



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Тема :

**Модель профессиональной
компетенции консультанта. Виды и
формы консультирования**

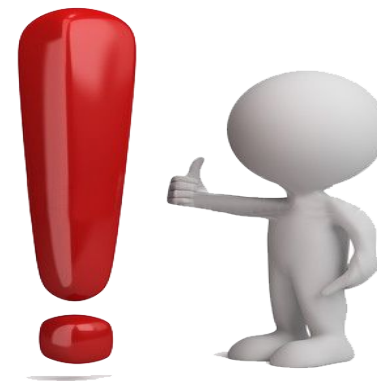


Модель профессиональной компетенции консультанта

Модель профессиональной компетенции консультанта представляет собой определение и описание ряда личностных характеристик, а также особенностей мотивации, которые связываются с высокопрофессиональным консалтингом. Это ряд свойств, установленных в результате практических исследований профессиональных качеств внутренних и внешних консультантов.

Мотивы и личностные свойства, в определенном смысле, являются центральным моментом, который обуславливает поведение. Значительная часть действий, предпринимаемых консультантом, зависит от его мотивации, личностных свойств и фактической ситуации. Так, например, консультант, в основе мотивации которого лежит желание произвести благоприятное впечатление, и при этом мало заботящийся о проблемах клиента, при подготовке и непосредственном проведении презентации будет вести себя иначе, чем его коллега, основным критерием оценки для которого является благосостояние и успех клиента. То, о чем мы в первую очередь беспокоимся (то есть, то, что лежит в основе нашей мотивации) самым непосредственным образом влияет на то, как мы действуем.

Модель профессиональной компетенции – это лишь один из элементов Процесса профессионального развития консультанта. Данная модель имеет своей целью направить самосовершенствование консультанта на развитие основных мотивов и поведенческих установок, лежащих в основе высокопрофессионального консалтинга.





Внешние и внутренние консультанты

Существует классическое разделение консультантов - внешний и внутренний консультант.

Профессия консультанта предполагает владение двумя основными навыками:

- 1) умение проводить анализ.
- 2) умение на основе этого анализа выработать рекомендации, которые будут потом реализованы в компании.

Привлечение консультантов извне дает предприятию возможность получить новые идеи в результате свежего взгляда на проблемы. Кроме того, с помощью консультантов можно усилить аналитические отделы предприятий или даже поручить им временное управление аналитическими работами. Хороший внешний консультант - это хороший аналитик, который обладает рядом значительных преимуществ.



Характеристика внутреннего консультанта

Внутренние консультанты являются штатными специалистами по экономике и управлению той или иной организации. Сами по себе внутренние консультанты фактически есть в любой фирме. Преимущества внутреннего консультанта в том, что он отлично знает организационное устройство фирмы, ее проблемы, знает отрасль, в которой занято предприятие, клиентуру. Однако, даже при самых хороших отношениях с руководством внутренний, "штатный" консультант больше всего дорожит (сам того не осознавая) своим местом в компании. Он вынужден себя ограничивать. Опыт его ограничен - это видение изнутри, искаженное всеми сложившимися в компании стереотипами, привычками, традициями.





Характеристика внешнего консультанта

Преимущества внешних консультантов

- Наличие методологической базы, которая обеспечивает системный подход к проведению аналитических работ.
- Беспристрастность его анализа, как следствие взгляда со стороны. Консультант не зависит от руководителя предприятия и не находится у него в подчинении. Он должен стремиться дать объективную оценку ситуации, а не пытаться угодить кому-либо в организации.
- Большой опыт в проведении аналитических работ на различных объектах, относящихся не только к данной отрасли, но и к смежным с ней отраслям.
- Обязанность консультанта не только описывать происходящее, но и выработать рекомендации. Причем рекомендации должны быть такими, чтобы клиент мог их реально выполнить.
- Владение большим количеством предварительной информации для проведения аналитических работ в определенной области.

