

## ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСА

УДК 658.8

*О. В. ХРИСТОФОР, кандидат экономических наук, Государственный экономико-технологический университет транспорта, г. Киев, Украина*

### КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ РАБОТЫ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Рассмотрены существующие методы оценки функционирования железнодорожного транспорта, методики, которые применяются на отечественных железных дорогах для оценки результатов работы. Обоснована целесообразность внедрения сбалансированной системы показателей для эффективного управления железнодорожной отраслью. Сформулирована система оценки внутреннего потенциала как начального этапа формирования целостной модели управления эффективностью его деятельности.

**Постановка проблемы.** Для достижения успеха в динамической среде сегодня предприятиям необходимо иметь возможность быстро адаптироваться к меняющимся условиям и превосходить своих конкурентов по качеству, оперативности предоставления услуг, широте ассортимента и цене продукции и услуг. Для этого предприятие должно уметь правильно идентифицировать свою стратегию и мобилизовать все ресурсы для достижения поставленных стратегических целей.

Существующий уровень качества технологий подготовки стратегических решений для руководителей предприятий, а также качество процедуры их принятия и практической реализации не позволяют решать с необходимой точностью ряд постоянно возникающих в хозяйственной деятельности заданий. Эта проблема порождается тем, что сегодня не существует надлежащего механизма управления эффективностью работы предприятий железнодорожного транспорта – общая оценка эффективности как всего железнодорожного транспорта, так и отдельных его подразделений и хозяйств не осуществляется систематически.

Первоочередной стратегической задачей является потребность в прогнозировании результативности хозяйственной деятельности предприятий железнодорожного транспорта и их ресурсного обеспечения с учетом влияния сложно прогнозируемых изменений внешней среды, в осуществлении непрерывного поиска и обосновании новых целей стратегического развития железнодорожного транспорта с учетом их приоритетности независимо от изменений внешней среды.

Следующая задача заключается в необходимости формулировать в соответствии с требованиями времени стратегические цели и критерии их достижения, которые будут понятны менеджерам, в том числе менеджерам среднего звена, и всему персоналу железнодорожных предприятий, а также потенциальным инвесторам.

Третья задача сводится к тому, чтобы одновременно с поиском, обоснованием и уточнением целей стратегического развития предприятия определять ключевые факторы ресурсного обеспечения, от которых зависит результативность хозяйственной деятельности, а также устанавливать такие правила ее изменения, которые обеспечивают достижение сформулированных целей в минимальные сроки и с минимальными затратами ресурсов.

Четвертой, заключительной задачей выступает прогнозирование на отдаленную перспективу оптимальных

изменений во времени количественных значений ключевых критериев хозяйственной деятельности предприятий железнодорожного транспорта, а также изменений факторов, от которых зависят эти критерии.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Вопросам анализа результатов деятельности железнодорожного транспорта, отдельных его подразделений и хозяйств посвящен ряд работ отечественных и зарубежных (преимущественно российских) авторских коллективов, однако все они имеют зачастую методический характер. Оценка основных показателей работы железнодорожного транспорта встречается во многих трудах экономического направления, но только как один из разделов научных работ, дающий общий взгляд на состояние отрасли. В частности, это работы таких ученых, как Макаренко М. В., Кулаев Ю. Ф., Цветов Ю. М., Терёшина Н. П., Лапидус Б. М., Супрун В. Н., Лакин В. К. и др. Что касается непосредственно сбалансированной системы показателей, авторами которой являются Роберт С. Каплан и Дейвид П. Нортон, то данная проблема в отечественной (и российской) научной литературе практически не рассматривалась.

**Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы и формулирование целей статьи.** Нами проанализирована система статистических показателей, которые используются в настоящее время для характеристики деятельности железнодорожного транспорта. Сравнивая между собой эти информационные массивы, можно увидеть их незначительную взаимосвязь и крайне слабое влияние на результаты деятельности каждого их исследуемых блоков. Однако проблема лежит намного глубже. Необходимо введение базовых динамических показателей и индикаторов, других методик, иного инструментария оценки, более эффективных технологий и моделей, которые учитывали бы не только внутренние возможности предприятия, но и влияние внешних факторов. Кроме этого, наиболее важным является определение и установление причинно-следственных связей между всеми оцениваемыми показателями, что позволит объединить их в единую систему и более эффективно ими управлять.

