

УДК 658.15

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАЦИЕЙ

Чибисова Ю. А.

студентка бакалавриата,

Финансовый Университет при Правительстве РФ,

Москва, Россия

Шатров К. Д.¹

студент бакалавриата,

Финансовый Университет при Правительстве РФ,

Москва, Россия

Аннотация.

В статье рассматриваются различные международные методы, реализация проекта, подходы для выбора векторов антикризисного управления корпорацией, финансовые коэффициенты для управления корпорацией в антикризисный период.

Ключевые слова: управление корпорацией, антикризисная стратегия, предбанкротном состоянии, статьи баланса, финансовому коэффициенту, налоги, фондоотдача, бухгалтерский учет.

ANTI-CRISIS CORPORATION MANAGEMENT

Chibisova Yu. A.

bachelor,

Financial University under the Government of the Russian Federation,

Moscow, Russia

Shatrov K. D.

bachelor,

Financial University under the Government of the Russian Federation,

Moscow, Russia

¹ Научный руководитель: Мусиенко С.О. Ассистент Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления, к.э.н., Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

Annotation.

The article discusses various international methods, project implementation, approaches for choosing vectors for crisis management of a corporation, financial factors for managing a corporation during an anti-crisis period.

Key words: management of the corporation, anti-crisis strategy, pre-bankruptcy state, balance sheet items, financial ratio, taxes, capital productivity, accounting.

Если корпорации находится в предбанкротном состоянии, то предстоит сделать выбор в пользу антикризисного управления или ликвидации бизнеса. Предлагаемые нами решения в данной статье помогут выявить истинные причины ухудшения финансового положения корпорации, а также обстоятельства, при которых возникли проблемы, и ответственных за них руководителей. Наше решение универсально и будет одинаково полезно как для проверки деятельности корпораций, находящихся в критическом финансовом положении, так и в случае покупки «проблемных» компаний, для оценки качества управления дочерними организациями, а также при предпродажной подготовке активов.

В основе анализа - отчёт о ключевых показателях деятельности корпорации – это и оперативный контроль результатов деятельности, и реализации стратегических планов, установленных акционерами. Наше решение поможет сформулировать требования к такому документу, выбрать наиболее подходящую детализацию, определиться с порядком его подготовки. Подробные рекомендации по выбору ключевых показателей деятельности корпорации и детализации формы отчета, – сильные стороны нашего решения. Предложенный подход можно использовать как в отдельной корпорации, так и в группе.

Стоит отметить, что для эффективного управления корпорацией или группой компаний лучше всего пользоваться несколькими коэффициентами (три или четыре) – задавать по ним целевые значения и выстраивать стратегию развития корпорации. Поскольку выбор большого числа показателей может привести к разнонаправленным (а часто противоречивым) действиям при формировании ближайших и долгосрочных целей корпорации [1].

1. Анализ причин ухудшения финансового состояния корпорации

Чтобы разобраться, из-за чего ухудшилось финансовое положение корпорации, необходимо последовательно выполнить следующие действия:

- изучить динамику платежеспособности корпорации и выявить периоды существенного ухудшения [2];
- определить структурные изменения в финансовой отчетности в периоды существенного ухудшения;
- составить перечень документов, обосновывающих значительные изменения в финансовой отчетности корпорации;
- проанализировать собранную документацию и выяснить, какие действия или бездействие руководства корпорации негативно сказались на ее финансовом состоянии.

Период существенного ухудшения финансового состояния корпорации – отрезок времени, на котором наблюдается отрицательная динамика нескольких коэффициентов платежеспособности одновременно [3].

Разобраться с реальными причинами ухудшения финансового состояния поможет структурный анализ баланса корпорации и среднемесячной выручки.

Понадобится изучить, как менялись статьи баланса (из тех, что влияют на показатели платежеспособности) и среднемесячная выручка корпорации в периоды ухудшения в сравнении с предыдущими для них периодами.

Удобнее это делать с помощью сводных таблиц финансовой отчетности (Аналитический баланс корпорации и отчет по изменению уровня среднемесячной выручки корпорации) за весь анализируемый период.