Недостатки внешних консультантов

- Отсутствие гарантии качества оказываемых услуг. Этот риск можно минимизировать, используя систему выбора консультантов. При этом следует обращать внимание на сертификацию и наличие рекомендаций от предыдущих заказчиков.
- Недостаточное количество информации о компании. Этот минус может быть устранен при умении консультанта эффективно проводить организационную диагностику и устанавливать плодотворные взаимоотношения с сотрудниками фирмы.
- Использование стандартных, не адаптированных с учетом особенностей конкретной компании схем, что ухудшает качество анализа ситуации.



Экспертное консультирование

В экспертном варианте консультант выступает в роли высококвалифицированного специалиста - эксперта, мнение которого зачастую не обсуждается. Он самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Обязанность клиента - обеспечить консультанту необходимые условия для работы и требуемую информацию, а также реализацию советов и предложений консультанта.

Формы экспертного консультирования:

1. Совет, рекомендация консультанта.
2. Вопрос клиента - ответ консультанта в устной или письменной форме.
3. Высказывание консультанта - реакция клиента и обсуждение.
4. Письменный отчет (обзор, проект, аналитическая записка), подготовленный консультантом.
5. Экспресс-анализ ситуации с использованием наблюдения, собеседования, письменных опросов и анкетирования, изучения документов и др.
6. Углубленный анализ ситуации

Эффективность экспертного консультирования определяется факторами:

1. Профессионализм консультанта.
2. Понимание клиентом предложенных советов, рекомендаций.
3. Готовность и возможность клиента выполнить эти рекомендации.



Процессное консультирование

При процессном консультировании консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, соображения, предложения, проводить при помощи консультантов анализ проблем и выработку решений. При этом роль консультантов заключается в организации и управлении процессами сбора информации и ее анализа, а также разработки, обсуждения, оценки и принятия решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы и приведении их в систему рекомендаций.

Черты процессного консультирования :

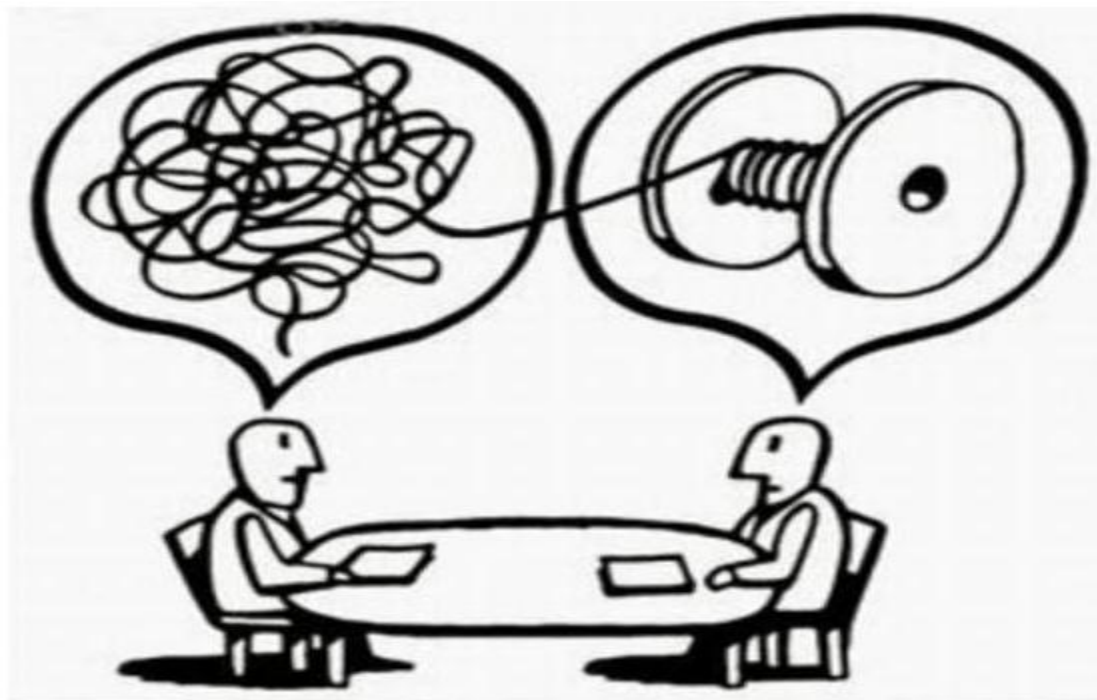
1. Организация процесса поиска решений и анализа альтернатив специалистами компании без суждений, оценок и комментариев консультанта по сути рассматриваемой проблемы.
2. Организация и проведение деловых и инновационных игр по проблематике, иных форм групповой и индивидуальной работы.
3. Участие в процессе принятия решений (участие в рабочих совещаниях, дискуссиях с правом совещательного голоса).
4. Надзор за внедрением рекомендаций (проведение контрольных замеров, выявление отклонений от нормативов, планов, графиков).
5. Участие во внедрении (корректировка и разработка новых рекомендаций по инициативе консультантов).
6. Прямое вмешательство в управление (принятие управленческих решений, направленных на внедрение рекомендаций).