Целью статьи является формирование концептуальных принципов сбалансированной системы показателей, характеризующейся высокой степенью инновационности, построение целостной модели управления эффективностью железнодорожной транспортной компании.

**Изложение основного материала.** Для планирования и оценки качества эксплуатационной работы железных дорог были разработаны и в 2002 г. введены в действие «Рекомендации по технико-экономическим расчетам отдельных показателей эксплуатационной работы железных дорог» (далее – Рекомендации). В состав расчетных показателей, предложенных Рекомендациями, вошли те из них, которые связаны с грузовыми и хозяйственными перевозками. При этом показатели эксплуатационной работы железнодорожного транспорта условно разделены на две основные группы:

- количественные, позволяющие определить объем запланированной или выполненной работы;

- качественные, на основе которых оценивается качество запланированной или выполненной работы, в том числе качество использования подвижного состава.

В зависимости от вида перевозок показатели работы делятся на показатели, связанные с грузовыми, и показатели, связанные с хозяйственными перевозками (осуществляются для потребностей железных дорог, кроме предусмотренных планом перевозок). Показатели работы рекомендуется использовать для планирования и оценки эксплуатационной работы. В Рекомендациях также говорится о том, что кроме показателей эксплуатационной работы, существует система показателей, характеризующих мощность технических средств железнодорожного транспорта, однако их расчет производится в соответствии с другими нормативными документами.

В настоящее время «Рекомендации по технико-экономическим расчетам отдельных показателей эксплуатационной работы железных дорог» не являются широко используемым документом. На практике ведется расчет и статистический учет лишь ограниченного количества показателей из общего их перечня. Это объясняется рядом причин, а именно:

- отсутствует большое количество исходных данных для расчетов (не ведется их учет соответствующими подразделениями);

- показатели не ранжированы по степени их важности для общей оценки, а также по их месту внутри группы;

- приведенный перечень показателей не отображает взаимосвязь между ними (кроме тех показателей, которые используются в качестве исходных для расчета других показателей);

- в рекомендациях не отображены финансово-экономические показатели как результат эксплуатационной работы;

- рекомендации не дают возможности установить взаимное влияние показателей;

- рекомендации не позволяют дать общую и интегральную оценку эффективности.

Часть показателей, приведенных в Рекомендациях, отсутствуют в «Справочнике основных показателей работы железных дорог Украины» (далее – Справочник), который составляется ежегодно и содержит данные за последние 10 лет. Однако это в основном статистические показатели, которые с большой степенью условности позволяют дать лишь общую характеристику эффективности работы железных дорог. Поэтому они более подходят для анализа динамики частных показателей и сложившихся тенденций, а также дают возможность охарактеризовать структуру количественных показателей в различных разрезах.

Таким образом, недостатки Рекомендаций и узкое назначение Справочника позволяют сделать следующие выводы:

- во-первых, огромный массив исходных данных и расчетных показателей требует соответствующей компьютеризации процессов их накопления и обработки;

- во-вторых, отсутствие целостной системы показателей, недостаточный охват некоторых аспектов эксплуатационной работы железных дорог вызывают необходимость создания некоей сбалансированной системы показателей, позволяющей не только констатировать полученные результаты, но и оперативно реагировать на изменения показателей, оценивать изменения факторов, влияющих на показатели, регулировать воздействие внешних и внутренних факторов, прогнозировать изменения, устанавливать и корректировать стратегические цели.

