

Владимир Ванин

*Бизнесмен; Яхтсмен;
Инвестор.*

КОНСАЛТИНГ
ПРОМЫШЛЕННЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ

*Помогаю поднять Ваш
личный доход и чистую
прибыль компании*

www.space-consulting.ru





Ванин Владимир Игоревич

Родился: 03.10.1971 в г. Гавана, Куба

Деятельность: Технологический Брокер.

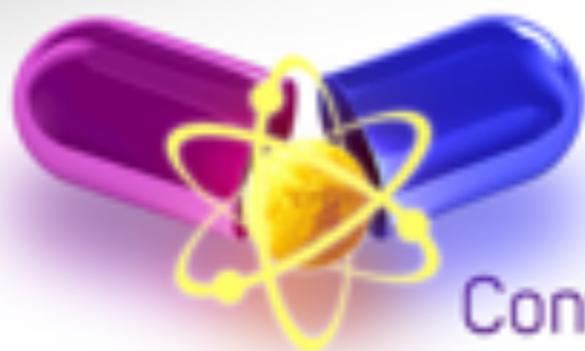
Ген. директор ООО «Space-CRO».

Со-владелец яхт-клуба «Трамонтана», Бизнес - консультант оборонно - промышленного комплекса. **Финалист, призер конкурса «Предприниматель Года» компании «Ernst & Young»**

Представитель АСИ по НО +7-920-250-03-01.

- **1993:** Радиофизический факультет, ННГУ
- **2001:** «Lancashire Business School», Престон, Великобритания.
- **2006:** Институт «Beyster Institute», отделение Калифорнийского Университета «University of California» Сан-Диего, США.
- **2008:** **MBA**, «Высшая Коммерческая Школа» при Мин Эконом Развития.
- **2015:** «Product Launch Academy» Miami, USA.
- **2016:** «Business Transformation» Las-Vegas, USA.
- **2017:** «Super Effectiveness» Paris, France
- **2018:** «Unleash Your Power» Tony Robbins. London, Great Britain
- **2019:** «Технологическое Брокерство», Сколково.





SPACE

Contract Research Organization

Контрактно – исследовательская
организация

www.space-cro.ru

Высокоточный Консалтинг



Оборонных предприятий

Книга Владимира Ванина, владельца нескольких успешных компаний, незаменима для тех, кто в бизнесе более трех лет. Она написана специально для тех, кто выжил на рынке, но столкнулся со сложностями роста и хочет их преодолеть. Она также будет полезна сотруднику, который твердо решил стать предпринимателем или оценивает перспективы ухода с наемной работы. В книге, исключительно на личных примерах из практики действующих прибыльных бизнесов самого автора и предприятий, состоящих у него на консалтинге, наглядно разобраны инструменты роста прибыли и продаж; в ней много подсказок о том, «где копать» новые ресурсы для развития. Вы сможете взять конкретные техники из опыта бизнесмена-консультанта и применить их в собственном бизнесе. Здесь описано только то, что проверено и гарантирует рост.



Владимир Игоревич Ванин — успешный предприниматель, совладелец яхт-клуба, инвестор. По базовому образованию физик, имеет степень МВА в экономике. Бизнес-тренер федерального уровня, регулярно проводит тренинги и консалтинг по всей России — от Калининграда до Владивостока и Комсомольска-на-Амуре. Основатель завода декоративного камня «Неолит», складского комплекса «ЗеФС» и инвестиционного проекта «Быт-Сервис». Профессиональный консультант предприятий оборонно-промышленного комплекса, тренер программ МВА в «Высшей Школе Экономики» и Института «Green City». Лауреат-призер международного конкурса «Предприниматель Года» Ernst & Young, резерв Полпреда Президента.



Александр Белановский — бизнес-тренер по личностному росту и увеличению личных доходов, основатель и руководитель Тренингового центра BizMotiv. Сегодня его методики изучают сотни тысяч людей на всем русскоязычном пространстве. Телеканал «МИР» назвал Александра Белановского ведущим бизнес-тренером Рунета. Его материалы публикуют ведущие российские СМИ: «Аргументы и факты», «Ведомости», «1 канал», «Россия 24».

