



ДОХОДЫ И ПРИБЫЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ





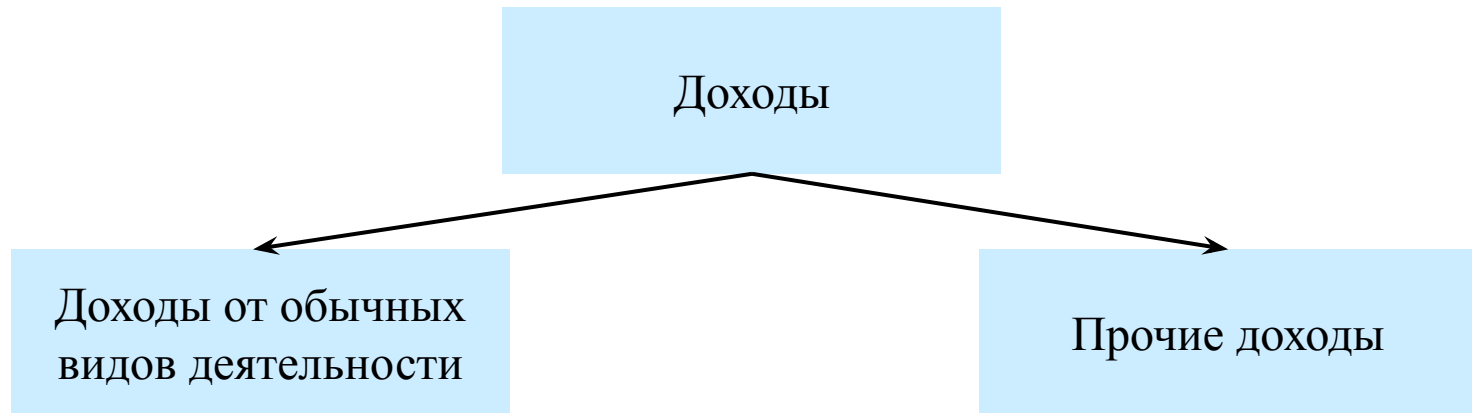
Основные вопросы темы:

1. Экономическая сущность и виды прибыли
2. Планирование и управление прибылью предприятия
3. Взаимосвязь издержек, объема реализации и прибыли
4. Показатели рентабельности

Результаты деятельности предприятия

Выручка (валовая) – это валовое поступление экономических выгод за определенный период времени в ходе обычной деятельности предприятия.

Согласно ПБУ 9/99 **доходы** — это увеличение экономических выгод в результате поступления активов (денежных средств, иного имущества) и (или) погашения обязательств, приводящее к увеличению капитала организации, за исключением вкладов участников (собственников имущества).



Доходы от обычных видов деятельности

Выручка от реализации=Доходы от обычных видов деятельности - это выручка от продажи продукции и товаров, поступления, связанные с выполнением работ, оказанием услуг без налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей (чистая выручка).

Эти доходы характеризуют результат операционной (производственной) деятельности и являются одним из важных показателей плана хозяйственно-финансовой деятельности предприятия.

$TR=P*Q$, где TR – выручка от реализации, P – цена реализации продукции, Q – количество реализованной продукции.

На размер выручки от реализации влияют:

- Объем реализованной продукции/оказанных услуг
- Ассортимент продукции
- Ценовая политика предприятия
 - Качество продукции
 - Форма расчетов и др.

Выручка от реализации

Существует два способа определения выручки от реализации продукции:

1. Кассовый метод (по факту оплаты продукции) – все те денежные средства, которые поступили на предприятие за отчетный период.
2. Метод начислений (по факту отгрузки продукции). Применяется в большинстве случаев.

Выручка за период по **факту отгрузки**

Стоимость остатков отгруженной, но не оплаченной продукции на **начало** периода

Стоимость остатков отгруженной, но не оплаченной продукции на **конец** периода

Выручка за период по **факту оплаты**

=

+

+

Прочие доходы

Прочие доходы достаточно разнородны, поэтому в их составе можно выделить несколько разновидностей.

Во-первых, доходы предприятия, формирование которых *не связано с реализацией* продукции (выполнением работ, оказанием услуг), но является результатом определенных хозяйственных и финансовых операций:

- ✓ поступления от предоставления за плату во временное пользование активов предприятия;
- ✓ поступления, связанные с участием в уставных капиталах других организаций (включая проценты и иные доходы по ценным бумагам);
- ✓ доходы от продажи основных фондов и иного имущества;
- ✓ проценты, получаемые за предоставление денежных средств юридическим и физическим лицам, а также за использование банком денежных средств, находящихся на счете предприятия в этом банке, и др. Эти доходы планируются.

Во-вторых, нерегулярные поступления. Например, полученные штрафы, пени, неустойки за нарушение хозяйственными партнерами условий договоров; положительные курсовые разницы в связи с повышением курса иностранных валют; списание кредиторской задолженности в связи с истечением сроков исковой давности и др.