В ходе анализа важно обратить особое внимание на статьи баланса, сокращение или рост которых напрямую отражается на платежеспособности.

В частности, статьи активов:

- основные средства,
- доходные вложения в материальные ценности,
- долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения,
- дебиторская задолженность,
- денежные средства и их эквиваленты.

Среди пассивов: собственные акции, выкупленные у акционеров, нераспределенная прибыль (непокрытый убыток), долгосрочные и краткосрочные заемные средства, кредиторская задолженность, прочие краткосрочные обязательства.

При этом не стоит упускать из виду изменение балансовых показателей, способных косвенно повлиять на платежеспособность. Например, увеличение запасов может привести к значительным структурным изменениям в активах (снижению доли денежных средств, дебиторской задолженности и прочих статей), а резкое сокращение – наоборот [4].

2. Представим, какие именно документы в антикризисном управлении помогут обосновать значительные изменения в финансовой отчетности компании: перечень документов, отражающих действия (бездействие) руководства, негативно сказавшиеся на платежеспособности корпорации, и подлежащих экспертной оценке, легко составить на основании ранее предположенных причин изменения финансовой отчетности (см. отчёты - информацию о ключевых изменениях в финансовой отчетности и их возможных причинах).

Как правило, к таким документам относятся: аудиторские заключения; расчетно-кассовые документы; устав со всеми изменениями, действующими в рассматриваемый период; учредительный договор; протоколы органов управления; заключения и отчеты ревизионной комиссии; приказы генерального директора; договоры купли-продажи имущества корпорации (по крупным сделкам); свидетельства о праве собственности на имущество, технические паспорта на транспортные средства; договоры по текущей деятельности (по крупным сделкам); документы, подтверждающие займы, кредиты и прочее; перечень дебиторской и кредиторской задолженности (за исключением тех, где долг менее 5% от общей суммы задолженности); справки о задолженности перед бюджетом; отчеты по оценке бизнеса, имущества корпорации; сведения об аффилированных лицах корпорации; материалы судебных процессов и налоговых проверок; иные учетные документы, нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность корпорации [6].

3. Представим, как реализовать антикризисное управление в корпорации, как оценить действия руководства в периоды существенного ухудшения платежеспособности: анализ документов, характеризующих периоды ухудшения финансового состояния компании, и оценка действий (бездействия) ее руководства, приходящихся на это время, – заключительный и самый ответственный из этапов выявления причин падения платежеспособности [5].

Его результаты оформляются в виде заключения (аналитической записки) произвольной формы. В этом заключении необходимо указать документы, служащие:

-основанием для тех или иных действий исполнительных органов компании, из-за которых произошли негативные изменения в финансовой отчетности (см. отчет - информация о ключевых изменениях в финансовой отчетности и их возможных причинах). Например, протоколы собраний учредителей, приказы генеральных директоров корпорации;

-подтверждением этих действий (например, договоры купли-продажи, кредитные соглашения, расчетно-кассовые документы) и характеризующие их корректность (например, аудиторские отчеты, заключения ревизионной комиссии, итоги налоговых проверок).

Итоговую часть заключения лучше оформить в виде таблицы, обобщающей характеристики всех периодов ухудшения. Причем структурировать ее удобнее по времени руководства компанией тем или иным лицом. Такая таблица представит в краткой форме всю информацию о причинах падения платежеспособности компании и соответствующих им действиях (бездействия) генеральных директоров.

Чтобы разработать универсальную форму отчета о ключевых показателях деятельности корпорации, нужно: определить основные цели документа; выяснить, кто будет им пользоваться; выбрать ключевые показатели деятельности и степень их детализации; установить источники исходной информации и порядок ее получения; подготовить шаблон в Excel (или в любой другой удобной форме).

Содержание отчета о ключевых показателях деятельности выбирают исходя из целей его использования и требований к действующей системе ключевых показателей. К примеру, если нужно контролировать реализацию стратегии, можно воспользоваться системой сбалансированных показателей.