Процессное консультирование - это не сиюминутное получение результата, это кропотливый процесс работы консультанта и компании клиента шаг за шагом.



Обучающее консультирование

При обучающем консультировании консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинарских занятий, тренингов, деловых игр, учебно-практических пособий, конкретных ситуаций (кейсов) и т. д. Роль клиента заключается в формировании запроса на обучение, осознанный выбор целей, программы и формы обучения, учебных групп.





Обучающее консультирование

Обучающее консультирование включает в себя следующие мероприятия:

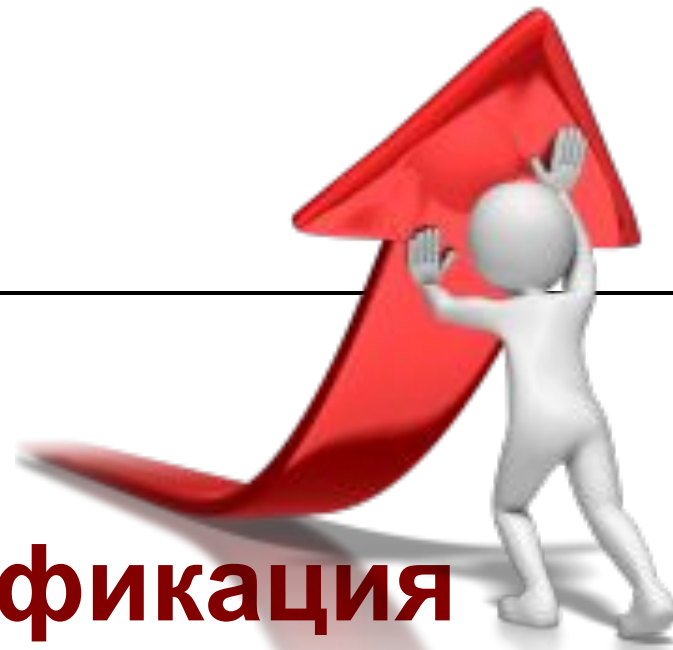
- ❖ Стандартная программа - клиент выбирает семинары, деловые игры и прочее из предлагаемого консультантом перечня.
- ❖ Специально адаптированная программа - проблематика определяется предприятием, консультант разрабатывает программу и выбирает форму учебных мероприятий.
- ❖ Специально сформированная группа - консультант проводит специальные мероприятия по формированию учебной группы, разрабатывает требования к участникам учебной группы и проводит отбор, используя специальные методы, такие как анкетирование, собеседование, деловые игры, анализ личных дел и др.
- ❖ Подготовка участников к групповой работе для повышения эффективности и результативности учебных мероприятий.
- ❖ Обучение методикам и инструментарию решения задач. При этом задача консультанта - передать умения и навыки использования собственного инструментария и технологий специалистам компании таким образом, чтобы при его отсутствии они могли самостоятельно решать задачи такого же уровня сложности.
- ❖ Полное погружение участников в проблематику. Это мероприятие проводится для того, чтобы в максимально сжатые сроки учебная группа освоила минимально необходимый объем информации, решила поставленные задачи или выработала необходимые решения; как правило, заканчивается эскизным проектированием каких-либо изменений и инноваций.