В-третьих, это поступления, возникающие как последствия *чрезвычайных обстоятельств*, например страховые возмещения в связи с авариями, пожарами, стихийными бедствиями.

Прибыль предприятия

Прибыль от
реализации
продукции



Текущий оценочный показатель
деятельности предприятия,
определяемый как разница между
выручкой и затратами

Прибыль от
реализации
продукции



Выручка от
реализации



Затраты,
связанные с
производством и
реализацией

Прибыль от
реализации
единицы
продукции



Цена
продукции



Себестоимость

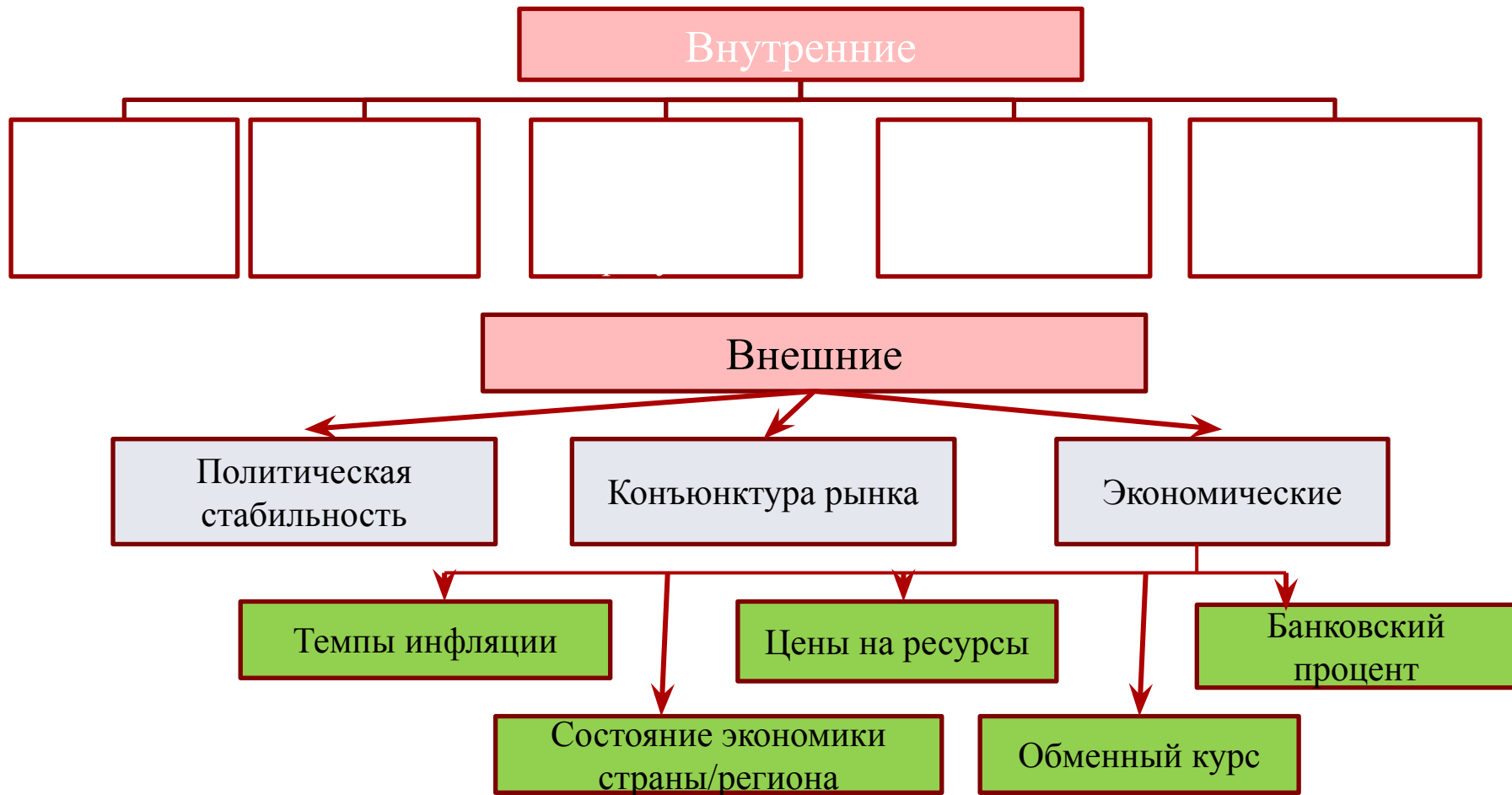


Значение прибыли

- ✓ является измерителем результатов деятельности предприятия;
- ✓ выступает источником собственных финансовых ресурсов предприятия;
- ✓ служит критерием эффективности хозяйственно-финансовой деятельности;
- ✓ выполняет стимулирующую функцию, так как в ее увеличении заинтересованы все участники хозяйственной деятельности — владельцы капитала, наемные работники;
- ✓ прибыль (ожидаемая) представляет собой ориентир для принятия дивидендной политики, инвестиционных решений;
- ✓ является источником формирования доходов бюджетов разных уровней (часть прибыли поступает в бюджеты через налоги).