ISBN 978-5-370-03980-5



9 785370 039805

ИЗДАТЕЛЬСТВО
ОМЕГА-Л

МВА за 30 дней

Как построить
образцовый бизнес



Владимир Ванин
Александр Белановский



БЕСТСЕЛЛЕРОВ

Владимир Ванин
Александр Белановский

МВА за 30 дней



КАК ПОСТРОИТЬ
ОБРАЗЦОВЫЙ
БИЗНЕС

Прежде всего:

**НА ЧТО
ЖАЛУЕТЕСЬ ?**

Доктор Ванин:

www.vladimirvanin.ru



1. Управление финансами



- **Зачем Вам ЭТО?**
- **Коммерческие цели компании:**
- **Рентабельность**
 - способность генерировать прибыль
- **Платежеспособность**
 - способность выплачивать долги при наступлении срока их погашения

Владимир Ванин

3 ОСНОВНЫХ ДОКУМЕНТА ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Бухгалтерский баланс



Владимир Ванин

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

Активы =

пассивы + капитал

Активы (что у Вас есть)

Дом = 3,000,000 руб.

Пассивы (что Вы должны)

Ипотечный кредит = 2,400,000 руб.

Капитал (что реально уже Ваше)

Первый взнос = 600,000 руб.



Владимир Ванин

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

Выплачиваем 4,000 руб. по
ипотечному кредиту

Активы = пассивы + капитал

АКТИВЫ

Дом = 3,000,000 руб.

Пассивы

Ипотечный кредит = 2,396,000 руб.

Капитал

Первый взнос 600,000
+ Взнос 4,000
Итого = 604,000



Владимир Ванин

БАЛАНСОВЫЙ ОТЧЁТ

NEOLIT Manufacturing Inc.

<u>АКТИВЫ</u>		<u>Обязательства и акционерный капитал</u>	
Денежные средства	\$240,000	Кредиторская задолженность	\$380,000
Дебиторская задолженность ТМЗ	320,000	Векселя к оплате	420,000
	<u>1,040,000</u>	Прочие текущие обязательства	<u>50,000</u>
Итого текущие активы	\$1,600,000	Итого текущих обязательств	\$850,000
		Долгосрочная задолженность	<u>800,000</u>
Аккумуляированная амортизация	(200,000)	Итого обязательств	\$1,650,000
Сооружения и Оборудование	<u>1,000,000</u>	Акционерный капитал	
Чистые сооруж-я и оборудование	\$800,000	Обычные акции	650,000
		Нераспределённая прибыль	<u>100,000</u>
		Итого акционерный капитал	\$750,000
Итого активов	<u>\$2,400,000</u>	Итого обязательства и акционерный капитал	<u>\$2,400,000</u>

Владимир Ванин

**Оборотные активы = активы, которые могут быть
сконвертированы в денежные средства в течение 12
месяцев**

АКТИВЫ

■ **Оборотные активы**

- Денежные средства
- Дебиторская задолженность
- Производственные запасы

■ **Внеоборотные активы**

- Имущество, здания и оборудование
- Патенты, лицензии



Владимир Ванин

**Текущие пассивы (краткосрочные обязательства) =
обязательства, которые должны быть оплачены деньгами
в течение 12 месяцев**

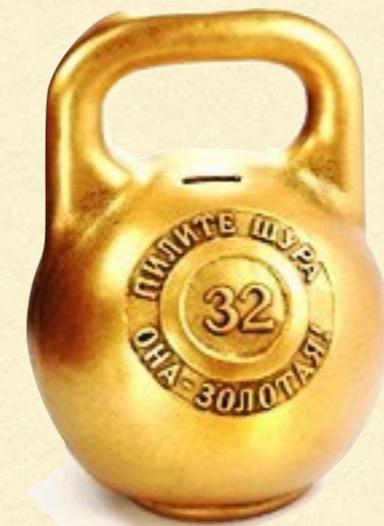
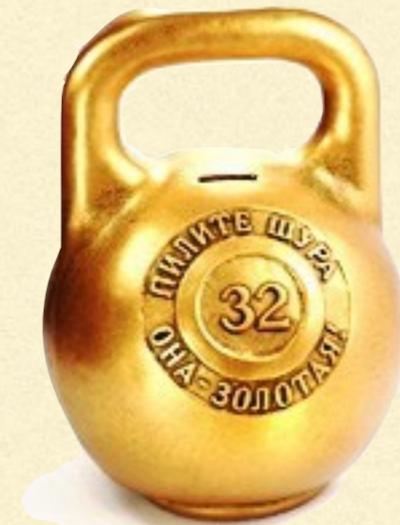
Пассивы