ВЛЦУиГС

РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



Тема:

Классификация консультационных услуг

Ростов-на-Дону
2016 г





РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Консультанты по общему управлению



Применяется в случаях, когда требуется помощь в решении проблем, связанных с самим существованием предприятия и перспективами бизнеса.

Консультирование по вопросам

- | | |
|--|---|
| 1) определения эффективности системы управления | 8) слияния и приобретения. |
| 2) оценки бизнеса | 9) организационной структуры и развитию |
| 3) управления нововведениями | 10) приватизации |
| 4) определения конкурентоспособности и изучения конъюнктуры рынка. | 11) управления проектом |
| 5) диверсификации или становления нового бизнеса | 12) управления качеством |
| 6) международного управления | 13) реорганизации инженерных служб |
| 7) оценки управления | 14) исследования и развития |
| | 15) стратегического планирования |



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Консультанты по административному управлению



Затрагивает такие вопросы, как формирование и регистрация компаний, организация работы офиса, обработка данных, система административного контроля. **Основная задача** - оптимизировать управление организацией.

Консультирование по вопросам

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1) анализа работы канцелярии | 5) регулирования риска. |
| 2) размещения или перемещения отделов | 6) гарантии безопасности. |
| 3) управления офисом | 7) планирования рабочих помещений и их оснащения |
| 4) организации и методов управления | |



Связано с оказанием помощи в решении 3 основных задач:

- 1) поиск источников и использование финансовых ресурсов;
- 2) оценка и повышение текущей финансовой эффективности деятельности организации;
- 3) укрепление финансового положения организации на перспективу.

Консультирование по вопросам

- | | |
|--|------------------------|
| 1) системы учета | 6) увеличения прибыли |
| 2) оценки капитальных затрат | 7) увеличения доходов |
| 3) оборота фирмы | 8) налогообложения |
| 4) снижения себестоимости | 9) финансовых резервов |
| 5) неплатежеспособности
(банкротства) | |



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Консультанты по управлению кадрами



Главная задача консультантов - содействовать менеджерам в оптимизации привлечения и использования такого ключевого для любой организации ресурса, как человеческий фактор.

Консультирование по вопросам

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| 1) профессионального движения | 10) трудовых соглашений и занятости. |
| 2) сокращения штатов | 11) обучения менеджменту. |
| 3) культуры корпорации | 12) планирования рабочей силы. |
| 4) равных возможностей. | 13) мотивации. |
| 5) поиска кадров. | 14) пенсии. |
| 6) отбора кадров. | 15) анализа функционирования. |
| 7 программы поощрения. | 16) психологической оценки. |
| 8) внутренних связей. | 17) вознаграждения. |
| 9) оценки работ. | 18) повышения квалификации работников |



Главная задача: обеспечение такого функционирования компании, чтобы производимые им товары и услуги были куплены потребителем

Консультирование по вопросам

- 1) рекламы и содействия сбыту.
- 2) корпоративного образа и отношений с общественностью.
- 3) послепродажного обслуживания заказчиков.
- 4) дизайна.
- 5) прямого маркетинга.
- 6) международного маркетинга.
- 7) исследования рынка
- 8) стратегии маркетинга.
- 9) разработки новой продукции.
- 10) ценообразования.
- 11) розничной продажи и дилерства.
- 12) управления сбытом.
- 13) обучения сбыту.
- 14) социально-экономических исследований и прогнозирования



Промышленный консалтинг способствует получению товара нужного качества, в необходимом количестве, в сроки и с минимальными затратами. Задача консультанта состоит в том, чтобы найти самые оптимальные пути для осуществления этих задач.