Эти недостатки и выводы являются характерными не только для рассматриваемых документов, но и для прочих разработок аналогичного плана, используемых на железнодорожном транспорте. Конкурентоспособность предприятия, выступающая сегодня главным требованием к каждому участнику рынка, зависит от многих условий, однако в первую очередь она определяется его потенциалом. Это обуславливается тем, что конкурентоспособность является интегральной временной характеристикой предприятия в условиях конкретного рынка, определяющей его способность функционировать в бескризисном режиме и положение по отношению к прямым конкурентам по основным параметрам его потенциала – технико-технологическим, кадровым, маркетинговым, организационно-управленческим, инновационным. Это и есть составные элементы внутреннего потенциала предприятия. Внутренний потенциал предприятия характеризуется всей совокупностью показателей и факторов, определяющих его способности, финансы, запасы, возможности, ресурсы, производственные резервы, которые могут быть использованы в хозяйственной деятельности. Важнейшая задача заключается в том, чтобы обеспечить предприятию условия для достижения необходимого преимущества перед другими конкурентами путем наиболее эффективного использования его внутреннего потенциала и наращивание этого потенциала более высокими темпами, нежели возрастает потенциал его основных конкурентов.

С этой целью необходимо анализировать все основные составляющие внутреннего потенциала предприятия: технико-технологическую, кадровую, организационно-управленческую, маркетинговую, инновационную. Взаимосвязи между факторами потенциала предприятия и показателями его конкурентоспособности характеризуют способность предприятия к развитию, поэтому являются особым объектом анализа, который сейчас не ведется на отечественном железнодорожном транспорте.

Системный анализ позволяет оценить весь комплекс факторов, определяющих внутренний потенциал предприятия и его конкурентоспособность. Для эффективного управления необходимо ориентироваться на принципы:

- системности, в соответствии с которым поведение каждого элемента системы влияет на поведение системы в целом;

– комплексной оценки факторов: каждый показатель системы характеризует влияние на исследуемый процесс определенного фактора или их группы;

– функциональной направленности управления повышением эффективности и конкурентоспособности предприятия;

– учета специфики деятельности: система должна предусматривать показатели, характеризующие отраслевые особенности и их влияние на эффективность и конкурентоспособность;

– иерархичности показателей, подразумевающий их ранжирование от общих к частным. К первым относятся сводные, обобщающие показатели, обеспечивающие интегральную характеристику основных направлений повышения эффективности и конкурентоспособности. Индивидуальные показатели должны дополнять их с учетом влияния на исследуемый процесс специфики деятельности предприятия;

– информационного обеспечения: система должна иметь такие показатели, расчет которых может быть обеспечен существующей (в действующих формах учета и статистической отчетности) информацией, являющейся достаточно достоверной;

– обеспечения сопоставимости;

– непрерывности, предусматривающий корректировку показателей системы или включения в нее дополнительных показателей по мере поступления новых данных об объекте исследования и внешней конкурентной среде.

Использование изложенных принципов позволяет иметь научно обоснованную систему оценки эффективности деятельности предприятия. Формируя систему показателей внутреннего (в том числе экономического) потенциала железнодорожного предприятия, следует помнить, что основным индикатором экономической эффективности деятельности любого предприятия является его рентабельность. В целом эффективность работы предприятия может отображать только система показателей рентабельности: рентабельность активов, продаж, инвестиций, собственного капитала, инновационной продукции. Нами доказано, что эффективное развитие предприятия требует нахождения компромисса между его тремя ключевыми характеристиками – эффективностью, устойчивостью и управляемостью.

Оценка внутреннего потенциала хозяйствующих субъектов является одним из видов оценочной деятельности, которая предусматривает получение решений при наличии множества критериев. Все автоматизированные системы поддержки принятия решений при проведении многокритериальных оценок имеют ряд общих черт, включая набор методов получения результирующей оценки. Проведенный нами анализ их функционирования позволил сделать вывод об отсутствии единой методологии создания таких систем.

В данном направлении нами систематизированы основные этапы и принципы, характерные для построения и реализации оценочных систем, и разработана технология комплексной оценки предприятия по показателям внутреннего потенциала. В аналитических целях перечень предложенных показателей, характеризующих использование внутреннего и, в первую очередь, экономического и инновационного потенциала предприятия железнодорожной отрасли, был нами структурирован и разделен на три основные группы (таблица 1):

– ресурсные индикаторы – отображают материально-техническую оснащенность, качество и достаточность трудовых и информационных ресурсов (здесь необходимо внести разъяснение: понятие «трудовые ресурсы» используется на мета- и макроэкономических уровнях, а на уровне предприятия используется категория «персонал»; однако беря во внимание то, что железнодорожный транспорт является практически целой отраслью (метаэкономический уровень), мы можем оперировать категорией «трудовые ресурсы» вместе с категорией «персонал предприятий железнодорожной отрасли»);

– финансовые – позволяют оценить платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия, деловую активность и эффективность выбранной стратегии управления;

– инновационные – характеризуют ключевые аспекты организации и технологии управления, инновационную активность и экономический эффект осуществляемых инноваций.

