

УДК 658 : 338.45 : 343.535

А.Р. Плоткина,

канд. экон. наук, профессор,

профессор кафедры государственного, муниципального и антикризисного управления

Хабаровского государственного университета экономики и права

А.А. Монин,

канд. экон. наук, доцент,

доцент кафедры государственного, муниципального и антикризисного управления

Хабаровского государственного университета экономики и права

ПРОЦЕССЫ ПЕРЕСТРУКТУРИЗАЦИИ
РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СИСТЕМЕ
АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Рассмотрены основные проблемы реализации комплекса антикризисных мер, направленных на смягчение и преодоление кризисных ситуаций в функционировании промышленных предприятий Дальнего Востока и возрождение эффективного управления такими организациями. Изучена практика и выделены основные направления, алгоритмы, сценарии и проблемы реструктуризации промышленных предприятий в рамках реализации мер антикризисного (досудебного) и арбитражного управления. Выделена значимость разработки системы управления дебиторской задолженностью отечественных производственных организаций (промышленных предприятий), которая должна включать совокупность действий и объективных манипуляций с причинами возникновения просроченной задолженности, управление долговыми обязательствами, охватывать всю полноту методик и концепций анализа, контроля и оценки дебиторской задолженности.

Ключевые слова: промышленные предприятия; экономический кризис, антикризисное управление, процедуры банкротства, реструктуризация и переструктуризация предприятия, управление дебиторской задолженностью.

The main problems to the implementation of anti-crisis measures aimed at mitigating and overcoming the crisis situations in the functioning of industrial enterprises of the Far East and the revival of effective management of such organizations are considered. The basic directions, algorithms, scripts, and the problem of pre-structural process of industrial enterprises in the framework of anti-crisis (pre-trial) and arbitration management measures are defined. The importance of developing a system of receivable accounts management of national industrial organizations (industrial enterprises) is distinguished. It should include a set of actions and objective manipulation with the reasons for the arrears, debt management, encompass the entirety of the methods and concepts of analysis, control and valuation of accounts receivables.

Keywords: industrial enterprise; economic crisis, anti-crisis management, bankruptcy procedure, restructuring and prestructural process of enterprises, management of accounts receivable.

Современные тенденции и направления в формировании и общем развитии промышленного сектора экономики страны проявляются как в общем, для

всей страны, так и в частности, для производственных организаций (предприятий) Дальневосточного региона России. Функционирование организаций про-

мышленного комплекса, испытывающих проблемы кризисного проявления, объективно требует использования комплекса антикризисных мер, препятствующих увеличению проявления проблемных ситуаций и способствующих выходу хозяйствующих субъектов из кризисного состояния и возрождению эффективного управления такими организациями. Однако практика показывает, что в большинстве случаев отдельные меры антикризисного характера не дают ожидаемых результатов, и достаточно часто предприятия, которые пытались использовать для выхода из кризиса отдельные, часто не комплексные меры, охватывающие лишь некоторые стороны их функционирования, переходили в ранг предприятий-банкротов и завершали «свой жизненный путь» процедурой банкротства, а именно конкурсным производством в соответствии с российским законодательством [1]. Таким образом, на повестку дня выходит реструктуризация хозяйствующих субъектов на фоне конкурсного производства.

Практико-прикладные вопросы такой модернизации промышленных организаций (предприятий) раскрывают фактическую основу того, что огромные трудности проведения такого рода операций проявляются в производственных организациях, не обладающих прецедентами адекватного оперативного воз-

действия (ответа) на трансформацию экономических обстоятельств. Перманентный экономический кризис в экономической сфере нашей страны за последнюю четверть века (1990–2015 гг.), сопутствовавший глобальному реформированию всех областей жизнедеятельности российского общества, имел основную характеристику, заключающуюся в следующих аспектах, а именно:

- в стремительном раскручивании процессов, протекающих в поле инфляции;
- в дезорганизации и деструктуризации прежних экономических отношений;
- в росте цен на все виды энергоносителей;
- в негативной динамике показателей стоимости логистических составляющих экономических процессов и т.д.