Факторы, влияющие на прибыль





Структура отчета о финансовых результатах

Выручка

- Себестоимость (прямые затраты на производство)

= **Валовая прибыль (убыток)**

- Коммерческие и управленческие расходы

= **Прибыль (убыток) от продаж**

+ Доходы от участия в других организациях

+/- Проценты к получению/уплате

+/- Прочие доходы/расходы

= **Прибыль (убыток) до налогообложения**

- Текущий налог на прибыль

+/- Изменение отложенных налоговых активов/обязательств

= **Чистая прибыль**

Виды прибыли в отчете о финансовых результатах

Валовая прибыль определяется как разность между выручкой от реализации продукции, выполнения работ, оказания услуг (без налога на добавленную стоимость, акцизов и других аналогичных обязательных платежей) и производственной себестоимостью реализованной продукции (работ, услуг).

Прибыль от продаж отражает конечный результат операционной (производственной) деятельности предприятия и формируется как разность между валовой прибылью и управленческими и коммерческими расходами. Другими словами, прибыль (убыток) от продаж — это разность между чистой выручкой и полной себестоимостью реализованной продукции (выполненных работ, оказанных услуг).

Прибыль до налогообложения рассчитывается с учетом прочих доходов (прибавляются) и прочих расходов (вычитаются). Прибыль до налогообложения — конечный результат хозяйственно-финансовой деятельности.

Чистая прибыль формируется после уплаты текущего налога на прибыль. При этом учитываются также изменения отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств.



Прибыль до налогообложения

ПРИМЕР.

Затраты на производство и реализацию продукции предприятия формировались исходя из следующего: заработная плата 20 млн. руб., сырье и материалы 30 млн. руб., прочие расходы – 10 млн. руб. Балансовая стоимость зданий и сооружений 250 млн. руб., оборудование 100 млн. руб. Вся продукция продана по цене 122,5 млн. руб. Норма амортизации зданий и сооружений составляет 5%, а срок службы оборудования в среднем равен 5 годам. Определите прибыль до уплаты налогов

.



Прибыль до налогообложения

Решение.

Прибыль до налог. = Выручка – Себестоимость + Доходы от участия в других организациях +/- Проценты к получению/уплате +/- Прочие доходы/расходы

Ав зд=250 тыс. руб. x 0,05=12,5 млн.руб

Ав об.=100 тыс. руб. x 1/5= 20 млн .руб.

ЕСН= з/п x 0,302 з/п=6.04 млн. руб.

$C = з/п + МЗ + A_{взд} + A_{воб} + ЕСН + Прочие =$

20млн руб.+30 млн.руб.+12,5. млн.руб.+20 млн.руб.+6.04 млн руб.+10 млн.руб.=98,54 млн. руб.

Прибыль до налог=В - С=122,5 - 98,54=23,96 млн.руб.



УПРАВЛЕНИЕ ПРИБЫЛЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Под управлением прибылью понимается процесс выработки и принятия решений по основным аспектам ее формирования, распределения и использования. Формирование прибыли связано с управлением доходами, расходами, ресурсным потенциалом предприятия. Управление распределением и использованием прибыли связано с выработкой налоговой, дивидендной, инвестиционной, социальной политики, а также политики формирования капитала.

Целью управления прибылью является максимизация капитала собственников предприятия в конкретных условиях текущего периода и в перспективе.

Основным в управлении прибылью предприятия является увеличение ее общей суммы в процессе формирования и эффективное распределение полученной прибыли по отдельным направлениям ее использования. Основу конечного финансового результата предприятия составляет прибыль от операционной деятельности, от реализации продукции.

CVP (Cost, value, profit) анализ

Механизм управления формированием суммы прибыли от реализации продукции (от продаж) строится с учетом тесной взаимосвязи этого показателя с объемом производства и реализации продукции, доходов и расходов (издержек) предприятия. Система этой взаимосвязи, получившая название *взаимосвязь издержек, объема реализации и прибыли (Cost-Volume-Profit Relationships, или CVP)*, позволяет выявить роль отдельных факторов в формировании прибыли от продаж и обеспечить эффективное управление этим процессом.

Допущения CVP-анализа:

- Цена, по которой продается продукция, не зависит от объема продаж
- Предприятие выпускает только один вид продукции
- Объем продаж и объем производства равны
- Постоянные затраты не зависят от объема производства, в то время как переменные затраты меняются пропорционально объему производства.