Консультирование по вопросам

- 1) автоматизации.
- 2) использования оборудования и его технического обслуживания.
- 3) промышленного инжиниринга.
- 4) переработки материалов.
- 5) регулирования внутреннего распределения материалов.
- 6) упаковки.
- 7) схемы организации работ на предприятии
- 8) конструирования и совершенствования продукции.
- 9) управления производством.
- 10) планирования и контроля за производством
- 11) повышения производительности.
- 12) закупки.
- 13) контроля качества.
- 14) контроля за поставкой узлов и деталей.



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Консультанты по информационным технологиям



Консультирование по информационным технологиям оказывает помощь в разработке рекомендаций по проектированию и внедрению различных информационных технологий на предприятии

Консультирование по вопросам

- | | |
|--|--|
| 1) систем автоматизированного проектирования и автоматизированных систем управления. | 5) административных информационных систем. |
| 2) применения компьютеров в аудите и оценке. | 6) проектирования и разработки систем. |
| 3) электронной издательской деятельности. | 7) выбора и установки систем |
| 4) информационно-поисковых систем | |



Затрагивает вопросы решения специализированных задач, не связанных ни с одним из перечисленных видов услуг. Они отличаются либо по методам (обучающее консультирование), либо по объектам (консалтинг по управлению электроэнергетикой, по телекоммуникациям, экологии и т. п.), либо по характеру внедряемых знаний (инженерный консалтинг, юридический консалтинг).

Консультирование по вопросам

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1) Обучающее консультирование | 6) в юридической области. |
| 2) управления электроэнергетикой | 7) управления распределением материалов и материально-техническому снабжению |
| 3) в инженерной области | 8) в области государственного сектора бизнеса |
| 4) в области экологии | 9) телекоммуникаций |
| 5) в информационной области | |



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Отечественная классификация консультационных услуг:

Управлен-
ческий

Инвестицион-
ный

Аудитинг

Фондовый

В области
управления
качеством

Инжиниринг

Информ.-
технологичес-
кий

Маркетин-
говый

Рекрутинг

Обучение

В сфере
безопасности
организации

Юридичес-
кий

В сфере рекламы и
PR



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Управленческий консалтинг



Главная цель: разработка комплекса мероприятий, направленных на улучшение качества руководства и повышение эффективности работы как предприятия в целом, так и каждого из сотрудников.

Виды консал тинга

Аутсорсинг основан на полной или частичной передаче рутинных функций предприятия консалтинговой фирме с целью сосредоточения собственных усилий на решении ключевых стратегических задач.

«**Прокат директоров**» используется при временном отсутствии руководства или недавнем увольнении

А также: оргдиагностика, экспресс-диагностика, организационное развитие, антикризисное управление, стратегическое планирование и управление, инновационный консалтинг, разработка организационных структур и систем управления, управление организационными изменениями, реструктуризация, управление корпоративными финансами, управленческий учет, делопроизводство



РАНХиГС Инвестиционный консалтинг

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



Связан с консультированием заказчика по вопросу вложения его собственных или заемных денежных средств (или Капитала) в бизнес, с целью получения приемлемой для него прибыли

Базовые виды инвестицион ного консалтинга

Фандрайзинг – получение и изучение информации о наиболее вероятных источниках финансирования

Лизинг- приобретение имущества и передача его на основании договора лизинга физическим или юридическим лицам за определенную плату, на определенный срок и на определенных условиях, обусловленных договором, с правом выкупа имущества лизингополучателем

А также: управление проектами, подготовка инвестиционных меморандумов, разработка и комплексная экспертиза инвестиционных проектов, разработка бизнес-планов, управление финансовыми рисками, анализ и мониторинг инвестиционных проектов



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аудитинг

Это системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических действиях и событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и предоставляющий результаты заинтересованному пользователю. Основной целью является установление достоверной бухгалтерской (финансовой) отчетности экономических субъектов и соответствия совершенных ими финансовых и хозяйственных операций нормативным актам