В таких условиях основная масса производственных организаций (промышленных предприятий) не выдержала прессинга обстоятельств и не успела адекватно адаптироваться к росту свободного рынка страны. Это произошло, по нашему мнению, из-за того, что менеджмент в данной области не соответствовал новым требованиям, вызовам и трендам современности. До сих пор некоторые предприятия находятся под воздействием остаточных явлений прежних кризисов с накладывающимися аспектами новых кризисных ситуаций, а это, в свою очередь, приводит к более частому признанию таких пред-

приятий несостоятельными (банкротами) в соответствии с законодательством о банкротстве.

Реструктуризация предприятия в обстоятельствах, диктуемых реалиями «кризисности» экономической ситуации, оказывается чрезвычайно непростым, а также болезненным процессом. Предприятия вынужденно функционируют, вопреки дезаккумуляции основных маркеров рентабельности и платежеспособности. Как следствие, предприятия промышленных секторов экономики оказываются наиболее уязвимыми с позиции ухудшения ситуации и обстоятельств на рынке и непосредственно в рамках, заключаемых в данный период договоров и контрактов, в вопросах прибыльности и с позиции ангажирования финансовых потоков. Ведущим курсом управленческой инициативы руководства индустриального объекта в данных обстоятельствах является реструктуризация, представляющая собой целостное переустройство и общую реорганизацию процессов функционирования организации (предприятия), сконцентрированное на создании ситуации формирования его стабильного состояния, а также результативной работы в контексте сформированной и принятой системы стратегического и тактического (операционного) развития, строящейся на приоритет-

ности конкурентоспособного роста [2, с.12]. Как правило, реструктуризации подвергаются предприятия, которые уже применяли меры реструктуризации управления, активов, капитала, персонала. Практика реструктуризации российских промышленных организаций в данный момент лежит в двух направлениях, а именно:

1. Направление 1 включает в себе дробление предприятий на более мелкие автономные бизнесы и выделение функциональных подразделений предприятия в независимые бизнес-единицы. Формирование новых деловых групп проходит зачастую посредством вычленения фокусов финансовой ответственности и основания на их базе независимых производств, юридических лиц. Такие процессы приводят к необходимости более глубокой проработки рыночной стратегии новых бизнесов, обуславливают рост конкуренции на различных сегментах рынка, вынуждают энергичнее обновлять оборудование и инициативнее и тщательнее находить решение кадровых проблем. Повседневные реалии демонстрируют нам, что не все построенные таким образом деловые единицы устойчиво работают. Рыночная самостоятельность оказывается нелегким экзаменом для тех новых предприятий, которые не смогли фактически отойти от статуса «подразделе-

ния» и функционала в размере текущей производственной инициативы.

2. Направление 2 связано со слиянием предприятия с другими блоками и объединениями, с формированием более крупных бизнесов, холдингов и финансово-промышленных групп.

Ключевой итог данного курса реструктуризации индустриальных объектов обнаруживает себя в эффекте, получившем название синергетического, в отдельных случаях интеграции оказывается значительнее и значимее суммы итогов бизнес-слияния. Подобная обстановка появляется в случае интеграционного процесса между технологически дополняющими друг друга деловыми активами и в случае создания холдинговых структур, когда базовый бизнес функционирует в роли материнской компании для дочерних предприятий, представляющих разные отрасли и сферы бизнеса, объединенные финансовыми потоками и функционирующие результативно и рентабельно [3, с. 11–15; 24].

Сложность и запутанность обстановки на предприятии и в отрасли, неустойчивость внешних обстоятельств приводит к необходимости разработки, технического и финансового анализа вариантов (сценариев) реструктуризации и переструктуризации. Сценарный

подход, который нужно осуществлять, обязан затрагивать фактически каждую из составляющих бизнеса, каждой из сторон той области инициатив, на которую распространяются притязания данного предприятия.

Оптимальным концептом, соответствующим потребностям всех заинтересованных фигур, становится ситуация переструктуризации в досудебный период, которая анализируется нами с точки зрения наиболее предпочтительного варианта. Выгода подобного курса состоит в его стремительной реализации, в соотношении с судебной практикой [4, с. 40–44].

В случае, когда касательно организации (предприятия) инициирован процесс, обусловленный Законом «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 ноября 2002 г. № 127-ФЗ, то сам этот процесс обязан располагать следующим алгоритмом своей реализации [1].