Этапы СVP -анализа

Определение **целевой прибыли** от реализации продукции при заданных плановых значениях постоянных расходов, объема производства, цены единицы продукции, величины переменных расходов на единицу продукции



Определение объема производства и реализации продукции, обеспечивающего безубыточную деятельность (**критического объема производства**)



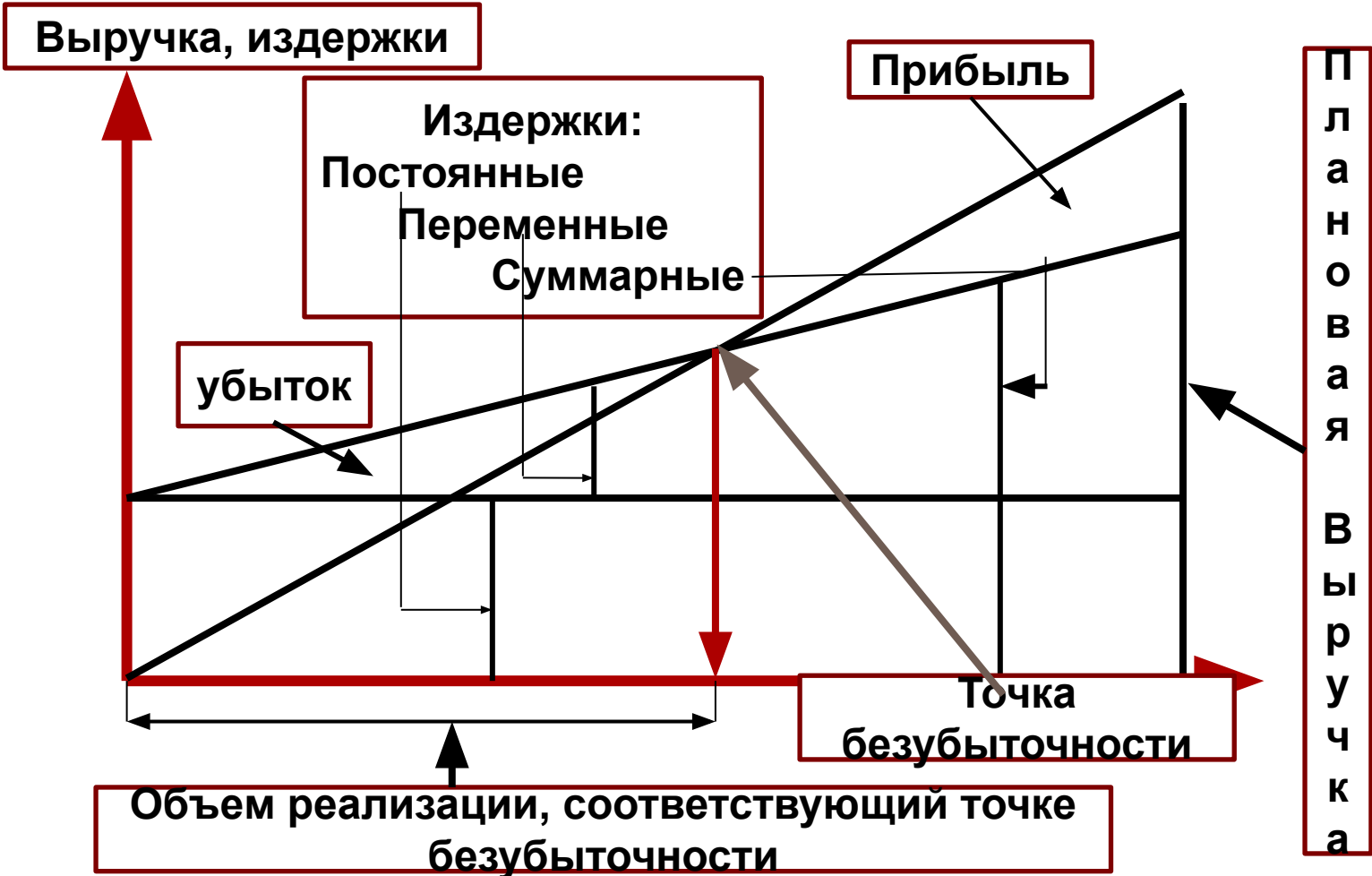
Определение предела безопасности и запаса финансовой прочности



Определение возможных приростов суммы прибыли от реализации продукции при оптимизации соотношения постоянных и переменных издержек (расходов).



Графическое определение точки безубыточности



Определение точки безубыточности

Для достижения точки безубыточности предприятие должно обеспечить такой объем производства и реализации продукции ($Q_{\text{безуб}}$), при котором выручка (TR) сравнивается с суммой издержек производства (TC), как переменных (VC), так и постоянных (FC)

$$TR = P \times Q, \text{ где}$$

P-цена реализации продукции

Q- объем производства в натуральном выражении

В состоянии безубыточности соблюдается следующее равенство:

$$P * Q_{\text{безуб}} = FC + VC_{\text{ед}} \times Q_{\text{безуб}}$$

Для расчета объема производства, соответствующего точке безубыточности (критического объема производства), используется формула:

$$Q_{\text{безуб}} = FC / (P_{\text{ед.}} - VC_{\text{ед}})$$

P_{ед.}- цена единицы продукции, руб; VC_{ед.}-переменные издержки (расходы) на единицу продукции, руб.;

Q_{безуб} объем производства и реализации продукции в натуральном выражении, обеспечивающий безубыточность хозяйственной деятельности (критический объем производства)



Основные показатели CVR-анализа

Порог
рентабельности
(критическая
выручка)

выручка компании, которая обеспечивают полное покрытие всех переменных и условно-постоянных затрат компании, при прибыли равной нулю

Предел (маржа)
безопасности

разница между объемом производства, обеспечивающим получение целевой прибыли, и критическим объемом производства (натуральный показатель).