■ **Текущие пассивы**

- Текущие выплаты по долгосрочным кредитам
- Краткосрочные займы, подлежащие оплате
- Кредиторская задолженность
- Аккумулируемая кредиторская задолженность

■ **Долгосрочные пассивы**

- Долгосрочные обязательства и займы



Владимир Ванин



Собственный капитал

➤ **Основной капитал**

➤ **Нераспределенная прибыль**

- Нераспределенная прибыль прошлых лет
- + Прибыль отчетного года
- - Выплаченные дивиденды текущего года
- = Всего нераспределенная прибыль

Владимир Ванин

«ОПУ» ОТЧЁТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

NEOLIT Manufacturing Inc.
По состоянию на 31.12.2011.



Выручка	\$3,000,000
Стоимость реализованной продукции	<u>1,800,000</u>
Валовая прибыль	\$1,200,000
Расходы на реализацию и маркетинг	300,000
Общие издержки	260,000
Административные издержки	<u>300,000</u>
Прибыль до уплаты процентов и налогов (ЕВИТ)	\$340,000
Проценты:	
Краткосрочная задолженность	\$37,800
Долгосрочная задолженность	<u>80,000</u>
Общие платежи по процентам	<u>117,800</u>
Прибыль до уплаты налогов	\$222,200
Федеральный налог на прибыль	88,880
Чистая прибыль	<u>\$133,320</u>

Владимир Ванин

3 ОСНОВНЫХ ДОКУМЕНТА ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Отчет о прибылях и убытках

Выручка (нетто или чистая)

- Себестоимость
- = Прибыль от реализации (валовый доход)**
- Коммерческие и управленческие расходы
- = Прибыль от произв. деятельности**
- Операционные (не производственные) расходы
- = Прибыль до налога**
- Налог на прибыль
- = Чистая прибыль (Прибыль после налога)**

Владимир Ванин

Отчет о прибылях и убытках

Два вида расходов

- 1. Переменные издержки = расходы, которые увеличиваются, если увеличиваются продажи и уменьшаются, если продажи сокращаются**
 - Сырье и материалы
 - Расходы на рабочую силу
- 2. Фиксированные расходы = расходы, понесенные независимо от объема продаж**
 - Бухгалтерия
 - Аренда
 - Реклама

Отчет о прибылях и убытках



Себестоимость

- Объем закупок
- Материалы
- Оплата труда
- Накладные расходы
 - Переменные накладные расходы
 - Льготы (сверхурочные, больничные и т.д.)
 - Операционные материалы (ГСМ и т.д.)
 - Управление производством
 - Износ производства здания и оборудования

= **COGS**

Тип

Переменные
Переменные

Переменные
Переменные
Фиксированные
Фиксированные

Владимир Ванин

Отчет о прибылях и убытках

Критический показатель: EBITDA [Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation & Amortization] – доходы без вычета процентов, налогов, амортизации (износа)

➤ **EBITDA =**

Чистая прибыль

+ Налог

+ Проценты к уплате

+ Амортизация материальных активов

+ Амортизация нематериальных активов

- Измеряет поток денежных средств от обычных видов деятельности (производство + управление)
- Ключевая величина, на которую смотрят инвесторы и кредиторы

Владимир Ванин

3 основных документа финансовой отчетности

Отчет о движении денежных средств



ОДДС помогает оценить текущее состояние структуры финансов компании!



Владимир Ванин

ОТЧЁТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

NEOLIT Custom Tile, Inc.