Этап 1: осуществление оценочных операций ситуации на рынке в данный момент и определение экономического состояния организации (предприятия), обеспечивающее абсолютную и объективную аналитическую диагностику финансов, а также жизнестойкости организации (предприятия) в данное время. Устанавливаются потенциал и вероятность «излечения» индустриально-промышленного объекта в рамках кон-

кретного временного интервала по векторным линиям анализа, а именно:

- теория менеджмента рынка сбыта промышленной продукции организации (предприятия), которая имеет вектор направленности на процессы исследования самого рыночного пространства в контексте реальных требований заказчика (маркетинг);

- явление, при котором труд и активы используются для трансформации затрат на товарный ассортимент в выпуске последних производственных изделий, а также услуг (производство);

- персонал;

- менеджмент;

- итог деятельности процесса формирования денежных аспектов в определенных социально-экономических условиях (финансы).

Этап 2: включает в себе формирование общей направленности развития организации (предприятия) в системе выхода из кризиса, исходным положением которой служит определение ведущего постановления о необходимости закрытия или модернизации, где берут за основу итоги этапа 1 данного алгоритма. Причем в том случае, при котором на основе оценочных итогов состояния организации (предприятия) принимают решение по проблеме нужности использования реструктуризационных операций, и формируется план-

система (векторное направление) выхода из кризиса. Векторы такой системы содержат в себе основные направления курса преобразования, а именно: маркетинг, производство, персонал, менеджмент и финансы. При этом, естественно, необходимо сконцентрировать инициативу на взаимосвязанности всех курсов реструктуризации и переструктуризации хозяйствующего субъекта, систем их претворения в жизнь.

Этап 3: обоснование и создание самой программы переструктуризации производственной организации (промышленного предприятия). Необходимо обратить внимание на то, что, выбирая самый оптимальный сценарий развития событий по программе, прежде всего, учитывается его результативность, то есть, по сути дела, эффективность.

Этап 4: «финальная фаза» переструктуризации. Она проявляется в осуществлении (реализации) отобранного сценария из множества аналогичных по критерию эффективности. Исходя из итоговых результатов определяется и конечная оценка действенности этого сценария и его результативности. На сегодняшний день мерилем результативности внедрения именно такого, отобранного ранее сценария, предстает и употребляется позитивное динамическое увеличение стоимостных показателей общего финансового капитала про-

изводственной организации (промышленного предприятия), который выступает как итог операционных действий по реструктуризации, хотя более объективным мерилom, служила бы оптимизация самой стоимости всей организации (предприятия).

Трудность такой реструктуризации производственной организации (промышленного предприятия) определяется необходимостью соблюдения двух существенных обстоятельств, а именно: первое обстоятельство – предпочтение прежде всего запросов заказчиков и только потом – интересов самой организации (предприятия); второе обстоятельство выражается в том, что совокупность мер реструктуризации и критериев их реализации должны быть согласованными между собой. Ключевым по значимости аспектом проявляет себя формирование программы реструктуризации, соответствующей равновесию временных критериев их выполнения и отвечающей временным периодам проведения операций банкротства [5, с. 141–144]. Усиление кризиса и бездействие на промышленном предприятии влечет за собой затягивание всей процедуры реструктуризации. Так, на предприятиях промышленного комплекса Дальневосточного региона нашей страны, по отношению к которым были применены совокупности проце-

дур, санкционированные «Законом о несостоятельности (банкротстве)», выяснилось, что все они почти 24 месяца (2 года) пребывали в трудном состоянии, вызывающем срочное использование мер избавления от банкротства. Промедление же подключения совокупных операций процесса банкротства действует в виде значительного условия негативного динамического понижения результативности их использования [6].

Далее необходимо отметить, что для осуществления реструктурирования производственной организации (промышленного предприятия) наиболее целесообразные и допустимые для главных процедур предстают совокупности процессов финансового оздоровления и внешнего управления. Указанные операции сконцентрированы на реализации системы выведения организации (предприятия) из «болезненного» состояния и после «лечения» переводе такого предприятия в ранг результативных (финансово состоятельных).