Запас
финансовой
прочности

рассчитывается как разность между выручкой от реализации продукции, обеспечивающей получение целевой прибыли, и критической (пороговой) выручкой. Это сумма, на которую предприятие может уменьшить выручку, продолжая работать безубыточно

Управление прибылью предприятия -1

Определение возможных приростов суммы прибыли от реализации продукции при оптимизации соотношения постоянных и переменных издержек (расходов).

При высокой доле постоянных расходов в общей их сумме предприятие значительно позже достигает точки безубыточности, т. е. ему для достижения безубыточности необходим достаточно большой объем производства. Но при дальнейшем наращивании объемов производства и реализации продукции,

после преодоления точки безубыточности предприятие будет получать большую сумму прибыли на каждый процент прироста объемов деятельности по сравнению с другими, у которых первоначально доля постоянных расходов была низкой. Это связано с тем, что за счет постоянных расходов их относительная величина на единицу продукции будет снижаться в большей степени.

Управление прибылью предприятия-2

Подразделение всей совокупности издержек производства (расходов, связанных с производством и реализацией продукции) на постоянные и переменные позволяет использовать в управлении формированием прибылью от продаж механизм, известный как **операционный леверидж (операционный рычаг)**.

Действие этого механизма основано на том, что наличие постоянных расходов в общей их сумме приводит к тому, что при увеличении объема реализации продукции сумма прибыли от продаж всегда увеличивается еще более высокими темпами. Однако степень чувствительности прибыли от продаж к изменению объема реализации неодинакова на предприятиях, имеющих различное соотношение постоянных и переменных расходов. Чем выше доля постоянных расходов в общей сумме расходов предприятия, тем в большей степени изменяется сумма прибыли от продаж по отношению к темпам изменения объема реализации товаров.



Эффект операционного рычага

Коэффициент операционного рычага показывает долю постоянных затрат в общей сумме затрат предприятия. Рассчитывается по формуле: $OL = FC / TC$

- Где OL — коэффициент операционного рычага; FC - сумма постоянных издержек (расходов), руб.; TC - общая сумма издержек (расходов), руб.
- Конкретное соотношение прироста суммы прибыли и суммы реализации продукции, достигаемое при определенном коэффициенте операционного рычага, характеризуется показателем эффект операционного рычага (DOL - Degree of Operating Leverage)

Формула расчета этого показателя имеет вид

$$DOL = VC / EBIT = CM / EBIT$$

- Где EBIT — прибыль от продаж, руб.;
- CM - маржинальный доход, руб.; VC- переменные затраты , руб.;

Другой подход к расчету эффекта операционного рычага возможен на основе формул:

$$DOL = (EBIT + FC) / EBIT, \text{ или } DOL = (TR - VC) / EBIT,$$

- где EBIT — прибыль от продаж, руб.;
- TR — выручка от реализации продукции, руб.;
- VC— совокупные переменные издержки (расходы), руб.



Операционный рычаг

В конкретных ситуациях проявление механизма операционного рычага имеет ряд особенностей, которые необходимо учитывать в процессе его использования для управления прибылью.

1. Положительное воздействие операционного рычага начинает проявляться лишь после того, как предприятие преодолело точку безубыточности.

2. После преодоления точки безубыточности чем выше коэффициент операционного рычага, тем большей силой воздействия на прирост прибыли будет обладать предприятие, наращивая объем реализации продукции.

3. Наибольшее положительное воздействие операционного рычага достигается в зоне, максимально приближенной к точке безубыточности (после ее преодоления).

4. Механизм операционного рычага имеет и обратную направленность — при любом снижении объема реализации продукции в еще большей степени уменьшается размер прибыли от продаж.

5. Эффект операционного рычага стабилен только в коротком периоде.

Фактически операционный рычаг определяет уровень предпринимательского риска (чем он выше, тем выше риск)

Управление прибылью предприятия

Исходя из *целей* предприятия в процессе управления прибылью от продаж возможно принятие следующих *решений*:

- увеличение объемов производства;
- сокращение переменных расходов на единицу продукции;
- сокращение постоянных расходов;
- изменение цен на продукцию;
- изменение соотношения постоянных и переменных расходов в общей их сумме.



