

- объекты технического перевооружения и модернизации;
- объекты производственного и административно-бытового назначения;
- развитие транспортной инфраструктуры;
- приобретение основных средств;
- приобретение нематериальных активов;
- затраты технологического капитального характера;
- модернизация оборудования;
- капитальный ремонт.

В таблице 1 приведены основные направления инвестиционной деятельности центров инвестиций Группы компаний.

В центре управления Группы компаний формируется информация о прогнозируемых состояниях факторов внешней и внутренней среды и ожидаемых результатах. Определяются альтернативные решения с учетом имеющихся прогнозных сценариев. Сопоставляются оптимальные решения на основе сравнительного анализа альтернатив. Передаются поручения в центры инвестиций по реализации выбранного ориентира инвестиционной деятельности.

Таблица 1 – Основные направления инвестиционной деятельности центров инвестиций Группы компаний

Направление	Характеристика инвестиций	Уровень риска
Замещение материально-технической базы центра инвестиций	Определяется по номенклатуре и параметрам	Зависит от качества объекта инвестирования
Обновление и развитие материально-технической базы центра инвестиций	Должны быть основаны на анализе рыночной конъюнктуры, прогнозе перспектив деятельности организации и видов оказываемых услуг	Зависит от объективности оценки конъюнктуры рынка оказываемых услуг, учета основных тенденций на нем
Расширение объемов основной деятельности центра инвестиций	Необходим анализ конкурентоспособности оказываемых услуг на рынке, анализ положения в отрасли, основные тенденции ее развития в регионе	Зависит от уровня качества оказываемых услуг, темпов изменения конъюнктуры рынка
Освоение новых видов деятельности центром инвестиций	Необходим объективный бизнес-план и план маркетинга по новым видам деятельности в увязке с традиционными видами	Зависит от уровня стабильности рынка сбыта, конкурентоспособности организации
Участие в комплексных инвестиционных проектах	Анализ качества самого проекта и состава участников его реализации	Связан с долгосрочностью инвестиций и отложенным получением прибыли
Инвестиции в ценные бумаги	Анализ рынка ценных бумаг, инвестиционных качеств конкретного вида ценных бумаг, их ликвидности	Зависит от конъюнктуры фондового рынка и макроэкономических показателей

В каждом центре инвестиций, после получения поручений и целевых ориентиров осуществляется распределение по срокам, стоимости и исполнителям. Составляются согласованные программы, инвестиционные проекты, которые передаются исполнителям.

Для каждого центра инвестиций собственниками Группы компаний и совместно с руководителями организаций определяются направления инвестиционной деятельности.

После выбора и утверждения основных направлений инвестиционной деятельности центров инвестиций осуществляется инвестиционный процесс.

Управленческая учетно-аналитическая система инвестиционной деятельности Группы компаний должна базироваться на управленческой учетной политике. Рекомендуемый формат управленческой учетной политики инвестиционной деятельности центра инвестиций Группы компаний приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Рекомендуемый формат управленческой учетной политики инвестиционной деятельности центров инвестиций условной Группы компаний

Раздел и элементы раздела управленческой учетной политики инвестиционной деятельности	Группа компаний		
	ООО «Краснодар-Техсервис» (центр инвестиций)	ООО «КТС» (центр инвестиций)	ООО «Регионстрой» (центр инвестиций)
Организационно-технический раздел			
Состав и взаимосвязи субъектов управленческого учета инвестиционной деятельности	+	+	+
Нормативное обеспечение управленческого учета инвестиционной деятельности	+	+	+
Выделение центров ответственности	+	+	+
Бюджетирование (инвестиционное проектирование)	+	+	+
Взаимосвязь финансового и управленческого учета инвестиционной деятельности	+	+	+
Информационное обеспечение управленческого учета инвестиционной деятельности	+	+	+
Содержание, способы создания и ведения классификаторов управленческого учета инвестиционной деятельности	+	+	+
Технология обработки учетной информации	+	+	+
Формы и порядок предоставления внутренней отчетности	+	+	+
Стандарты документооборота	+	+	+
Прочие элементы	+	+	+
Методический раздел			
Объекты управленческого учета инвестиционной деятельности	+	+	+
Классификация затрат инвестиционной деятельности	+	+	+
Способ распределения косвенных затрат между объектами вложений	+	+	+
Выбор методов учета затрат на выполнение работ процесса инвестирования и калькулированы их себестоимости	+	+	+
Перечень и методика исчисления показателей (критериев) оценки эффективности деятельности центров инвестиций	+	+	+
Прочие элементы	+	+	+

Управленческую учетную политику рекомендуем раскрывать в формате организационно-технического и методического разделов.