Отчет может понадобиться: для получения достоверной информации о финансовом положении, результатах работы, об изменениях в капитале; для оценки корпорации с точки зрения производственной и финансовой эффективности, в том числе для оценки финансового положения (ликвидности, прибыльности, финансовой устойчивости), стоимости имущества, активов и пассивов, кредитоспособности; для анализа финансово-хозяйственной деятельности в динамике за несколько отчетных периодов с целью принятия текущих и стратегических управленческих решений; для анализа выполнения финансово-хозяйственных показателей за отчетный период (план-факт); для купли (продажи) корпорации.

Как правило, отчет составляют за ограниченный период (год, квартал) и на определенную дату (используя информацию об объемах выпуска, о продажах, данные из бюджета и отчета о доходах и расходах, баланса).

Пользователей отчета можно разделить: на внутренних – высшее руководство (в т. ч. генеральный директор, директор по производству, директор по персоналу и т. д.), то есть топ-менеджеры, отвечающие за финансовое положение компании; на внешних – собственники бизнеса, кредитные учреждения, потенциальные покупатели компании, инвесторы.

Чтобы отчет о ключевых показателях деятельности корпорации отражал исчерпывающую информацию о результатах ее работы, в нем необходимо выделить: объем выпуска готовой продукции; данные о продажах; информацию о штате сотрудников и расходы на персонал: среднесписочную численность; текущий фонд оплаты труда; среднемесячную зарплату сотрудников; показатели производственной эффективности; данные из отчета о доходах и расходах; финансовые коэффициенты; данные об активах и обязательствах компании. Для наглядности отчет можно дополнить графиками [7].

Всю необходимую информацию можно получить из бухгалтерского,

управленческого и производственного учета, а именно: планов и отчетов о доходах и расходах; прогнозного и управленческого балансов; планов и отчетов о фонде оплаты труда; планов и отчетов о численности персонала; планов и отчетов о выпуске производства с детализацией номенклатуры в натуральных и денежных единицах; планов и отчетов о реализации по номенклатуре, видам деятельности в натуральных и денежных единицах; планов и отчетов о налогах [8].

Каждый раздел отчета о ключевых показателях деятельности компании необходимо подробно развернуть – указать единицы измерения, детализировать по направлениям деятельности или по продуктам, выбрать периодичность подготовки отчетности и т. д.

Временной интервал можно взять годовой с возможностью разбивки на кварталы или месяцы по требованию.

Всю информацию следует разделить на плановые и фактические данные об исполнении показателей, представить анализ план-факт отклонений, сопоставить их с прошлыми периодами. Если на какие-либо показатели установлены лимиты и нормы, лучше и их включить в отчет.

Объем выпуска. В данном разделе приводится объем производства продукции по номенклатуре (в натуральных и денежных единицах). Перечень выбирается в зависимости от ассортимента и его доли в общем объеме производства. Если у компании широкий ассортимент, надо уточнять его до номенклатурных групп, а не до единиц изделий. Данные на основании производственного учета (бюджета и отчета по выпуску производства (товарному выпуску)).

Объем продаж. Информацию о реализации стоит детализировать по номенклатуре (в натуральных и денежных единицах). За основу можно взять перечень из раздела «Объем выпуска» и дополнить его по прочим видам деятельности (например, аренда, реализация материалов и т. д.). Итоговая сумма продаж будет соответствовать значению выручки из раздела «Доходы и расходы». Данные можно взять из бюджета и отчета о продажах.

Среднесписочная численность. В разделе нужно дать исчерпывающую

информацию о численности персонала и ее изменении. Для этого штат сотрудников лучше детализировать, например, выделить производственный персонал, коммерческий и административный. Дальнейшее деление на подкатегории возможно в зависимости от потребностей пользователей отчета. Необходимую информацию может предоставить кадровая служба. Однако лучше заранее определиться с правилами отнесения персонала в ту или иную категорию во избежание разногласий (особенно если отчет составляется по отдельным юридическим лицам с различными видами деятельности).

Фонд оплаты труда. В этом разделе важно показать именно начисленный фонд оплаты труда, а не его общую сумму, отражаемую в отчете о доходах и расходах. Поскольку при наличии незавершенного производства начисленная и отчетная суммы не будут совпадать.