Ресурсная группа показателей имеет свою структуру, которая включает показатели:

– характеризующие уровень оснащенности предприятия основными производственными средствами и эффективность их использования, инвестиционную активность и доступность средств для осуществления капиталовложений;

– позволяющие оценить человеческий капитал, эффективность использования трудовых ресурсов (персонала);

– характеризующие доступность и активность использования информационных источников, информационное взаимодействие подразделений предприятия.

Финансовая группа показателей наиболее информационно емкая, поскольку характеризует все стороны и направления развития хозяйствующего субъекта, отражает наличие, размещение и использование финансовых ресурсов предприятия, его платеже- и кредитоспособность. Отобранные показатели наиболее полно характеризуют финансовое состояние предприятия, надежность и устойчивость его позиции на рынке товаров и услуг. К данной группе существующими многочисленными методиками отнесены коэффициенты ликвидности, показатели оборотности, рентабельности, отдачи вложенных ресурсов и затрат.

С целью оценки инновационного потенциала предприятий нами отобраны показатели и критерии, отражающие инновационную активность и восприимчивость предприятия, конкурентоспособность продукции, эффективность маркетинга и менеджмента инновационного производства, готовность персонала к инновациям, экономические результаты инновационной деятельности. В разработанный нами перечень показателей, характеризующих внутренний потенциал предприятия железнодорожного транспорта, не вошла еще одна важная группа – технические показатели. На железнодорожном транспорте к этой группе относятся все показатели, характеризующие использование подвижного состава и количественные показатели перевозок. Их перечень на железнодорожном транспорте традиционен, а методика расчета достаточно отработана. Показатели этой группы, по сравнению с другими группами, широко используются в структурных подразделениях управлений железных дорог Украины.

Таблица 1 – Показатели и индикаторы внутреннего потенциала предприятия железнодорожной отрасли