Наряду с уже давно распространенными аудиторскими услугами (общехозяйственный аудит, аудит финансовых институтов, внутренний аудит, системный и финансовый анализ хозяйственной деятельности, постановка и ведение бухгалтерского учета, налоговое планирование и оптимизация налогообложения, взаиморасчеты) появляется весьма перспективный вид услуг – **бюджетирование**. Беспристрастные бюджеты позволяют менеджерам вначале конкретизировать поставленные задачи, а потом проанализировать состояние дел в компании



Фондовый консалтинг является одним из стабильных консалтинговых рынков. Постоянно наблюдается рост спроса на оценочные услуги. Одним из принципиально новых видов фондового консалтинга являются **нематериальные активы**. Таковыми являются: патенты, интеллектуальная собственность, авторские права и др.

Управление финансовыми ресурсами

Оценка имущественных комплексов

Брокерское обслуживание

Оценка и котировка ценных бумаг

Размещение и покупка ценных бумаг





РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Консалтинг в области управления качеством

Консалтинг в области управления качеством проводит целый ряд реорганизационных **мероприятий** – анализ текущей системы менеджмента, разработка методов совершенствования а также, самое главное проведение необходимого обучения с целью эффективного внедрения стандартов и дальнейшего их выполнения. Также консалтинговая группа в области управления качеством предоставляет возможность сертификации предприятия

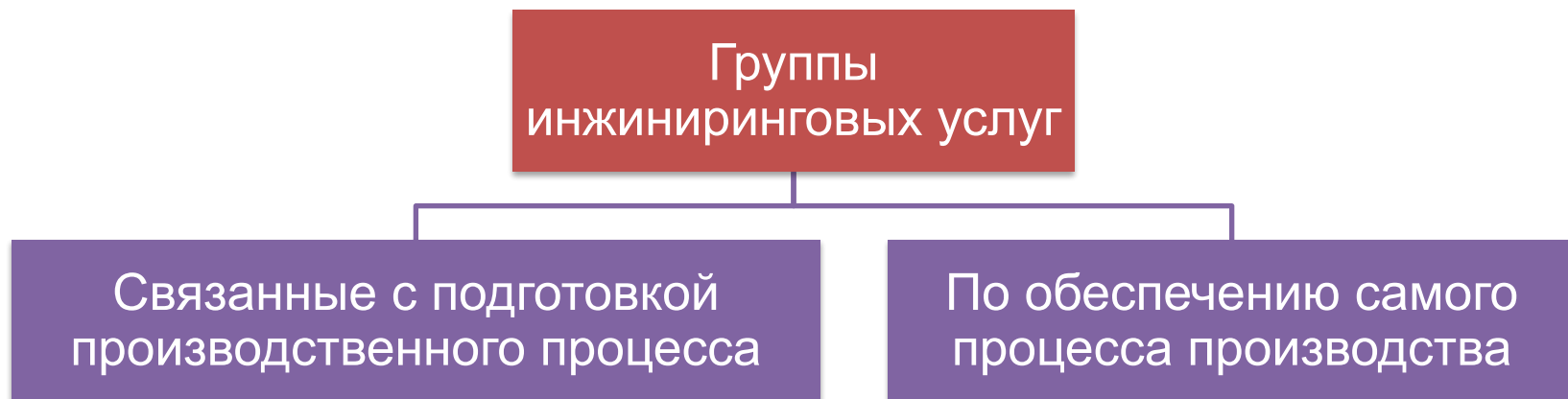




Это услуги по инженерной подготовке и обеспечению процесса производства, строительства и эксплуатации различных объектов.

Виды оказываемых услуг:

- ❖ Оценка технологических возможностей предприятия.
- ❖ Подготовка производственного процесса.
- ❖ Обеспечение процесса производства.
- ❖ Внедрение новых технологий, новой техники.
- ❖ Производственный дизайн.