Цель этого показателя – оценить фонд оплаты труда за отчетный период и достоверно рассчитать среднемесячную зарплату сотрудников для ее дальнейшего анализа. Данные можно получить из бухучета или возложить подготовку подробного отчета на кадровую службу.

Показатели производственной эффективности. В показателях производственной эффективности нужно выделить следующие: фонд оплаты труда на 1 руб. произведенной продукции – показывает зарплатоемкость произведенной продукции (для этого общий фонд оплаты труда нужно разделить на себестоимость выпуска за анализируемый период); выработка на одного работающего – производительность труда отражает количество выпущенной за период продукции на одного работника (себестоимость выпуска делится на средне- списочную численность); соотношение темпов роста выработки к зарплате в процентах – позволит оценить, какой показатель быстрее растет: выработка или среднемесячная зарплата; чистая прибыль на одного сотрудника – показывает, сколько рублей чистой прибыли приносит один работник.

Доходы и расходы. Данные по разделу заполняются на основании бюджета и отчета о доходах и расходах в соответствии с правилами учетной политики.

Расшифровка элементов может быть свернута или, наоборот, представлена детально в зависимости от пожеланий пользователей документа. Если момент учета доходов и расходов в управленческом и бухгалтерском учете различны, то справочно можно дать информацию о чистой прибыли по бухучету.

Финансовые коэффициенты: здесь нужно выбрать наиболее важные финансовые показатели – рентабельности, ликвидности, финансовой устойчивости и т. д. [9]

Рекомендуется выделить следующие коэффициенты: экономическая рентабельность – характеризует рентабельность активов, величину прибыли до налогов, которую получит предприятие на единицу стоимости капитала; рентабельность продаж – показывает, сколько прибыли приходится на 1 руб. продаж; рентабельность операционной деятельности – показывает, сколько прибыли от операционной деятельности приходится на 1 руб. продаж.

Этот коэффициент пригодится в случаях, когда чистая управленческая прибыль отрицательная; рентабельность собственного капитала – характеризует эффективность использования капитала и показывает, какую прибыль приносит каждый рубль, вложенный в бизнес компании ее владельцами; ликвидность текущая – отражает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства только за счет оборотных активов.

Чем показатель больше, тем лучше платежеспособность корпорации; оборачиваемость текущих активов – характеризует эффективность использования оборотных активов, показывает, сколько раз за период оборачиваются текущие активы или сколько рублей выручки от реализации приходится на 1 руб. оборотных активов; коэффициент оборачиваемости собственного капитала – показывает скорость оборота собственного капитала или сколько рублей выручки от реализации приходится на каждый рубль инвестированных средств; коэффициент финансовой зависимости – показывает, в какой степени корпорация использует заемный капитал; доля налогов в доходах – характеризует налоговое бремя корпорации. Для расчета суммы налогов необходимо воспользоваться предварительно составленным отчетом о налогах и сборах.

Важно обратить внимание, какую сумму налогов использовать – начисления за период или списание (сумму, отраженную в отчете о доходах и расходах).

В некоторых видах производства часть налогов (например, страховые взносы) будет оседать в незавершенном производстве. Нужно также заранее определиться, учитывать ли в сумме штрафы и пени текущего периода, доначисления налогов (штрафов, пеней) за прошлые отчетные периоды; доля процентов по кредитам и займам в объеме выручки – характеризует, сколько приходится процентов на 1 руб. выручки.

Общую сумму процентов можно посчитать на основании данных бухучета или взять из развернутого отчета о доходах и расходах (раздела по не операционной деятельности).

Поскольку на предприятии есть проценты как к получению, так и к уплате, в расчетах необходимо уменьшать сумму процентов к уплате на сумму процентов к получению.

Можно посчитать и коэффициент покрытия процентов; фондоотдача – показывает, сколько продукции производит предприятие на каждую вложенную единицу стоимости основных фондов.

Каждому финансовому коэффициенту необходимо задать нормативное значение. Норматив можно брать отраслевой или выводить на основании статистических и прочих данных (например, на основании анализа показателей конкурентов) [10].