Формирования прибыли на основе группировки затрат на постоянные и переменные



Решение

1. Выручка до снижения объема производства: $TR=3200 \text{ руб.} * 150 \text{ тыс.ед.}=480 \text{ млн.руб.}$
2. Совокупные издержки до снижения объема производства: $TC=2720 \text{ руб} * 150 \text{ тыс.руб.}= 408 \text{ млн. руб.}$
3. Прибыль до уплаты налогов $480 - 408 = \mathbf{72 \text{ млн.руб.}}$
4. Здесь переменные издержки равны: $VC=TC-FC=408 \text{ млн.руб.}-\mathbf{220 \text{ млн.руб.}}=188 \text{ млн.руб.}$
5. CM (маржинальный доход) $=TR-VC=480 \text{ млн.руб.}- 188 \text{ млн. руб.}= 292 \text{ млн. руб.}$

Общий маржинальный доход изменяется пропорционально объему продаж (в отличие от прибыли)

6. Сокращение объема продаж составило $= (150 \text{ тыс.ед} - 105 \text{ тыс.ед})/150 \text{ тыс.ед} * 100\%=30\%$
7. Общий маржинальный доход также сократился на 30%: $292 \text{ млн. руб.} * 0,7 = \mathbf{204,4 \text{ млн. руб.}}$ или $\mathbf{0,7 * 480 - 0,7 * 188 = 204,4 \text{ млн. руб.}}$

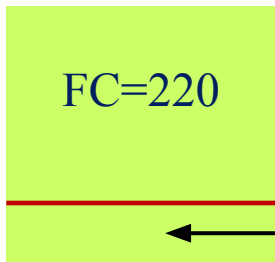
Прибыль (убыток) после снижения объема продаж $= CM-FC=204,4-220=\mathbf{-15,6 \text{ млн.руб.}}$

Формирования прибыли на основе группировки затрат на постоянные и переменные

Выручка от продаж



Предприятие выпускает 150 тыс. ед. изделий по цене 3200 руб. за единицу и полной себестоимости изделия 2720 руб. Постоянные затраты составляют 220 млн. руб. Предприятие сократило производство до 105 тыс. ед. Чему будет равна прибыль (Убыток)?



Прибыль до уплаты % и налогов (ЕВИТ)
Убыток = - 15,6

Графическое определение точки безубыточности

Определить точку безубыточности при следующих исходных данных: балансовая стоимость составляет 10000 тыс. руб., средняя заработная плата 8 тыс. руб., материальные затраты 1000 тыс.руб. в год, норма отчислений на полное восстановление(a_v) составляет 5%, прочие затраты равны 40% от фонда заработной платы, численность работающих 12 человек. Тариф(цена) на услуги по подаче воды составляет 3,5 руб./м³ без НДС. Производительность системы 5тыс. м³/сутки



Определение точки безубыточности

Решение

Амортизация = $10000 \times 0,05 = 500$ тыс.руб./год – постоянные затраты

Фонд з/п = $12 \times 8 \times 12 = 1152$ тыс.руб./год

Прочие = $1152 \text{ тыс.руб.} \times 0,4 = 460,8$ тыс.руб.

Мат затраты на 1 м³ = $1000 / (5 \times 365) = 0,55$ руб

Выручка $3,5 \times 365 \times 5 = 6387,5$ тыс руб

$$P * Q_{\text{безуб}} = FC + VC_{\text{ед}} \times Q_{\text{безуб}}$$

$$3,5 \times x = 500 + 1152 + 460,8 + 0,55 \times x$$

$$2112,8 = 2,95 * x$$

$$X = 716,2 \text{ тыс. м}^3$$



ПРИМЕР.

Определить точку безубыточности, а также прибыль от продажи 400, 600 единиц продукции, при следующих данных: Постоянные затраты предприятия 10 000 руб. Удельные переменные затраты 60 руб./шт. Цена производства 80 руб./шт.



ПРИМЕР.

В состоянии безубыточности соблюдается следующее равенство:

$$P * Q_{\text{безуб}} = FC + VC_{\text{ед}} \times Q_{\text{безуб}}$$

$$Q_{\text{безуб}} = FC / (P_{\text{ед.}} - VC_{\text{ед}})$$

$$10\,000 + 60 * Q = 80 * Q$$

$$Q = 500 \text{ шт.}$$

$$\text{Прибыль } 1 = 80 * 400 - 10000 - 60 * 400 = -2000 \text{ руб.}$$

$$\text{Прибыль } 2 = 80 * 600 - 10000 - 60 * 600 = 2000 \text{ руб.}$$



Управление распределением и использованием чистой прибыли

Распределение прибыли — это выделение части прибыли на определенные цели. *Использование прибыли* — это конкретные направления расходования средств в пределах выделенных на определенные цели сумм.