Группы показателей	Подгруппы показателей	Индикаторы, характеризующие показатели	Примечание	
Ресурсные	Материально-техническое обеспечение	Фондовооруженность труда	Обеспеченность работников предприятия основными средствами. Определяется как отношение среднегодовой стоимости основных средств к среднесписочной численности работников (всего и по категориям)	
		Коэффициент годности основных средств	Отношение остаточной стоимости к полной балансовой стоимости основных средств	
		Коэффициент восстановления основных средств	Характеризует восстановление основных средств. Определяется соотношением стоимости основных средств, введенных в действие в течение года, к стоимости основных средств на конец года	
		Индекс постоянства активов	Характеризует степень покрытия имобилизованного имущества собственными активами. Определяется отношением стоимости необоротных активов к собственному капиталу	
		Коэффициент мобильности активов	Удельный вес оборотных средств в сумме нетто-активов	
		Уровень автоматизации и механизации работ	Оценивается экспертным путем на основе анализа этапов производственных процессов с использованием ручного труда и оценки современности используемого оборудования и механизмов	
		Доступность и надежность источников доходов	Оценивается экспертным путем исходя из опыта привлечения средств и взаимодействия с кредиторами	
		Инвестиционная активность	Оценивается экспертным путем на основе сканирования реализованных капиталовложений	
		Возможность привлечения инвестиционных (кредитных) ресурсов	Оценивается экспертным путем исходя из уровня платежеспособности и кредитоспособности предприятия	
	Трудовые ресурсы (персонал)	Производительность труда	Отражает величину дохода в расчете на одного работающего	
		Уровень квалификации управленческого персонала	Оценивается экспертным путем исходя из анализа соответствия персонала квалификационным требованиям, периодичности повышения квалификации, опыта и креативности менеджеров	
		Удельный вес отдельных категорий работников в общей численности занятых на производстве	Отношение основных групп работников к общей численности персонала предприятия. Характеризует затраты руководства на разработку, совершенствование и реализацию эффективных стратегических управленческих решений	
		Периодичность обучения и повышения квалификации персонала	Частота квалификационных мероприятий в экспертной оценке	
		Участие персонала в осуществлении нововведений	Экспертная оценка заинтересованности и фактического участия работников в нововведениях	
		Уровень автоматизации сбора, обработки, хранения и передачи информации	Экспертным путем оценивается доступность, открытость, оперативность получения необходимой информации	
	Информационные ресурсы	Активность коммуникационных связей внутри предприятия	Оценивается экспертным путем исходя из анализа согласованности действий подразделений, психологического климата в коллективе	
		Эффективность обратной связи между подразделениями	Экспертным путем оценивается соответствие действий подразделений единой стратегии эффективного управления	
		Доступность актуальной информации о внешней среде предприятия	Оценивается экспертным путем на основе анализа работы маркетинговых служб и влияния внешних факторов на результаты работы предприятия	
		Коэффициент текущей ликвидности	Характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и рассчитывается как отношение стоимости оборотных средств к текущим обязательствам	
	Финансовые	Платежеспособность и финансовая устойчивость	Коэффициент абсолютной ликвидности	Позволяет определить часть текущих обязательств, которая может быть погашена наличными средствами и ожидаемыми поступлениями за отгруженную продукцию, выполненные работы, предоставленные услуги. Рассчитывается отношением суммы средств и дебиторской задолженности к краткосрочным обязательствам
			Коэффициент обеспечения собственными оборотными средствами	Удельный вес собственных оборотных средств в фактической стоимости оборотных активов предприятия

Окончание таблицы 1

Группы показателей	Подгруппы показателей	Индикаторы, характеризующие показатели	Примечание
	Деловая активность	Коэффициент оборачиваемости основных средств	Характеризует скорость обращения основного капитала и рассчитывается отношением выручки от реализации к средней стоимости необоротных активов
		Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	Определяется отношением выручки от реализации к средней стоимости оборотных средств
		Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат	Определяется отношением выручки от реализации к средней стоимости запасов и затрат
		Коэффициент оборотности дебиторской задолженности	Определяется отношением выручки от реализации к средней сумме дебиторской задолженности
		Фондоотдача основных средств	Характеризует эффективность использования необоротных активов и определяется как отношение выручки от реализации к среднегодовой стоимости основных средств
		Коэффициент отдачи собственного капитала	Характеризует отдачу вложенных в предприятие средств собственника и определяется соотношением выручки от реализации к средней величине собственных средств
	Эффективность управления	Изменение отдачи затрат	Темп изменения суммы выручки на 1 денежную единицу затрат. Рассчитывается как соотношение суммы выручки на 1 денежную единицу затрат в отчетном году к аналогичной величине в предыдущем году
		Рентабельность продаж	Показывает прибыль, приходящуюся на 1 денежную единицу реализованной продукции, работ, услуг и рассчитывается как отношение прибыли от реализации к выручке от реализации
		Рентабельность активов	Рассчитывается отношением балансовой прибыли к стоимости активов. Экономический смысл показателя заключается в том, что он показывает величину прибыли, приходящуюся на 1 денежную единицу имеющегося у предприятия капитала
		Рентабельность инвестиций	Характеризует экономическую эффективность всего используемого капитала и рассчитывается отношением балансовой прибыли к собственному и долгосрочному заемному капиталу
Инновационные	Организация и технология управления	Имидж предприятия и его продукции или услуг	Оценивается экспертным путем на основе наблюдений и маркетинговых исследований
		Гибкость организационной структуры управления предприятием	Оценивается экспертным путем исходя из оперативности принятия и реализации управленческих решений и уровня взаимодействия управленческих подразделений
		Удельный вес затрат на управление в общей сумме затрат	В случае отсутствия фактических данных оценивается экспертным путем
		Полнота исследований рынка	Экспертным путем оценивается активность и эффективность работы маркетинговых служб
		Уровень конкурентоспособности продукции и услуг	Оценивается экспертным путем на основе анализа продаж и внешней информации о ситуации на рынке
		Уровень исследований по новой продукции и услугам	Экспертным путем оценивается периодичность и полнота данных, полученных в ходе исследований, их достаточность для организации производства новых товаров, услуг
		Уровень развития каналов сбыта	Оценивается на основе анализа продаж и предложения услуг, товаров, реализации и запасов продукции
		Уровень рекламной деятельности (самореклама, имиджевая реклама)	Оценивается экспертным путем на основе соотношения затрат на рекламу с полученным экономическим эффектом
	Инновационная активность	Уровень предпродажного и послепродажного обслуживания	Оценивается наличие соответствующих служб и уровень обслуживания
		Готовность и способность менеджмента к восприятию нововведений	Экспертным путем оценивается квалификация, стимулы и уровень креативности менеджеров
		Количество специальных служб по исследованиям и разработкам	Удельный вес занятых в данных подразделениях по отношению к общей численности управленческого персонала
		Степень востребованности исследований и разработок	Экспертным путем оценивается удельный вес внедренных новаций в общем количестве исследований и разработок
		Состояние исследовательской и лабораторной базы, испытательного оборудования	Оценивается возможность самостоятельных исследований и наличие современного оборудования, необходимого для данных целей
		Процент нововведений, доведенных до реализации	Оценивается по данным эксперта, владеющего соответствующей информацией
	Экономические результаты инновационной активности	Удельный вес затрат на исследования и разработки в общей сумме затрат	Оценивается по данным эксперта, владеющего соответствующей информацией
		Экономия затрат в результате внедрения инноваций	Определяется путем оперативных расчетов
Оборотность инновационных вложений		Определяется отношением выручки от реализации к объему реализованных вложений	
Рентабельность инноваций		Характеризует экономическую эффективность инноваций и рассчитывается отношением балансовой прибыли к выручке от реализации инновационной продукции, товаров, услуг	