Баланс. Данные по разделу заполняются на основании предварительно составленных прогнозного и управленческого балансов. Информацию можно дать в сжатом виде или детализировать по желанию пользователей. Формы заполняются по правилам, установленным в учетной политике. Справочно рассчитываются чистые активы и собственный оборотный капитал.

Для наглядности в приложениях к отчету о ключевых показателях деятельности компании можно представить структуру баланса и графики по выручке и себестоимости.

Исходя из обобщения исследований, посвященных практике антикризисного управления корпорацией [11-22], можно сделать выводы:

Стандарты антикризисного управления корпорацией включают регламенты и унифицированные правила (модели) риск-менеджмента. В России подобных стандартов официально не существует, поэтому в отечественных компаниях при разработке корпоративных правил и процедур антикризисного управления в качестве рекомендательных материалов используются различные международные модели. Среди них:

- во-первых, ERM COSO (Enterprise Risk Management – Integrated Framework Commission of Sponsoring Organizations of Treadway Commission) – интегрированная модель по управлению инновационными рисками организации, разработанная комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея совместно с компанией PwC (сентябрь 2004 года, США);

- во-вторых, PMBoK (Project Management Body of Knowledge) – стандарт по управлению проектами (Project Management Institute, PMI). Описывает все стадии жизненного цикла проекта, включая риски последнего;

- в-третьих, FERMA (Federation of European Risk Management Association) – стандарты управления рисками, разработанные Европейской федерацией ассоциаций риск-менеджмента в 2003 году;

- в-четвёртых, Basel II (International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework) – соглашение комитета по банковскому надзору, содержит свод нормативов по совершенствованию техники оценки кредитных рисков и управлению ими (Базель, 2004 год). Для российских банков выполнение соглашения официально не обязательно.

В итоге постановка системы антикризисного управления в рамках всей корпорации – масштабный и сложный в реализации проект.

Свяжем разработанный набор показателей с вариантами минимизации рисков в векторах антикризисного управления корпорацией: практически все компании так или иначе управляют рисками и строят вектора антикризисного управления. Одни оценивают их после наступления событий, приведших к

убыткам, другие занимаются профилактикой и предотвращением инновационных рисков постоянно и планомерно до их наступления.

В первом случае можно говорить об адаптационной модели антикризисного управления (пассивной), во втором – о комплексной интегрированной модели (активной), - полноценном риск-менеджменте. Вне зависимости от того, какую именно из перечисленных моделей предстоит выстроить в компании, первое, с чем нужно определиться, – создать регламент антикризисного управления, где ясно указать единую корпоративную терминологию, которая позволит анализировать и контролировать риски в рамках антикризисного управления, готовить рекомендации по их снижению в стандартизированной форме, избегая недопонимания всех сотрудников.

На сегодняшний день главное правило для антикризисного управления корпорацией: чем меньше рисков, тем лучше. Поэтому актуальны три подхода для выбора векторов антикризисного управления корпорацией в формате дифференциации бизнеса (главный элемент минимизации рисков).

Первый подход. Инвестирование в стартап. Безопаснее всего выкупить франшизу. Для этого нужно 3–3,5 млн руб. Например, в сегменте общепита — «Шоколадница» или Coffee Like, а в образовательных проектах — центры по подготовке к ЕГЭ «Уник» или «Бэби-клуб».

Второй подход. Как только ниша расширяется, компании укрупняются и не удовлетворяют частный спрос. Узкие ниши, кастомизированные решения больше подходят под нужды конкретного пользователя. Перспективны сейчас не большие платформы, а проекты, которые занимаются точечными потребностями и монопродуктами. Используя «Яндекс. Директ», подборку ключевых слов, изучают темы, которые сегодня все называют «хайповыми», присоединяются к ним. Ранее среди таких были биткоины и спиннеры. Сейчас это, например, видеокарты, на которых «майнятся» биткоины.