Такое финансовое оздоровление представляет собой совокупность операций банкротства, прилагаемую к организации (предприятию), имеющего высокую степень финансовой задолженности для реставрации финансовой состоятельности. При этом, ввиду имеющих решений арбитражного суда, при разработке и внедрении в жизнь

Программы реструктуризации подключается и система финансового оздоровления, которая состоит в том числе и из следующих компонентов, а именно:

- договоров, в которых у промышленного предприятия есть свой интерес;
- договоров, предметами которых предстают имущественные активы, оценивающиеся в 5 % или более от общей стоимости всех активов предприятия;
- договоров, которые напрямую задействованы в процессах отпуска заемных средств, поручительств и т.д.;
- договоров, которые самим своим существованием определяют создание следующих обещаний, которые составляют 20 и более процентов от общей совокупности запросов заимодавцев [7, с. 48].

Учитывая все вышеизложенное, необходимо отметить, что использование концепта финансового оздоровления ведет за собой неременное следование нижеследующим компонентам, а именно:

- своевременное следование плану-графику покрытия всей или части долга;
- система гарантирования выплат для кредиторов и т.д.

Представленные выше условия обнаруживают в реальной деятельности предприятия трудности, которые обуславливаются действием указанного выше Закона [1]. Обращаясь к Хабаровскому краю, нужно отметить, что за 2013–2015 гг. на промышленных пред-

приятиях ни разу не назначались и не использовались операции (процедуры) финансового оздоровления.

Касательно индустриальных объектов иногда применяется и система «внешнего управления». Эта система обладает рядом существенных барьерных требований в области приобретения определенного решения кредиторской группы в контексте претворения в жизнь, а именно:

- соглашений, в которых проявляется интерес;
- соглашений, которые направлены на обеспечение заемных средств, кредитов, гарантий и т.д.;
- договоров по имущественным претензиям, которые равны 10 или более процентам балансовой стоимости задолженных активов;
- договоров, которые оставляют в своем ведении процедуры снижения запросов по выплате задолженностей.

Но если арбитраж принимает решение о предприятии как банкроте, то это предприятие лишается права юридических лиц, наделенных конфиденциальностью. Эту ситуацию мы анализируем в контексте мерила, которое четко регламентирует потенциал приложения реструктуризационного концепта. Исходя из рассматриваемого Закона [1], для закрытия (ликвидации) производственной организации (промышленного предприятия) могут

быть использованы такие сценарии реструктуризации, а именно:

- простая продажа без обременения;
- сложная продажа с определением комбинаторных совокупностей структурно-содержательных компонентов (бизнес-единиц);
- использование систем перехода (замещения) части активов и т.д.

Предпочтение какого-либо сценарного компонента происходит одновременно с прогностическими расчетами размера реальной стоимости имущества организации (предприятия). Такое прогнозирование строится на итогах оценочных операций имущественных активов. В данном случае нужно принимать во внимание тот факт, что экспонированные на торги активы организации (предприятия), подлежащего закрытию (ликвидации), скорее всего, будут проданы вне оценочной стоимости, по более низкой цене. Исходя из такой ситуации первоочередной целью определяется процесс оптимизации реальной стоимости организации (предприятия) [8, с. 96].

Предельная ценовая ставка проявится в тех обстоятельствах, при которых реально высокая вероятность приобретения запросов на закупку данного предприятия от наибольшего количества вероятных приобретателей. Это осуществимо в системе открытых/закрытых публичных торгов. Тем

не менее при организации и проведении публичных торгов имеются некоторые основные требования к ним, а именно:

- ликвидация имущественных активов в рамках ограниченного оборота средств организации (предприятия) допустима только в пределах «закрытых» торгов;
- ликвидация имущественных активов ведущих градообразующих организаций (предприятий), в том числе и «естественных монополий», осуществляется посредством организации конкурса;
- стартовая стоимость реализации формируется посредством вынесения коллегиального постановления общим заседанием заимодавцев (кредиторов), исходя из оценочной реальной стоимости организации (предприятия);
- вторичные (повторные) аукционы (торги) осуществляются при наличии ситуации признания первоначальных аукционов (торгов) несостоятельными;
- процесс оптимизации реальной стоимости производственной организации (промышленного предприятия) при этом состоит, по нашему мнению, в повышении финансового потока, адресуемого на организацию конкурсной массы;
- одним из требований торгов является необходимость придерживаться невозможности принятия заявки от возможного покупателя на ликвидацию (продажу) предприятия ниже мини-