**Выводы.** Механизм оценки эффективности хозяйственных процессов гармонизируется с показателями экономического и внутреннего потенциала предприятия, учитывает давление внешней среды и предоставляет руководителю инструменты и механизмы эффективного управления предприятием, направленного на его развитие. Однако внедрение такого механизма требует создания сбалансированной системы организационно-управленческих и технико-экономических показателей, которая в отличие от существующих количественных методов и методик анализа исследует взаимосвязи между показателями внутри системы и благодаря этому позволяет более эффективно ими управлять.

#### Список литературы

1 **Авраменко, Н. Г.** Место и роль сбалансированной системы показателей в системе управления стратегией / Н. Г. Авраменко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 6. – С. 49–56.

Получено 29.09.2014

**О. V. Khristofor.** Conceptual Principles of the Balanced scorecard for Evaluating the Performance of Railway Transport.

The existent methods of estimation of functioning of railway transport, methods which are used on domestic railways for the estimation of job performances, are considered in the article. Expedience of introduction of the balanced system of indexes is grounded for an effective management railway industry. The system of estimation of internal potential is formulated as the initial stage of forming of integral case efficiency of his activity frame.

2 **Альошин, В.С.** Реалізація стратегії розвитку підприємства за допомогою збалансованої системи показників / В. С. Альошин, І. В. Пономарьова // Економічний простір : Зб. наук. пр. № 27. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2009. – С. 202–210.

3 **Василенко, С. В.** Balanced scorecard / С. В. Василенко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 6. – С. 44–48.

4 **Кокуева, Ж. М.** Система сбалансированных показателей как инструмент управления предприятием информационно-технологической сферы / Ж. М. Кокуева, М. В. Угрюмов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 4. – С. 89–95.

5 **Ольве, Нильс-Горан.** Оценка эффективности деятельности компании : практ. руководство по использованию сбалансированной системы показателей : пер. с англ. / Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Ветер Магнус. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 304 с.

6 **Пешко, А. В.** Збалансована система показників у формуванні стратегії розвитку організації підприємств : [монограф.] / А. В. Пешко. – Київ, 2007. – 272 с.