В системе управленческого учета каждого из исследуемых субъектов хозяйствования (центров инвестиций), входящих в условную Группу компаний, должна быть разработана собственная управленческая учетная политика инвестиционной деятельности. Организационно-технический раздел такой учетной политики раскрывает следующие основные аспекты:

1. Состав и взаимосвязи субъектов управленческого учета инвестиционной деятельности – здесь должны быть определены участники инвестиционной деятельности (инвесторы, пользователи объектов инвестиций и др.).

2. Нормативное обеспечение управленческого учета инвестиционной деятельности – с указанием основных законодательных и нормативных актов в области регулирования системного бухгалтерского учета инвестиционной деятельности и внутренние стандарты управленческого учета инвестиционной деятельности.

3. Выделение центров ответственности внутри центра инвестиций. Как было указано ранее, центры инвестиций – обособленные юридические лица Техсервис», ООО «КТС» и ООО «Регионстрой» одновременно являются центрами инвестиций, центрами затрат и центрами прибыли.

4. Бюджетирование (инвестиционное проектирование). Разрабатывается бюджетная модель инвестиционной деятельности в формате финансовых и (или) операционных бюджетов, схем, проектов.

5. Устанавливается взаимосвязь между бухгалтерским финансовым и управленческим учетом инвестиционной деятельности.

6. Определяется информационное обеспечение управленческого учета инвестиционной деятельности – информационный кластер формируется в зависимости от состава участников инвестиционной деятельности, объектов и субъектов инвестиционной деятельности.

7. Определяется содержание, способы создания и ведения классификаторов управленческого учета инвестиционной деятельности (по видам инвестиций, по участию инвестора в инвестиционном процессе и др.).

8. Выбирается технология обработки учетной информации - разрабатываются или приобретаются соответствующие программные продукты.

9. Разрабатываются формы и порядок предоставления внутренней отчетности. Устанавливается система обратной связи.

10. Для каждого центра инвестиций разрабатываются стандарты документооборота.

В методическом разделе управленческой учетной политики центра инвестиций подлежит раскрытию следующая информация:

1. Определяются объекты управленческого учета инвестиционной деятельности – финансовые вложения, капитальные вложения и т.д., которые имеют свойственный им порядок учета.

2. Проводится классификация затрат инвестиционной деятельности с целью принятия управленческих решений.

3. Устанавливается способ распределения косвенных затрат между объектами вложений (прямого списания, коэффициентный и др.)

4. Выбираются методы учета затрат на выполнение работ процесса инвестирования и калькулированы их себестоимости (чаще всего в проектной деятельности центра инвестиций используют позаказный метод учета затрат).

5. Устанавливается перечень и определяется методика исчисления показателей (критериев) оценки эффективности деятельности центров ответственности (центров инвестиций).

Инвестиционная активность центра инвестиций в системе управленческого учета определяется, прежде всего, объемами средств, которые он может привлечь. В этой связи, выделяются такие понятия как:

- инвестиционные ресурсы центра инвестиций – это средства, которые имеются в распоряжении организации. Принимая во внимание данные финансовой отчетности ООО «Краснодар-Техсервис», ООО «КТС» и ООО «Регионстрой», можно отметить, что инвестиционные ресурсы в части собственных средств весьма ограничены, так как представлены только нераспределенной прибылью;
- инвестиционный потенциал центра инвестиций – ресурсы, которые возможно мобилизовать на финансовом рынке. В данном случае, наиболее предпочтительным вариантом для ООО «Краснодар-Техсервис», ООО «КТС» и ООО «Регионстрой» будет выступать банковский кредит;
- инвестиционные потребности – объем средств, необходимый ООО «Краснодар-Техсервис», ООО «КТС» и ООО «Регионстрой» для осуществления инвестиционной программы;
- потребность пилотных организаций в инвестиционных ресурсах – разность между инвестиционными потребностями и инвестиционными ресурсами ООО «Краснодар-Техсервис», ООО «КТС» и ООО «Регионстрой».

Что касается инвестиционных потребностей, то они планируются исходя из сложившейся ситуации в каждом центре инвестиций. Служба главного инженера и производственный отдел ООО «Краснодар-Техсервис» оформляют заявки на год, с разбивкой потребности по месяцам, которые включаются в инвестиционный план, а затем в бюджет организации.

Заявки формируются в разрезе видов капитальных затрат (модернизация, ремонт, строительство и т.д.), выносятся на обсуждение заявочной комиссии и после утверждения включаются в бюджет.

Обязательным условием рассмотрения заявки является то, что все капитальные затраты должны иметь доказательную базу (например, расчеты, дефектные ведомости, аварийные акты, проектно-сметную документацию) и технико-экономическое обоснование.

Действенность каждого центра инвестиций представляется возможным определить посредством реализации инвестиционных проектов, где руководство центров инвестиций имеет полную юридическую и финансовую самостоятельность в выборе форм, методов и объектов инвестиционной деятельности.

Источники:

1. Кесян С. В. Проблемы совершенствования управленческого учета в вертикально-интегрированных агропромышленных корпорациях России / С. В. Кесян / Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2016. № 4. С. 172-175.
2. Кузина А. Ф. Практический контроллинг в управлении бизнесом / А. Ф. Кузина, В. Г. Вишневецкая // Теория и практика общественного развития. 2011. № 7. С. 312-314.
3. Краткий курс лекций для подготовки студентов к итоговой государственной аттестации по специальности 080109.65 – «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»: учеб. пособие / Н. В. Климова, С. А. Касьянова, А. Ф. Кузина. – Краснодар: Экоинвест, 2009. – 184 С.
4. Кузина А. Ф. Системы и принципы финансового планирования и прогнозирования в управлении организацией / А. Ф. Кузина, А. Г. Добровольский // Альманах современной науки и образования. 2010. № 2-1. С. 153-156.
5. Кузина А. Ф. Учетная политика организации в управленческом учете / А. Ф. Кузина, Е. А. Павленко, И. Куценко / Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. 2017. №73-74 (1-2). С. 146-149.

6. Ленкова М. И. Особенности формирования внутренней управленческой отчетности / М. И. Ленкова, А. Ф. Кузина, Т. С. Белик / Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. 2016. № 2-3 (70-71). С. 172 - 178.
7. Тускаева, М.Р., Тайсаева З.С., Царикаев М.М. Инвестиции как объект управленческого учета // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 12-6. – С. 1287-1290

Ю.А. Хрусталеv
магистрант 2 курса
направления подготовки 38.04.02. – Менеджмент,
Южный институт менеджмента

БИЗНЕС-ПЛАН В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Аннотация. В статье рассматривается суть бизнес-планирования и его роль в системе стратегического планирования и управления организацией. Бизнес-план рассматривается как элемент анализа возможностей предприятия и обоснования выбора приоритетных целей, то есть определения стратегии компании.

Ключевые слова: бизнес-план, стратегическое планирование, роль бизнес-плана, структура бизнес-плана.

Annotation. In the article considers the essence of business planning and its role in the system of strategic planning and management of the organization. A business plan is seen as a tool to analyze activities of the enterprise and justify the choice of priority objectives, i. e. to define the strategy of the firms.

Keywords: business plan, strategic planning, the role of the business plan, structure the business plan.

Актуальность темы, связанной с бизнес-планированием никогда не вызывает сомнения в условиях функционирования субъектов рыночной экономики. Она состоит в том, что начиная свою деятельность, предполагая возможное расширение и в процессе ее осуществления каждый субъект предпринимательства должен ясно представлять потребность на будущее в трудовых, материальных, финансовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитывать эффективность их использования в процессе работы фирмы [2].

Достигнуть постоянного успеха предприниматели не смогут в рыночной экономике, пока не будут эффективно и четко планировать свою деятельность, стабильно аккумулировать и находить информацию как о своих возможностях и перспективах, так и о состоянии целевых рынков и положении на них конкурентов [3; 4].

Поэтому разработка тактики и стратегии производственно-хозяйственной деятельности считается важной задачей для любой организации – субъекта предпринимательства. Тогда как бизнес-план является общепринятой почвой их разработки.

Бизнес-планирование – это очень действенный инструмент управления, который широко применяется в современной экономической практике, автономно сферы деятельности и ее масштабов, а еще формы принадлежности компаний среднего и малого бизнеса [1]. Бизнес-планирование рассматривается как рабочий инструмент для вновь созданных и существующих фирм и представляет собой доступное, краткое и понятное описание бизнеса, наиболее важный механизм при рассмотрении большого потенциального диапазона ситуаций. Оно позволяет идентифицировать, рассчитать и определить текущие проектные решения и сред-

ства для их достижения. Это все и обуславливает важность корпоративного планирования в современных организациях.

В лексикон внутреннего делового мира понятие «бизнес-план» был добавлен относительно недавно. Бизнес-план (БП) - это краткое, четкое, достигаемое и понятное описание предполагаемого бизнеса, важный инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить способы их достижения.

Его можно представить, как обязательный элемент стратегического планирования и как инструкцию для исполнения и контроля. Это тот самый документ, позволяющий управлять бизнесом. Принципиально применить БП в процессе планирования и как инструмент во внутрифирменном управлении. БП, таким образом, считается документом, страхующим успех предполагаемого бизнеса, в то же время БП – содействует самообучению.

Основная цель составления БП – планирование в соответствии с потребностями рынка хозяйственной деятельности организации на ближайшие и отдаленные периоды [5].

В современных условиях экономического развития интерес к бизнес-планированию постоянно растет. И это связано не только с развитием системы рыночной экономики, но и с ростом предпринимательских навыков, с желанием сделать планы будущего развития более уместными и рациональными. Таким образом, интерес отдельных организаций и компаний к разработке бизнес-планов растет. Однако публикации по этой теме практически не учитывают вопросы определения места БП в рамках общей системы планирования и его связи с другими планами. Хотя один бизнес-план достаточен для малого бизнеса, для крупных организаций ВР является лишь одним из многих планов их продаж, производства и деловой активности.

Основу бизнес-плана составляют сконцентрированные финансовые ресурсы для решения стратегических задач, поэтому он помогает предпринимателю решать целый ряд основных задач, связанных с функционированием фирмы: [1].

1. определяет перспективные направления деятельности, рынки сбыта и долю фирмы на этих рынках;
2. оценивает затраты по изготовлению и сбыту продукции, соизмеряет их с ценами продажи, определяет потенциальную прибыль проекта;
3. выявляет необходимое сочетание кадров фирмы, принципов мотивации их труда и требований по достижению установленных целей;
4. анализирует материальное и финансовое положение фирмы и определяет, соответствуют ли данные ресурсы достижению установленных целей;
5. просчитывает риски и предусматривает трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

Большинство компаний составляют БП сразу на год, что отражает деятельность компании в течение запланированного периода и кратко характеризует ее эволюцию. Есть компании, которые составляют БП на срок до 5 лет, но только крупные компании, которые уже достигли определенного успеха на рынке, формируют БП и выполняют бизнес-план на срок более 5 лет. Наряду с внутренними функциями БП имеет отношение к разработке корпоративной стратегии на макроуровне. Совокупность долгосрочных БП организаций является информационной базой для разработки планов развития национальной экономики. В основном БП используется для оценки рыночной ситуации, как за пределами, так и внутри компании при поиске инвесторов.

За рубежом принято, чтобы разработка БП обязательно осуществлялась с участием руководителя фирмы. Если это условие не соблюдается, то зарубежные

банки и инвестиционные фонды стараются отказать в рассмотрении заявки на выделение средств [4].

Однако, независимо от того, как подготовлен БП, интересы и условия всех сторон, заинтересованных в его развитии, подлежат взаимному учету и координации. В БП исследуется предполагаемая ситуация как внутри организации, так и за ее пределами. БП также имеет отношение к работе с пакетами акций, так как менеджеры компании при помощи БП принимают решение о накоплении прибыли и распределении своей доли в виде дивидендов между акционерами. БП оправдывает меры по совершенствованию и развитию производственной и организационной структуры компании, он используется, в частности, для обоснования централизации уровня управления и распределения ответственности и официальных обязанностей сотрудников. БП обычно помогает координировать деятельность партнерских компаний, организовывать совместное планирование развития группы компаний, которые участвуют в сотрудничестве и производстве аналогичных или взаимодополняющих товаров при их общем финансировании.

Существуют также определенные характеристики развития БП для различных организаций, например, таких как одноточечная (одно юридическое лицо, одна компания) и многоточечная (юридическое лицо, несколько компаний) организация. При планировании многоточечной организации планы сначала разрабатываются для каждой компании, а затем эти планы объединены в один бизнес-план. Когда бизнес запускается впервые, в БП добавляются только рассчитанные индикаторы. Если транзакция уже существует, данные отчета за предыдущий год вводятся в БП для сравнения с показателями планируемого года. Существует БП для организаций с крупным инвестиционным проектом, требующим внешнего финансирования, – это наиболее сложный вид бизнес-плана. Важное значение здесь уделяется показателям, характеризующим инвестиционный проект, и только потом отражаются остальные разделы БП, увязанные с инвестиционным проектом [5].

Бизнес-планы различных организаций - это текущие мероприятия. Если какая-либо организация работает как многоточечная, БП составляется по отдельным видам деятельности.

В непроизводственных организациях БП отражает операционный план, который включает прогноз объектов, помещений и ресурсов, необходимых для развития бизнеса в течение планируемого периода, а также труда, материалов, средств коммуникаций и т.д.

БП производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия занимает промежуточное положение между стратегическим и годовым планом маркетинга.

Цель БП - определить стратегию бизнеса для стратегических бизнес-центров компании на срок до пяти лет. В этом БП похож на стратегический план, который также нацелен на долгосрочный временной интервал. Их другой общей особенностью является рассмотрение стратегии создания или приобретения новых продуктов, внедрения их на рынок и разработки новых, ранее не открытых рынков для достижения желаемых финансовых результатов.

БП похож на маркетинговый план, поскольку он основан на интенсивных исследованиях на рынке. Однако он не содержит программ действий - это особенность создания маркетинговых планов и обобщение основных направлений будущих действий. Так, например, если в выбранные стратегии вошла стратегия разработки нового продукта, то БП предоставит только общие данные для поддержки реализации этого решения, и выбор этой стратегии не будет охватываться планом разработки для создания и запуска нового продукта на рынок. В нашей стране в последнее время приобрела особую актуальность разработка БП в связи с

открытием со стороны зарубежных инвесторов финансирования отдельных проектов российских предпринимателей. Бизнес-план организаций, принимающих участие в таком конкурсе, стал обязательным документом [6].

Составление БП обычно является прерогативой сотрудников данной компании при поддержке консультантов-специалистов. Так как лучше никто не знает, кроме сотрудников, производственных и иных возможностей, потребителей, торговых посредников, поставщиков предприятия и т. п.

Таким образом, БП позволяет проанализировать возможности деятельности предприятия и обосновать выбор приоритетных целей, т. е. определить стратегию функционирования фирмы. Структура бизнес-плана зависит от характера бизнеса, целей плана и требований потенциального инвестора.

Источники:

1. Буров В.П., Ломакин А.Л., Морошкин В.А. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие. – М.: НИЦ Инфра-М, 2015. – 192 с.
2. Герасикова Е.Н. Направления совершенствования процесса организации труда современного руководителя. // Проблемы экономики. 2013. № 2. С. 47–48.
3. Герасикова Е.Н. Проектное обучение: сущность и практика реализации // Педагогические науки. 2015. № 2 (71). С. 81–83.
4. Зокирова Н.К. Компетенции и профессионализм – основные качества современного менеджера // Проблемы экономики. 2013. № 2. С. 56–58.
5. Лапыгин Д.Ю., Лапыгин Ю.Н. Бизнес-план: стратегия и тактика развития компании. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 332 с.
6. Нуруддинова А.Г., Ашурзода Л.М. Пути решения проблем при внедрении современных методов корпоративного управления предприятий // Векторы развития современной науки. 2016. № 1 (3). С. 141–143.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Адаменко А. А. д-р экон. наук, доцент кафедры предпринимательской деятельности, Кубанский социально-экономический институт

Бабкова Л. И. старший преподаватель кафедры общетеоретических и государственно-правовых дисциплин, Кубанский социально-экономический институт

Баскова Ю.С. к.ф.н., доцент кафедры иностранных языков, Кубанский социально-экономический институт

Григоренко И.Н. доктор филологических наук, профессор, Кубанский социально-экономический институт

Григоренко Т.М. кандидат филологических наук, Кубанский социально-экономический институт

Григорьева А.Г. кандидат исторических наук, доцент кафедры гражданского права и процесса, Кубанский социально-экономический институт

Дадашева Д. А. студентка 3 курса юридического факультета, Кубанский социально-экономический институт

Дергилев А. В. студент 3 курса юридического факультета, Кубанский социально-экономический институт

Джемелинский В. А. декан юридического факультета, кандидат юридических наук, доцент, Кубанский социально-экономический институт

Друпова А.А. магистрант направления подготовки 38.04.02. – Менеджмент, Южный институт менеджмента

Жинкина Т. Ю. старший преподаватель кафедры общетеоретических и государственно-правовых дисциплин, Кубанский социально-экономический институт

Каратунова Н.Г. ст. преподаватель кафедры пожарной безопасности и защиты в ЧС, Кубанский социально-экономический институт

Котельникова А. Н. доцент кафедры журналистики и медиакоммуникаций, к.ф.н., Кубанский социально-экономический институт

Меркулова Т.А. к. т. н., Кубанский социально-экономический институт

Небавская Т. В. к. э. н., доцент кафедры бухгалтерского учета Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина

Образцова Ю. К. магистрант факультета заочного обучения по направлению 38.04.01 «Экономика», магистерская программа «Учет, анализ и аудит», Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина

Ольшанская С. А. декан факультета дополнительного образования, к.психол.н., Кубанский социально-экономический институт

Папикян А. М. магистрант, Южный институт менеджмента

Полторацкая Е. В. магистрант факультета заочного обучения по направлению 38.04.01 «Экономика» магистерская программа «Учет, анализ и аудит», Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина

Поцхверия А. студентка факультета журналистики, Кубанский социально-экономический институт

Рассказов В.Л. доктор юридических наук, профессор, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина

Ратушная Н. В. магистрант факультета заочного обучения по направлению 38.04.01 «Экономика», магистерская программа «Бухгалтерский и налоговый учет», Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина

Скуб Л. студентка 2-го курса ПСТ, Кубанский социально-экономический институт

Смольнякова М. В. к. э. н., доцент кафедры бухгалтерского учета, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина

Сушкова И.А. доцент кафедры гражданского права и процесса, к.ю.н., Кубанский социально-экономический институт

Тараканова Л.А. старший преподаватель кафедры гражданского права и процесса, Кубанский социально-экономический институт

Хрусталеv Ю.А. магистрант 2 курса направления подготовки 38.04.02. – Менеджмент, Южный институт менеджмента

Цишковский Д.А. студент 3 курса юридического факультета, Кубанский социально-экономический институт

Чередниченко В.И. профессор кафедры журналистики и медиакоммуникаций, д.филол.н., Кубанский социально-экономический институт

Широкая П. А. студентка, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина

Шувалова В. О. студентка 3 курса юридического факультета, Кубанский социально-экономический институт

ЭКОНОМИКА. ПРАВО. ПЕЧАТЬ

Всероссийский журнал

№ 3 (79) 2018

Подписано в печать 30.08.18.

Формат 60X84/8. Усл. печ. л. 12,56. Тираж 1000 экз.

Отпечатано в типографии

ООО «Межотраслевой центр профессиональной переподготовки»

350018, г. Краснодар, ул. Камвольная, 3