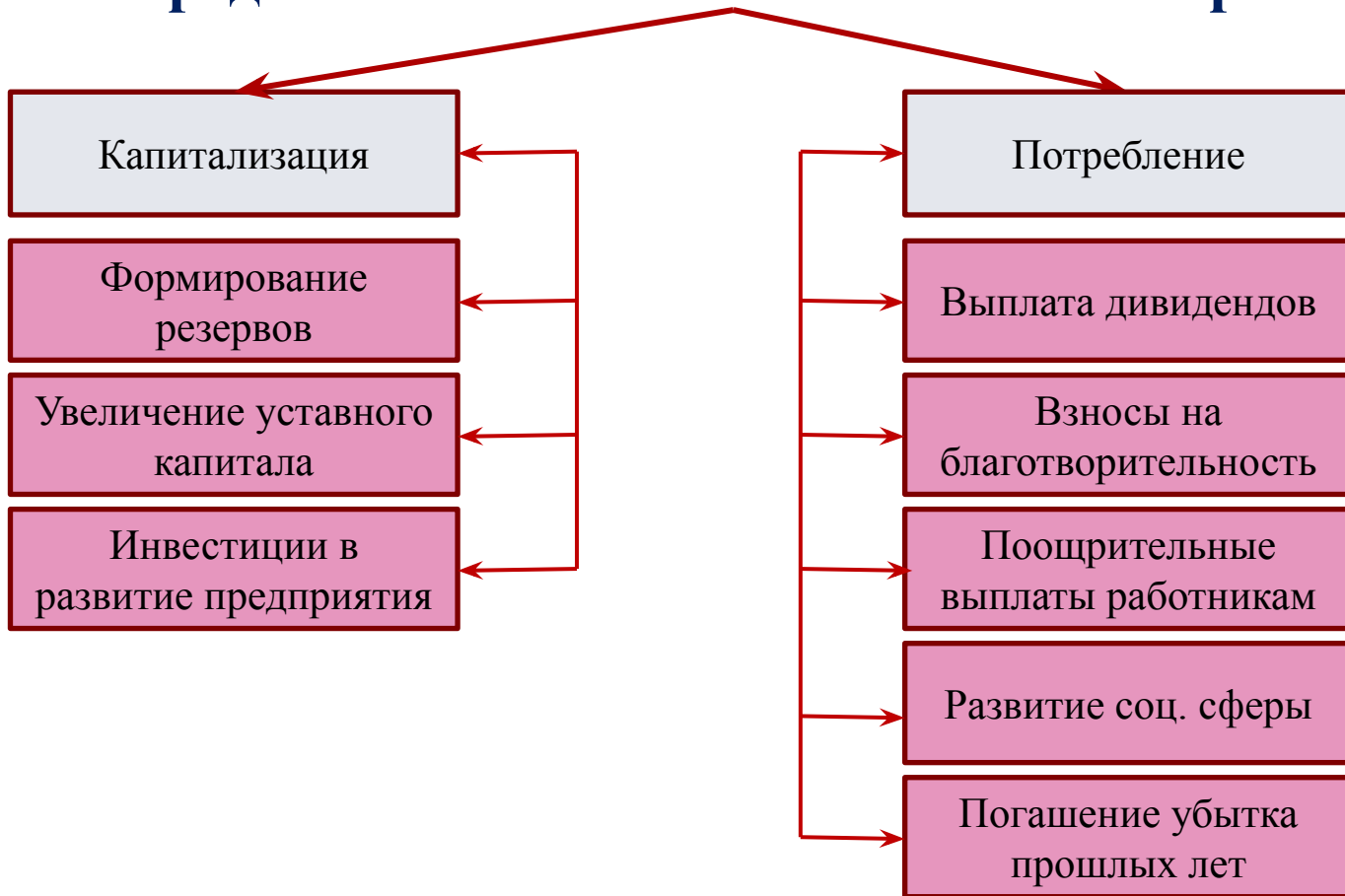
Распределение прибыли осуществляется в два этапа.

На первом этапе распределяется прибыль до налогообложения. Часть этой прибыли в виде налогов направляется в бюджеты разных уровней. Это распределение прибыли регулируется законодательно.

На втором этапе распределяется чистая прибыль предприятий в соответствии с их уставами и решениями, принимаемыми высшими органами управления. Вся чистая прибыль, как правило, распределяется на две основные части: *потребляемую* и *капитализируемую*. Основной задачей управления распределением прибыли после уплаты налогов является *оптимизация пропорций между капитализируемой и потребляемой ее частями*.



Распределение и использование чистой прибыли



Использование чистой прибыли (потребление)

1) *выплаты дивидендов учредителям, акционерам:*

- по привилегированным и

- обычным акциям.

Эти выплаты формируют доходы собственников предприятий, держателей акций. Порядок выплат определяется учредительными документами и решениями высших органов управления предприятием.

2) *средства на социальные нужды и дополнительное материальное стимулирование персонала предприятия.*

3) *отчисления на благотворительные цели:* оказание помощи общественным, религиозным организациям, учреждениям культуры, образования и др.