мальной, которую представили структуры менеджмента самого предприятия; ликвидация (продажа) предприятия, построенная на стоимости ниже минимальной, может быть осуществлена только в условиях негативного итога вторичных (повторных) торгов;

– такая ликвидация предоставляет возможность оптимизировать цену реализуемого имущества через понижение ценового эквивалента (на 10 или менее процентов от стартовой цены);

– при ликвидации в рамках повышения стоимости, когда цена и ее оптимизация представлены в виде роста финансового потока, концентрируемого на организацию конкурсного множества, в соотношении с ситуацией, когда ценовой эквивалент увеличивается и его реализация становится проблематичной на продолжительное время и т.д.

При наличии ситуаций, при которых активы устранимого индустриального объекта не реализуются в виде открытых торгов, проводимых через понижение стоимости, последовательность сбыта на аукционе выявляется коллегией заимодавцев (кредиторов), как правило, через методику «публичного предложения».

Здесь обстоятельство неосуществимости реализации собственности производственной организации (промышленного предприятия) удерживается, а по-

зиция стоимостной оптимизации состоит в потенциале динамического повышения финансовых активов, обращаемых на образование самой «продажной» совокупности средств в соотношении их с возможностями сбыта.

Существующие при этом узкие рамки времени организации и осуществления операций «конкурсного производства» зачастую не дают возможности снабдить отрекомендованное к торгам имущество периодом выдержки, актуальным в системе определения возможного приобретателя. В данном случае подразумевается факт того, что весь временной период, в течение которого проводится процедура конкурсного производства, состоит чаще всего из одного календарного года, что подробно отражено в следующих интервалах:

– 60 календарных дней отчуждается на сбор притязаний (претензий);

– 30 календарных дней отводится на составление списка (перечня) запросов и заявок заимодавцев и инвесторов, а также подготовку и осуществление общего заседания в условиях ратификации оснований оплаты оценочных операций;

– 30 календарных дней приходится непосредственно на осуществление инвентаризации и проведение собственно оценочных процедур ликвидируемой собственности;

– 30 календарных дней уходит на

сбор надлежащего заседания заимодавцев (кредиторов), где соответственно происходит ратификация самого алгоритма ликвидации организации (предприятия);

– 120 календарных дней длится процесс выплат некоторых долгов и определяется итог «конкурсного производства».

Таким образом, на прямое выполнение процесса сбыта имущественных активов остается в общей сложности всего 90 дней, за которые продать собственность очень непросто. Исходя из этого популярна работа по увеличению срока конкурсного производства в пределах 180 календарных дней (полугода). Однако наряду с позитивными аспектами такого продления, налицо и негативные, в виде обязательного возникновения излишних финансовых затрат.

Для современных отечественных производственных организаций (промышленных предприятий) в большинстве эпизодов свойственно антирезультативное управление оборотными активами, которые проявляются в наличии дебиторской задолженности и нерациональном ее применении. Одним из немаловажных аспектов эффективности приложения оборотных активов предстает управление дебиторской задолженностью предприятия, что также подчеркивает ее значимость [9, с. 160].

На сегодняшний день система управ-

ления дебиторской задолженностью должна охватывать всю полноту методик и концепций анализа, контроля и оценки дебиторской задолженности. Наряду с этим, управление дебиторской задолженностью – это действие и объективная манипуляция с причинами возникновения просроченной задолженности (постоянная работа с контрагентами), учитывая не только образование кредитной политики предприятия и ассоциацию контрактной инициативы, но и управление долговыми обязательствами.

Центральная задача управления дебиторской задолженностью в качестве доли от управления оборотными средствами, состоит в оптимизации коллективного размера данной задолженности и снабжении своевременного ее взимания. Вследствие этого управление дебиторской задолженностью нужно реализовывать на каждой фазе согласованности с контрагентами – как на фазе организации преддоговорных процедур, так и до действительного осуществления установленных в соглашении обязательств. Значительное число предприятий применяет лишь некоторые инструменты функционала с дебиторами, несмотря на существенность и результативность введения концепции управления дебиторской задолженностью, также у чрезвычайно небольшого числа предприятий проводимую работу мож-

но наименовать системой управления дебиторской задолженностью. Свидетельством данной ситуации является рост численности нерентабельных предприятий Дальневосточного федерального округа в 2015 г., в том числе и на основании повышения роста дебиторской задолженности предприятий, с начала года на 46,7 %. В каждом из субъектов данного региона возросло число нерентабельных предприятий, а именно:

- Приморский край и Республика Саха (Якутия) – более чем в 0,9 раза;
- Хабаровский край – на 17 %;
- Чукотский автономный округ – на 13 %;
- Магаданская область – на 13,2 %;
- Сахалинская область – на 0,7 %;
- Еврейская автономная область – на 0,9 %;
- Камчатский край – на 1 %.

Неоднозначность природы дебиторской задолженности и сформировавшаяся в Дальневосточном регионе, как и на всей территории РФ, обстановка неплатежей предприятий удостоверяют, что действенность и актуальность осуществления устройств антикризисного управления в значительной мере зависит от проведения индустриальными объектами деятельности в рамках создания системы управления дебиторской задолженностью как разновидности ликвидных оборотных активов предприятия или эффективности уже наличествующей системы управления

дебиторской задолженностью.

Предприятие, старающееся выйти из кризиса, обязано компетентно реализовывать контроль за дебиторской задолженностью и проявлять инициативу в вопросах ее оптимизации с целью сдерживания и ликвидации самой кризисной обстановки и ее последствий. Управление дебиторской задолженностью необходимо как для уже находящихся в кризисном состоянии, так и для нормально функционирующих предприятий с целью предотвращения возникновения кризисных явлений.

Таким образом, система управления дебиторской задолженностью наряду с другими мерами реструктуризации отечественных промышленных предприятий может рассматриваться как существенная превентивная мера антикризисного управления.

Вся совокупность мер комплексной реструктуризации промышленных предприятий в система антикризисного их управления, нацеленная на предотвращение потенциальной кризисной обстановки, должна основываться на выборе и применении наилучшей концепции и разумных мерах управления, способствовать росту производства продаж продукции и оборотов капитала, своевременному погашению обязательств, налаживанию партнерских отношений с поставщиками сырья, материалов, топ-

лива, энергии, комплектующих, потребителями производимой продукции, повышению узнаваемости продукции на рынке и деловой репутации хозяйствующего субъекта в целом, обуславливать платежеспособность и экономическую устойчивость предприятия, дать возможность своевременно реагировать, принимая взвешенные управленческие решения по упразднению отрицательных тенденций в хозяйственной деятельности предприятия.

Список использованных источников

- 1 О несостоятельности (банкротстве) : федер. закон от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2002. № 43. Ст. 4190.
- 2 Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. М. : Экономика, 2001. С.12.
- 3 Соклакова И. В. Реструктуризация предприятия как форма использования его экономического потенциала / И. В. Соклакова //Справочник экономиста. 2003. № 1. С. 11–25.
- 4 Домчук В. Оценка эффективности проектов реструктуризации предприятий / В. Домчук // Инвестиции в России. 2004. № 10. С. 40–44.
- 5 Мерзликина Г.С. Особенности реструктуризации несостоятельных предприятий / Г. С. Мерзликина, А. Р. Плоти-
- на, Л. В. Бирюкова // Известия Волгоград. гос. техн. ун-та : межвуз. сб. науч. статей // ВолгГТУ. 2006. № 3 (18). Вып. 3. С. 141–144. (Актуальные проблемы реформирования российской экономики).
- 6 Арбитражный процессуальный кодекс РФ : федер. закон от 24.07.2002 г. № 95-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2002. № 30. Ст. 3012.
- 7 Демченко В. Д. Практическое пособие по финансовому оздоровлению предприятий / В. Д. Демченко, О'Карри Юджин, А. А. Овчаров, А. А. Серговский. М., 2004. (проект Europe Aid «Эффективность процедур банкротства»).
- 8 Ряховская А. Н. Теория антикризисного менеджмента /А. Н. Ряховская. М. : Магистр; ИНФРА-М, 2015. 624 с.
- 9 Покудов А. В. Как управлять дебиторской задолженностью / А. В. Покудов. М. : Эксмо, 2008. 160 с.