Третий подход. Можно копировать иностранные бизнесы, например, технологичные стартапы США. Чтобы найти подходящие темы, советуют посещать крупные конференции в США. Например, ежегодное мероприятие South by Southwest V2V в Лас-Вегасе или StartUp World Cup. Момент для входа

будет удачным, если рынок еще не насыщен, на нем отсутствует явный лидер и за клиента борются два-три конкурента.

Придерживаясь этих подходов, минимизируются риски, что позволяет антикризисному управлению корпорацией быть более эффективной и уменьшить вероятность ликвидации бизнеса.

Библиографический список

1. Басовский, Л. Е. Менеджмент: учебное пособие / Л. Е. Басовский. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 256 с.
2. Бондаренко В.М. Структурная модернизация в условиях формирования цифровой экономики // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2018. – Т. 9. №2. – С. 172-191.
3. Васильева Н.Ф. Информационный риск как составляющая экономического риска в антикризисном управлении // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. - 2011. - № 3. - С. 37-49
4. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., стер. – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.
5. Грибов, В. Д. Инновационный менеджмент: учебное пособие / В. Д. Грибов, Л. П. Никитина. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 311 с.
6. Грушенко, В. И. Менеджмент: восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: учебное пособие. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 288 с.
7. Дзагоева М.Р. Механизм комплексной оценки и управления рисками предприятий промышленности / М.Р. Дзагоева, А.Р. Цховребов, Л.Э. Комаева. – М., 2014. – 120 с.
8. Дмитриева, В.В. Управление финансовыми рисками научно-производственного предприятия [Электронный ресурс] / В.В. Дмитриева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 6.
9. Елесина, К.Д. Управление финансовыми рисками компании в период кризиса [Электронный ресурс] / К.Д. Елесина // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – № 3.
10. Информационный менеджмент: учебник / под ред. Н. М. Абдикеева.

– Москва: ИНФРА-М, 2014. – 400 с. – (Учебники для программы MBA).

11. Круи, М. Основы риск-менеджмента: учебное пособие для подготовки к экзамену на получение сертификата Associate PRM / М. Круи, Д. Галлай, Р. Марк. – Москва: Юрайт, 2014. – 390 с.

12. Микульский К.И. Россия в поисках модели экономического роста // Общество и экономика. – 2017. – №3-4. – С. 5-15.

13. Осокина Н.В., Слесаренко Е.В. Структурные диспропорции как угроза экономической безопасности России // Актуальные проблемы экономики и права. – 2016. – Т.10. – №2. – С. 124-139.

14. Симонов К.В., Петросянц Д.В., Махмутова Е.В. Системное регулирование национального модернизационно-инновационного развития в условиях преобразований общественно-политической среды // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 21. С. 19-28.

15. Смородинская Н.В., Катуков Д.Д. Влияние глобальных стоимостных цепочек на национальные экономические системы и вызовы для российской экономической политики // Общественные науки и современность. – 2017. – №5. – С. 27-33.

16. Соколов М.М. О причинах стагнации темпов роста экономики в России и необходимости перестройки налогообложения в стране на стимулирование бизнеса к инвестиционной деятельности и методы ее осуществления // Экономист. – 2018. – №8. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://inecon.org/docs/2018/Sokolov_Ekonomist_2018_8.pdf (дата обращения: 25.03.2019).

17. Сорокин Д.Е., Гринберг Р.С. Как переломить складывающиеся негативные макро-тренды? // Российский экономический журнал. – 2014. – №1. – С. 12-18.

18. Современный менеджмент: учебник / под ред. М. М. Максимцова, В. Я. Горфинкеля. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 299 с.

19. Сухарев О.С. Экономический рост и финансовые институты: влияние на макро и микроуровнях // Финансовый журнал. – 2017. – №2. – С. 163-177.

20. Тюкавкин Н.М. Стратегическое направление развития субъектов рыночной экономики // Журнал экономической теории. – 2017. – № 3. – С. 24-27.

21. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. оценка, управление, портфель инвестиций / А.С. Шапкин, В.А. Шапкин. - 9-е изд. – М.: Дашков и К°, 2013. - 543 с.

22. Якушев Н.О. Специфика российского несырьевого экспорта // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2018. – № 6 (июнь). – С. 162-166.

Оригинальность 86%