимости от структуры фирмы: план работы предприятия, секции, филиала, отдела.

Планирование предполагает обоснованный выбор целей, определение политики, разработку мер и мероприятий, выбор методов достижения целей.

В зависимости от направленности и характера рассматриваемых задач различают три вида планирования: стратегическое или перспективное; среднесрочное и тактическое или текущее.

Стратегическое планирование ориентировано на продолжительное существование предприятия и охватывает срок 10-20 лет. Оно предусматривает разработку общих целей фирмы на перспективу, определяет программу развития, содержание и последовательность осуществления мероприятий по достижению поставленных целей с учетом средств и обеспечения необходимыми ресурсами. Стратегический

план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

Поскольку в условиях стихийного развития рынка выражение планов в количественных показателях невозможно, планы выражаются в качественных показателях в виде прогнозов и программ. На их основе осуществляется координация перспективных направлений развития фирмы с учетом потребностей и ресурсов.

Стратегическое планирование осуществляется в виде долгосрочных планов где показатели прошлого периода по принципу "будущее будет лучше прошлого" претворяются в программы действий, бюджеты, планы прибылей с определением отклонений фактических показателей от запланированных.

Планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации. Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Стратегическое планирование дает основу для принятия решения. Планирование способствует снижению риска при принятии решения. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется. После выбора основополагающей общей стратегии ее необходимо реализовать, объединив с другими организационными функциями.

Важным механизмом увязки стратегии является разработка планов и ориентиров: тактики, политики, процедур и правил.

Тактика представляет собой конкретные краткосрочные стратегии. Политика представляет общие ориентиры для действий и принятия решений. Процедуры предписывают действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации. Правила точно указывают, что следует делать в конкретной ситуации.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятые руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих

целей.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача - обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Точнее говоря, он видит четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования. К ним относятся:

1. Распределение ресурсов.
2. Адаптация к внешней среде.
3. Внутренняя координация.
4. Организационное стратегическое предвидение.

1. Распределение ресурсов.

Данный процесс, включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.

2. Адаптация к внешней среде.

Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова. Она охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с ее окружением. Компаниям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.

3. Внутренняя координация.

Она включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций. Обеспечение эффективных внутренних операций в организациях, больших или малых, является неотъемлемой частью управленческой деятельности.

4. Осознание организационных стратегий.

Эта деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях. Роль руководителя высшего звена заключается в большем, чем простое инициирование процесса стратегического планирования. Она также связана с осуществлением, объединением и оценкой этого процесса. Динамичная природа организаций затрудняет введение одной специфической модели процесса планирования. Разработка и последующая реализация стратегического плана кажется простым процессом. К сожалению, слишком многие организации применяют метод "внедрить немедленно" по отношению к планированию и катастрофически проваливаются. Непрерывная оценка стратегического плана имеет чрезвычайное значение для долгосрочного успеха плана. Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями (Приложение).

Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни - сверху вниз. При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на пять вопросов:

1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
2. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
3. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
5. Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

Среднесрочное планирование чаще всего составляется на 5 лет, т.к. именно этот срок более всего соответствует периоду обновления производства и ассортимента продукции. В этих планах формулируются основные задачи на установленный период, например производственная стратегия фирмы в целом и каждого подразделения; стратегия сбыта; финансовая стратегия; кадровая политика; определение объема и структуры необходимых ресурсов и форм материального снабжения с учетом внутрифирменной специализации и кооперирования производства. Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития. План обычно содержит

количественные показатели, в том числе и в отношении распределения ресурсов. В нем приводятся детальные сведения в разбивке по продуктам, данные о капиталовложениях и источниках финансирования. Он разрабатывается в производственных подразделениях.

Текущее (оперативное) планирование заключается в определении промежуточных целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использования ресурсов, внедрения новых технологий. Обычно это планирование осуществляется на год. Планы представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами. Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки оперативных планов для фирмы и её подразделений, программ маркетинга, планов по научным исследованиям, планов по производству, материально-техническому снабжению. Основными звеньями текущего плана являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами. Календарные планы составляются на основе сведений о наличии заказов, степени загрузки мощностей и их использовании с учетом обусловленных сроков исполнения каждого заказа, товарных запасов, товароснабжения, состояния конъюнктуры рынка. В календарных планах предусматриваются расходы на реконструкцию и замену оборудования, сооружения новых предприятий, обучение рабочей силы. В планы по сбыту продукции и предоставлению услуг включаются показатели по экспорту продукции, предоставлению технических услуг и обслуживанию.

Оперативные планы реализуются через систему бюджетов или финансовых планов, которые составляются по каждому отдельному подразделению, а затем собираются в единый бюджет или финансовый план фирмы.

Бюджет представляет собой выражение оперативного плана в денежных единицах. Он охватывает все стороны деятельности фирмы и служит средством координационной работы всех звеньев фирмы. При его составлении, прежде всего, учитываются показатели, разработанные в перспективных и среднесрочных планах. Через бюджет осуществляется координация между перспективными, текущими и др. видами планирования. Бюджет фирмы охватывает все стороны её деятельности и основывается на оперативных планах отделов и предприятий фирмы, поэтому он служит также средством координации работы всех звеньев фирмы.