4) *Средства на развитие социальной сферы.* Эти средства предназначены для развития имеющихся у предприятия объектов социальной инфраструктуры: поликлиники, спортивные сооружения, культурные центры и т. п., т. е. это вложения в непроизводственные основные средства.

Использование чистой прибыли (капитализация)

К капитализируемой части относят:

1) *Формирование резервов*

За счет этих средств покрываются непредвиденные расходы, убытки, осуществляются выплаты дивидендов по привилегированным акциям при отсутствии прибыли текущего года. Резервный капитал формируется в соответствии с законодательством страны и (или) учредительными документами хозяйствующих субъектов;

2) *Увеличение уставного капитала* — по решению собственников или в связи с изменением законодательства, регулирующего деятельность предприятий конкретной организационно-правовой формы;

3) *Инвестиции в развитие предприятия* — часть чистой прибыли, направляемая на расширение хозяйственной деятельности: финансирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, капитальных вложений в основные фонды, увеличение собственных оборотных средств и др. За счет этих средств производится также погашение долгосрочных кредитов и % по ним;

Понятие рентабельности

Рентабельность — относительный показатель экономической эффективности, определяется как отношение прибыли к сумме активов/ресурсов ее формирующих. Рентабельность обычно рассчитывается в виде коэффициентов или в процентном отношении к тому или иному показателю; расчет проводят по данным за определенный период (год, квартал).

Рентабельность характеризует прибыльность, выгодность работы предприятия в целом, различных направлений деятельности (производственной, финансовой), прибыльность производства отдельных видов продукции, услуг. Показатели рентабельности используют как инструмент в ценообразовании, в инвестиционной политике.



Показатели рентабельности

Рентабельность продаж	$ROS = \frac{\text{прибыль от продаж}}{\text{выручка от реализации}}$	Характеризует долю прибыли в выручке от реализации продукции.
Рентабельность продукции (затрат)	$ROC = \frac{\text{прибыль от продаж}}{\text{полная себестоимость}}$	Показывает размер прибыли, получаемой на 1 руб. полной себестоимости реализованной продукции, и определяется не только по всему объему, но и по каждому виду продукции.
Рентабельность собственного капитала	$R_{ск} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{собственный капитал предприятия}}$	Характеризует эффективность использования собственного капитала предприятия.
Рентабельность активов	$ROA = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{средняя стоимость активов}}$	Характеризует отдачу, которая приходится на рубль активов предприятия.

Цели планирования прибыли на предприятии

Прибыль является важным показателем плана хозяйственно-финансовой деятельности предприятия. Прогнозы прибыли необходимы для принятия многих управленческих решений: обоснования возможности привлечения долгосрочных кредитов и определения реальных сроков их погашения; оценки экономической эффективности, выгоды инвестиционных проектов; обоснования возможностей финансирования различных программ.

Цель планирования прибыли на предприятиях — использование выявленных в процессе анализа резервов ее роста и поиск новых возможностей повышения рентабельности.

Предприятия планируют:

- прибыль от продаж,
- прибыль до налогообложения,
- чистую прибыль.

Методы планирования прибыли

Основную массу прибыли предприятия составляет прибыль от продаж. Планирование этой прибыли может проводиться с использованием *разных методов*:

Наиболее распространенным является *метод прямого счета*. Он используется, как правило, на предприятиях с небольшим ассортиментом выпускаемой продукции. Прибыль рассчитывается по каждому виду продукции на основе полной себестоимости единицы продукции, отпускных цен (без НДС, акцизов) и плановых объемов товарной продукции в заданном периоде (обычно расчет ведется на год)

Аналитический метод планирования прибыли применяют наряду с методом прямого счета при широком ассортименте выпускаемой продукции. Этот метод позволяет выявить влияние отдельных факторов на плановую величину прибыли. При использовании аналитического метода прибыль рассчитывают не по отдельным видам продукции, а по всей сравнимой продукции в целом. Сравнимая продукция планового года — это такая же продукция, которая выпускалась в отчетном периоде. По несравнимой, новой продукции прибыль планируется отдельно.

Методы планирования прибыли (2)

Кроме прибыли от реализации продукции предприятие может иметь прибыль от оказания услуг, от реализации основных фондов и другого имущества, от сдачи в аренду помещений, оборудования, от различных финансовых операций и др. Все эти виды прибыли планируют методом прямого счета с учетом соответствующих видов доходов и расходов или на основе опыта прошлых лет.

На предприятиях могут быть использованы и другие методы расчета прибыли на планируемый период, например экономико-статистический метод (метод экстраполяции), который предполагает перенесение на плановый период темпов роста, пропорций, тенденций, сложившихся в предплановом периоде (в отчетном году или за несколько предшествующих плановому году лет). Этот метод используют в условиях экономической стабильности, устойчивых тенденций развития деятельности предприятия.



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

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !