

ОТЗЫВ

официального оппонента на диссертацию

Давлетшина Радика Илшатовича

на тему «Формирование системы управления

предприятия транспортного строительства

на базе процессного подхода»

по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным

хозяйством (экономика, организация и управление

предприятиями, отраслями, комплексами – строительство)

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Актуальность избранной темы.

Актуальность исследования Давлетшина Р.И., посвященного проблеме повышения экономической эффективности предприятий транспортного строительства за счет внедрения передовых методов и подходов к внутрифирменному управлению бизнес-процессами обуславливается следующими причинами:

- ростом себестоимости строительства за счет неблагоприятной экономической ситуации в стране, вызвавшей рост цен на строительные материалы, технику и кредитные ресурсы;
- необходимостью мобилизации внутренних резервов строительных предприятий, специализирующихся на проектах развития и модернизации транспортной инфраструктуры, в условиях роста ценовой конкуренции за новые объемы работ;
- практически полным исчерпанием потенциала оптимизации и развития широко применяемых сегодня в отрасли организационных подходов, что является одним из факторов, ограничивающих повышение операционной эффективности процессов в транспортном строительстве.

Это вызывает потребность в развитии процессно-ориентированной управленческой модели к особенностям проектов транспортного строительства и выработке более эффективной системы управления предприятия транспортного строительства, призванной обеспечить повышение как операционной, так и экономической эффективности.

Решению данной задачи посвящена диссертационная работа Давлетшина Радика Илшатовича на тему «Формирование системы управления предприятия транспортного строительства на базе процессного подхода» по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – строительство),

представленная на соискание ученой степени кандидата экономических наук, являющейся актуальной.

Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации.

Результаты диссертационного исследования Давлетшина Р.И. аргументированы, логичны, изложены в научном стиле, снабжены ссылками на достаточно обширный перечень российских и зарубежных источников. Автором проведен глубокий анализ научной, методической литературы, позволивший выявить природу и характер ограничений в применении процессного подхода к производственной деятельности строительного предприятия на транспорте. Исследование снабжено достаточным количеством таблиц, рисунков и приложений, иллюстрирующих выявленные взаимосвязи, основные положения, выводы и рекомендации автора.

Достоверность и новизна, полученных результатов.

Достоверность полученных результатов обеспечена использованием официальных данных Федеральной службы статистики, управленческих данных о производственной деятельности СМТ №3 - филиал АО «РЖДстрой», а также фундаментальных исследований отечественных и зарубежных ученых.

Основные научные результаты диссертационного исследования, включающие элементы научной новизны заключаются в следующем:

1. Определена зависимость между уровнем развития процессного подхода на предприятии и видом структурной организацией системы управления. Предложена классификация «уровней зрелости» процессного подхода.
2. Уточнена рамочная концепция процессно-ориентированной системы управления предприятия, выявлена и обоснована возможность развития рамочной концепции процессно-ориентированной системы управления предприятия к условиям транспортного строительства.
3. Сформулирован метод управления технологическими процессами транспортного строительства в рамках применения процессного подхода.
4. Предложена общая концептуальная модель процессно-ориентированной системы менеджмента предприятия транспортного строительства, обеспечивающая формирование рациональной системы управления предприятия транспортного строительства на базе процессного подхода в условиях среды функционирования его производственной подсистемы. В отличие от ранее известных моделей системы управления на базе процессного подхода, данная модель учитывает уровень организационно-

технологической надежности, присущий бизнес-процессам основной деятельности предприятия транспортного строительства.

5. Обоснована экономическая эффективность внедрения предложенной концепции процессно-ориентированной системы управления на действующем предприятии.

Теоретическая и практическая значимость полученных автором результатов исследования.

Теоретическая значимость диссертации заключается в том, что в отличие от существующих методических и научно-практических исследовательских разработок в настоящем исследовании осуществлено совмещение преимуществ процессного подхода с преимуществами уже устоявшейся практики проектного управления. Предложенная в настоящей работе организационно-функциональная модель учитывает специфику процессов транспортного строительства в следствие чего методология процессного управления получила развитие в отношении производственных систем с низкой организационно-технологической надежностью.

Практическая значимость результатов исследования обусловлена развитием полученных теоретических выводов, содержащихся в исследовании, в конкретные практические результаты в виде модели системы управления предприятия транспортного строительства, разработанной на основе преимуществ процессного подхода. Внедрение данной модели с учетом предложенных рекомендаций поспособствует снижению себестоимости проектов транспортного строительства за счет повышения эффективности основных производственных фондов предприятий транспортного строительства и минимизации материальных потерь, возникающих в ходе обеспечения процесса строительства, что составит дополнительное преимущество в масштабах страны.

Оценка содержания диссертации, ее завершенность.

Диссертация Давлетшина Р.И. представляет завершенную научно-исследовательскую работу, в которой поставлены и решены актуальные задачи для транспортного строительства. Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы и приложений. Во введении раскрыта актуальность исследуемой темы, поставлена цель и декомпозирована на соответствующие задачи, определена научная новизна работы, выполнен краткий обзор литературы.

В первой главе «Теоретико-методические основы процессного подхода к управлению предприятием транспортного строительства» раскрывается сущность процессного подхода к управлению предприятием, рассматриваются устоявшиеся методы управления в рамках процессного подхода, исследуется практика системного управления в транспортном строительстве, систематизируются знания

по вопросам организации системы управления на базе процессного подхода на предприятии.

Во второй главе «Развитие методических положений построения системы управления предприятия транспортного строительства на базе процессного подхода» проведено исследование особенностей процессов транспортного строительства в сравнении с процессами массово-поточного производства, выявлены основные проблемы в части управления; на основе полученных результатов установлены требования к системе управления предприятия транспортного строительства для интеграции процессного подхода. Разработана концепция системы управления, удовлетворяющая сформированным требованиям и являющаяся развитием рамочной методологии процессно-ориентированной системы управления применительно к предприятию транспортного строительства.

В третьей главе «Оценка влияния предлагаемой процессно-ориентированной системы управления предприятия транспортного строительства на денежные потоки» отражен результат практического моделирования системы управления для реально функционирующего предприятия согласно разработанной во второй главе концепции, обоснована экономическая эффективность перехода на данную систему управления на примере типового проекта, разработаны рекомендации по трансформации сложившейся системы управления в предложенную.

В заключении обобщены основные результаты проведенного исследования, сформулированы выводы и предложения. Отмечены перспективы дальнейшей разработки темы.

Достоинство и недостатки в содержании и оформлении диссертации, влияние отмеченных недостатков на качество исследования.

В целом положительно оценивая диссертационное исследование, нельзя не обратить внимание на некоторые недостатки:

- при анализе текущей практики применения методов процессно-ориентированного управления в транспортном строительстве (стр. 32 - 45) недостаточно подробно рассмотрен сам процесс строительно-монтажных работ. Следовало бы в качестве примера привести несколько вариантов бизнес-процессов, например, рассмотреть последовательность взаимоувязанных работ при укладке верхнего строения железнодорожного пути;
- в представленной характеристике предложенной автором концептуальной модели системы управления предприятия транспортного строительства на базе процессного подхода (стр. 80 - 94) приведены бизнес-роли и функции сотрудников производственной и непроизводственной подсистем. Для удобства восприятия следовало бы также представить описание увязки

данных бизнес-ролей с шагами типового сквозного бизнес-процесса проекта железнодорожного строительства.

- в третьей главе для проведения оценки влияния внедрения процессно-ориентированной системы управления на денежные потоки предприятия транспортного строительства используются данные по проекту развития железнодорожной инфраструктуры, начало строительного этапа работ которого приходится на 2011 г. В условиях стремительно меняющейся организационной среды на транспорте следовало бы для повышения адекватности проведенной оценки использовать сведения по наиболее актуальным проектам (2015 – 2016 годы).

Влияние отмеченных недостатков не снижает качество исследования, они не влияют на основные теоретические и практические результаты представленного диссертационного исследования.

Соответствие автореферата основному содержанию диссертации.

Автореферат диссертации Давлетшина Радика Илшатовича на тему «Формирование системы управления предприятия транспортного строительства на базе процессного подхода» по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – строительство) на соискание ученой степени кандидата экономических наук отражает её основное содержание, основные рассматриваемые проблемы, задачи, поставленные в диссертационной работе, и выводы автора.

Соответствие диссертации и автореферата требованиям ГОСТ Р 7.0.11-2011. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Диссертация и автореферат диссертации. Структура и правила оформления. М.: Стандартинформ. – 2012.

Диссертация и автореферат оформлены согласно требованию ГОСТ Р 7.0.11-2011 и п. 11, 13 и 14 Положения о порядке присуждения ученых степеней, содержит список работ, опубликованных автором по теме диссертации. В тексте диссертации имеются ссылки на указанный список. Оформление списка литературы соответствует требованиям ГОСТ 7.1 – 2003.

Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным «Положением о присуждении ученых степеней» по пунктам 9, 10, 11 и 14.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук Давлетшина Р.И. написана автором самостоятельно, обладает внутренним единством, содержит новые научные результаты и положения, выдвигаемые для

публичной защиты, и свидетельствуют о личном вкладе автора диссертации в науку, что соответствует п. 10 «Положения о присуждении ученых степеней».

Основные результаты диссертации были опубликованы автором в 3 научных статьях общим объемом 1,1 печатных листа в рецензируемых научных изданиях, что соответствует п. 11 «Положения о присуждении ученых степеней».

В диссертации автором указаны ссылки на авторов и источники заимствования материалов и отдельных результатов; отмечены результаты научных работ, выполненных соискателем ученой степени лично или в соавторстве, что соответствует п. 14 «Положения о присуждении ученых степеней».

Диссертация Давлетшина Р.И. на соискание ученой степени кандидата экономических наук является научно-квалификационной работой, в которой содержится решение задачи по развитию процессно-ориентированной управленческой модели и формированию экономически эффективной системы управления предприятия транспортного строительства на базе процессного подхода, имеющей существенное значение для развития строительной отрасли страны, что соответствует требованиям п. 9 «Положения о присуждении ученых степеней», а её автор заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – строительство).

Официальный оппонент,

Коланьков Сергей Вячеславович

Доктор экономических наук (специальность

08.00.05 – Экономика и управление

народным хозяйством (экономика,

организация и управление предприятиями,

отраслями и комплексами – строительство), доцент,

заместитель проректора по экономической работе,

Федеральное государственное бюджетное

образовательное учреждение высшего образования

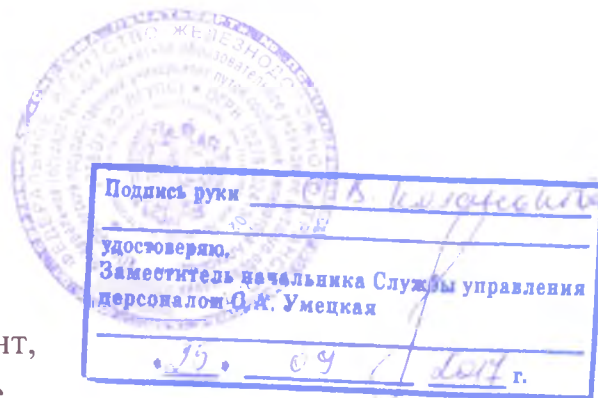
«Петербургский государственный университет

путей сообщения Императора Александра I», профессор
кафедры «Экономика и менеджмент в строительстве»;

190031, Санкт-Петербург, Московский пр., д. 9,

тел. 8 (812) 570-76-58,

e-mail: kolankov@mail.ru



«19» сентября 2017 г.

С.В. Коланьков

В диссертационный совет Д 218.005.12
при федеральном государственном
бюджетном образовательном
учреждении высшего образования
«Российский университет транспорта
(МИИТ)»

от Пономаревой Юлии Борисовны

ОТЗЫВ

официального оппонента на диссертацию

Давлетшина Радика Илшатовича

на тему «Формирование системы управления

предприятия транспортного строительства

на базе процессного подхода»

по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным

хозяйством (экономика, организация и управление

предприятиями, отраслями, комплексами – строительство)

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Актуальность избранной темы

Общая сумма инвестиций в запланированные инфраструктурные проекты в РФ до 2030 года по разным оценкам может составить 969 млрд рублей, где практически половина придется на нужды РЖД. Несмотря на значительные объемы производства в строительном секторе экономики накопились хронические проблемы в части эффективности управления:

- низкая производительность;
- частые простои персонала и техники;
- качество строительной продукции зачастую не соответствует заявленному;
- низкий уровень квалификации работников;
- неполное соблюдение требований промышленной безопасности и т.п.;
- рассогласованность планов – несинхронизированные план-графики выдачи рабочей документации, поставки материалов и строительной техники, график выхода субподрядчиков на площадку и пр.;
- низкий уровень внедрения и использования методов проектного управления в строительстве.

В том числе в результате вышеуказанных потерь установленные сроки строительства и затрат систематически превышаются. При таком масштабном объеме затрат дополнительные бюджетные расходы могут составить до 200 млрд

руб. (при среднем превышении бюджета проекта 20%). Для строительных предприятий и предприятий транспортного сектора строительства в частности стратегически важно перейти на путь снижения потерь, строительство объектов транспортной инфраструктуры должно стать более бережливым.

Предприятия транспортного строительства на сегодняшний день существенно отстают в развитии от предприятий других отраслей промышленности по части освоения новых методов управления. Аппарату управления предприятий транспортного строительства необходимо совершить скачок и перейти на качественно новый уровень. Одним из условий для этого является внедрение процессных методов управления строительным производством и соответствующей организационно-функциональной платформы, призванной обеспечить системность работы в отношении устранения потерь. Однако изменчивость, динамичность и часто непредсказуемость условий производственной среды транспортного строительства требует выработки нового инструментария для эффективной интеграции процессного подхода; необходимо рассмотреть строительство как процесс с присущими ему особенностями.

Решению данной задачи посвящена диссертационная работа Давлетшина Радика Илшатовича на тему «Формирование системы управления предприятия транспортного строительства на базе процессного подхода» по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – строительство), представленная на соискание ученой степени кандидата экономических наук, что обуславливает ее актуальность.

Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации

Результаты диссертационного исследования Давлетшина Р.И. аргументированы, логичны, изложены в научном стиле, снабжены ссылками на достаточно обширный перечень российских и зарубежных источников. Информационно-эмпирическая база исследования сформирована на основе официальных данных управленческой отчетности о производственной деятельности СМТ №3 - филиал АО «РЖДстрой», официально опубликованных данных Федеральной службы государственной статистики (Росстат), материалов исследований отечественных и зарубежных ученых, периодической печати. В диссертации исследован научный материал по тематике поставленного вопроса за период 80 лет. Исследование в достаточном объеме снабжено таблицами, рисунками и приложениями, которые иллюстрируют основные положения, выводы

и рекомендации автора, позволяют проследить последовательность расчетов и логические взаимосвязи.

Достоверность и новизна, полученных результатов

Достоверность полученных результатов исследования, выводов и предложений подтверждается использованием материалов исследований отечественных и зарубежных ученых, официальных данных из различных источников статистической информации, а также данных управленческой отчетности СМТ №3 - филиал АО «РЖДстрой». Анализ диссертационного исследования позволяет сделать вывод, что работа имеет необходимый уровень научной новизны и обеспечивает реальный прирост научного знания по исследуемому вопросу.

К основным научным результатам, включающим элементы научной новизны, следует отнести следующие результаты, полученные в ходе диссертационного исследования:

1. Выявлены варианты реализации процессного подхода в зависимости от типа организационной структуры. Сформирована и формализована в виде классификатора модель зрелости процессного подхода на предприятии.
2. Обобщены и конкретизированы базовые элементы концепции процессно-ориентированной системы управления предприятия, обоснована возможность ее дальнейшего развития к условиям транспортного строительства.
3. Предложен метод управления бизнес-процессами производственной подсистемы предприятия транспортного строительства в рамках реализации процессного подхода.
4. Предложена общая концептуальная модель процессно-ориентированной системы управления предприятия транспортного строительства, учитывающая условия среды функционирования его производственной подсистемы.
5. Обоснована экономическая эффективность внедрения предложенной концепции процессно-ориентированной системы управления на действующем предприятии.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования

Теоретическая значимость полученных автором результатов состоит в изучении, обобщении и уточнении существующих теорий и методических подходов к управлению регулярной деятельностью, текущей оценке эффективности

операционной деятельности, их адаптации к условиям деятельности предприятия, осуществляющего строительство транспортной инфраструктуры с учетом предложенных автором решений, оказывающих компенсирующее влияние на фактор низкой организационно-технической надежности строительного производства. Работа содержит логически изложенный материал, аргументированные предложения и рекомендации, которые сделаны на основе результатов проведенного исследования.

Практическая значимость полученных автором результатов заключается в возможности их применения в практической деятельности как для строительных предприятий на транспорте, так и в компаниях, работающих в других отраслях строительства, заинтересованных в эффективном управлении операционной эффективностью. Предложенный автором инструментарий содержит методические подходы, способствующие снижению себестоимости проектов транспортного строительства, что положительно повлияет на экономику РФ.

Оценка содержания диссертации, ее завершенность

Анализ содержания диссертационной работы показал, что она полностью соответствует заявленной теме исследования и профилю диссертационного совета, а также требованиям Положения ВАК, предъявляемым к кандидатским диссертациям.

Диссертация Давлетшина Р.И. является законченной комплексной научной работой и соответствует поставленным цели и задачам. Заключение теоретического характера, полученные результаты, выводы и практические рекомендации сформулированы автором самостоятельно.

Содержание диссертации включает введение, три главы основного текста, заключение и приложения. Список использованных источников содержит 131 наименование работ отечественных и зарубежных авторов, стандартов и методических документов. Основной текст изложен на 165 машинописных листах, содержит 27 рисунков и 37 таблиц. Общий объем работы составляет 194 страницы.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены цели и задачи, теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования.

В первой главе приведены результаты анализа роли бизнес-процессов в системе управления предприятием и важности применения процессного подхода на операционном и стратегическом уровнях управления для предприятий транспортного сектора строительства. На основе существующих исследований в области управления экономической эффективностью предприятия, работ в области методических подходов к обеспечению долгосрочной результативности производственных структур дана авторская формулировка термина «процессный

подход», предложена модель классификации уровней зрелости процессного подхода.

Во второй главе автором исследована специфика основных бизнес-процессов транспортного строительства, влияющая на эффективность управления, раскрыта сущность проблем управления, ограничивающих экономически оправданное применение процессного подхода на транспортном строительстве; сформирован набор организационно-технических мероприятий для предприятий транспортного строительства, направленных на ликвидацию выявленных проблем эффективной интеграции процессного подхода в систему управления; выполнена адаптация методов управления в рамках процессного подхода в соответствии с характером функционирования бизнес-процессов транспортного строительства; с учетом содержания предложенных организационно-технических мероприятий автором разработана система требований как в части целевых управленческих функций, реализацию которых призвана обеспечить процессно-ориентированная система управления предприятия транспортного строительства, так и в части автоматизации предприятия транспортного строительства; в соответствии с изложенными требованиями предложена концептуальная модель системы управления предприятия транспортного строительства на базе процессного подхода; разработана сбалансированная система показателей эффективности управления предприятия транспортного строительства.

В третьей главе по итогам моделирования приведены результаты апробации предлагаемой в работе концепции процессно-ориентированной системы управления для действующего предприятия транспортного строительства, на примере комплексного проекта железнодорожного строительства выполнен анализ экономической целесообразности по переходу предприятия на предлагаемую систему управления, сформированы рекомендации в части практики управления изменениями.

В целом представленная к защите диссертация Давлетшина Р.И. свидетельствует о высоком уровне подготовленности автора, его способности к аналитическому и критическому мышлению, умению обобщать полученные результаты, что подтверждается не только общим объемом аналитического материала, представленного в работе, но и его критической оценкой.

Достоинство и недостатки в содержании и оформлении диссертации, влияние отмеченных недостатков на качество исследования

Выводы и результаты, полученные соискателем в ходе диссертационного исследования, являются научно обоснованными и значимыми. Вместе с тем в целом положительно оценивая диссертационное исследование, по содержанию

диссертационной работы имеется ряд замечаний и вопросов, представляющих предмет для научной дискуссии:

- Из схемы на рисунке 1.10 (с. 47) однозначно не следует, является ли центр передовых компетенций (ЦПК) организационно закреплённым структурным подразделением или же имеет коллегиальную основу. Также в работе (с. 84 - 86) следовало бы более развернуто, с использованием примеров, раскрыть основную роль структурной единицы «владелец процесса» и «лидер функции», входящей в центры передовых компетенций, а также ее отличие от вспомогательных служб (ВС);
- В автореферате (с. 12), аналогично тому, как это сделано в диссертации (с. 31 – 32), следовало бы отметить, что предложенная в работе процессно-ориентированная система управления предприятием транспортного строительства соответствует передовому уровню зрелости процессного подхода, согласно предложенной автором классификации, и обладает характеристиками полностью процессной организации системы управления;
- В диссертации на рисунке 3.3. (с. 138) при декомпозиции задачи по снижению прямых издержек по проекту автором отдельно не выделен фактор людских ресурсов, учитывая, что затраты на ФОТ могут занимать существенную долю в прямых издержках по проекту, а повышение производительности труда является одной из приоритетных задач РФ.

Указанные замечания имеют рекомендательный характер и не снижают научной и практической значимости диссертации.

Соответствие автореферата основному содержанию диссертации

Автореферат диссертации Давлетшина Радика Илшатовича на тему «Формирование системы управления предприятия транспортного строительства на базе процессного подхода» по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – строительство) на соискание ученой степени кандидата экономических наук и опубликованные работы Давлетшина Р.И. в достаточно полном объеме отражают основные положения диссертационной работы, соответствуют её содержанию и задачам исследования.

Соответствие диссертации и автореферата требованиям ГОСТ Р 7.0.11-2011. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Диссертация и автореферат диссертации. Структура и правила оформления. М.: Стандартинформ. – 2012.

Диссертация и автореферат соответствуют требованиям ГОСТ Р 7.0.11-2011 и п. 11, 13 и 14 Положения о порядке присуждения ученых степеней, содержат список работ, опубликованных автором по теме диссертации. В тексте диссертации имеются ссылки на указанный список. Оформление списка литературы соответствует требованиям ГОСТ 7.1 – 2003.

Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным «Положением о присуждении ученых степеней» по пунктам 9, 10, 11 и 14

По п. 10. Диссертация подготовлена в виде рукописи, написана автором самостоятельно, обладает внутренним единством и содержит новые научные результаты и положения, выдвигаемые для публичной защиты, что свидетельствует о личном вкладе автора диссертационного исследования в науку. В представленном исследовании имеются сведения о практическом использовании полученных автором диссертации научных результатов, а также рекомендации по использованию научных выводов.

По п. 11-13. Основные научные результаты диссертации в полной мере отражены в 3 научных статьях общим объемом 1,1 печатных листа, опубликованных в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК РФ.

В диссертации автором указаны ссылки на авторов и источники заимствования материалов и отдельных результатов; отмечены результаты научных работ, выполненных соискателем ученой степени лично или в соавторстве, что соответствует п. 14 «Положения о присуждении ученых степеней».

Диссертация Давлетшина Радика Илшатовича на соискание ученой степени кандидата экономических наук является самостоятельной и законченной научно-квалификационной работой, содержащей решение актуальной научной задачи по развитию концепции процессно-ориентированной системы управления к условиям функционирования предприятия транспортного строительства, имеющей существенное значение для развития строительной отрасли страны, что соответствует требованиям п. 9 «Положения о присуждении ученых степеней», а её автор заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – строительство).

**Официальный оппонент,
Пономарева Юлия Борисовна**

народным хозяйством (экономика,
организация и управление предприятиями,
отраслями и комплексами – строительство),
руководитель проекта, АО «ПСР»,
проектный офис «Производственная система «Росатом»;
109507, Москва, ул. Большая Ордынка, д.24,
тел. 8 (499) 949-29-59,
e-mail: YuBPonomareva@rosatom.ru

«21» сентября 2017 г.



Ю.Б. Пономарева

Запись одобрена.

Юридический деп. АО "ПСР"