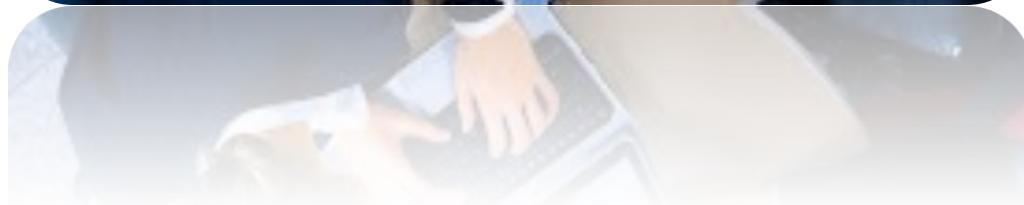




РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Информационно- технологический консалтинг

Специалисты оказывают услуги по применению новых ИТ в менеджменте, приспособлению стандартных программ к потребностям предприятий, выбору оборудования и интеграции вычислительных систем





РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Маркетинговый консалтинг

Это комплекс проектов по разработке и внедрению мероприятий, методов и инструментов эффективного влияния на рынок. Цель— помочь руководству компании в достижении желаемых целей: развитии и получении максимальной прибыли.

Eight empty rectangular boxes with a red border and a light red drop shadow, arranged vertically on the right side of the slide, intended for text input.



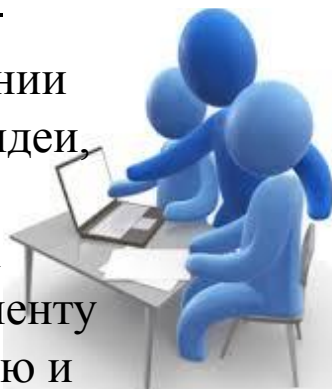


Это услуги по подбору и оценке кадров. Рекрутментская фирма выступает как служба, применяющая в той области производства, которую она обслуживает, специальные методы интервьюирования и технику оценки кадров, методику разработки предложений и ведения переговоров для привлечения квалифицированных кандидатов.





При обучающем консультировании консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую **информацию в форме:**



Черты обучающего консультирования

Стандартная программа

Специально адаптированная программа

Специально сформированная группа

Подготовка участников к групповой работе

Обучение методикам и инструментарию решения задач

Полное погружение участников в проблематику


- ✓ Конференции
- ✓ Курсы
- ✓ Семинары
- ✓ Круглые столы
- ✓ Тренинги
- ✓ Деловые игры
- ✓ Системно-мыследеятельностная методология
- ✓ Теория решения изобретательских задач
- ✓ Организационно-деловые игры
- ✓ Ролевые игры
- ✓ Метод мастер-класса
- ✓ Кейс-технологии



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Консалтинг в сфере безопасности организации

Безопасность организации – самое новое направление консалтинга. Экономическая безопасность предприятия – это обеспечение защищенности хозяйственных отношений, развитие экономического потенциала компании, повышение уровня благосостояния всех ее сотрудников и формирующих основы защищенности фирмы от различных опасностей и угроз, источником зарождения и развития которых выступают внутренние и внешние противоречия.

- 
- Технические системы безопасности
 - Охранные услуги
 - Проверка благонадежности потенциальных партнеров
 - Проведение экспертизы объектов
 - Патентная деятельность
 - Защита информации





Юристы оказывают услуги как в форме советов, так и могут давать экспертные заключения о соответствии действия или документа юридическими нормам, в чем их функция напоминает аудиторскую.

Специфика по сравнению с экономическим определяется тем, что экономист дает совет о том, что нужно делать для решения той или иной проблемы, а юрист - объясняет, что нельзя или можно делать с точки зрения законодательства





Консультанты по рекламе и отношениям с общественностью приглашаются для того, чтобы сформировать запоминающийся положительный образ фирмы, способствующий созданию благоприятной внешней и внутренней среды для ее функционирования



Виды услуг

- Формирование имиджа организации
- Комплексные рекламные компании
- Медиа-планирование
- Подготовка и проведение компаний public relations
- Информационная поддержка
- Предвыборные технологии



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Спасибо
за внимание!**