по состоянию на конец 2011 года

Основная деятельность

Чистая прибыль (текущая)	\$180,000
Плюс: амортизация	10,000
сокращение ТМЗ	-50,000
Минус: увеличение дебиторской задолженности	25,000
увеличение расходов по предоплате	0
сокращение кредиторской задолженности	0
сокращение начисленных расходов	5,000
сокращение суммы начисленных налогов	0
Итого денежных средств от основной деятельности	<u>\$110,000</u>

Инвестирование

Плюс: сокращение основных фондов	
Минус: увеличение расходов на оборудование	60,000
Итого выручка от инвестирования	<u>-60,000</u>

Финансирование

Плюс: увеличение краткосрочной задолженности	0
увеличение долгосрочной задолженности	0
увеличение оплаченной части акционерного капитала	0
доходы от эмиссии обычных акций	0
Минус: Выплаченные дивиденды	0
Итого выручка от финансирования	0

Увеличение/сокращение денежных средств 50,000

Владимир Ванин

Источники и использование денежных средств

Отчет о прибылях и убытках и баланс могут показывать как источники, так и использование денежных средств

- **Инвесторы – собственный капитал**
- **Кредиторы – заемные средства**
- **Производственная деятельность**
 - Прибыль – отчет о прибылях и убытках
 - Оборотные средства – баланс
- **Активы**
 - Имущество, здания и оборудование

Владимир Ванин

ТИПИЧНАЯ СИТУАЦИЯ С ПОТОКОМ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ – МОЛОДОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ



Источники денежных средств

- Инвесторы – собственный капитал
- Кредиторы – заемные средства

Использование денежных средств

- Инвестиции – покупка зданий и оборудования – активы
- Производственная деятельность
 - Убытки – Отчет о прибылях и убытках
 - Оборотные средства – покупка сырья и материалов и увеличение дебиторской задолженности – активы

Владимир Ванин

Типичная ситуация с потоком денежных средств – зрелое предприятие



Источники денежных средств

- Производственная деятельность - Прибыль

Использование денежных средств

- Инвесторы – дивиденды
- Кредиторы – выплата долга

Минимальный поток денег в/из

- Инвестиции/продажа внеоборотных активов
- Производственная деятельность – оборотные средства

Типичная ситуация с потоком денежных средств – проблемное предприятие



Источники денежных средств

- Продажа основных средств
- Кредиторы (максимизация займов)
- Инвесторы (максимизация инвестиций, так много, как инвесторы могут и хотят вложить)

Использование денежных средств

- Произв. деят-ть – убытки
- Произв. деят-ть – увеличение количества оборотных средств (не контролируемое)

Владимир Ванин

МЫ МОЖЕМ ЗАКЛЮЧИТЬ, ЧТО



**Прибыль – это только один из
компонентов в потоке денежных
средств**

Владимир Ванин

ПРИБЫЛЬ И ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА, ПРИМЕР

**Прибыль и денежные средства
НЕ одно и то же**

- **Деньги тратятся во время производства продукции – 1-3 месяца до поставки (продажи)**
- **Оплата получается через 1-2 месяца после поставки продукции**
- **Прибыль (доходы – расходы) фиксируется в момент поставки**

Владимир Ванин

Выводы из нашего примера

Денежные средства \neq прибыли

Деньги нужны на
оборотные средства

Прибыль
рассчитывается до того,
как получены деньги

Ежемесячные расходы
сокращают количество
денежных средств

Игнорирование возможных
поступлений денег от кредиторов
и инвесторов

Владимир Ванин

ЧТО ТАКОЕ ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА?

**Деньги, необходимые
для финансирования
ежедневных операций
предприятия**

- **Дебиторская задолженность**
- **Производственные запасы**
- **Кредиторская задолженность**
- **Аккумулялируемая кредиторская задолженность (по зарплате например)**

ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА ВЛИЯЮТ НА ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА



Количество денежных средств УВЕЛИЧИТСЯ ЕСЛИ:

- Сократить дебиторскую задолженность
- Сократить производственные запасы
- Увеличить кредиторскую задолженность
- Увеличить аккумулируемую кредиторскую задолженность

Владимир Ванин

Оборотные средства влияют на денежные средства



Количество денежных средств СОКРАТИТСЯ ЕСЛИ:

- Увеличить дебиторскую задолженность
- Увеличить производственные запасы
- Сократить (выплатить) кредиторскую задолженность
- Сократить (выплатить) аккумулированную кредиторскую задолженность

РАСЧЕТ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ

На оборотные
средства
необходимы деньги.

(+) Дебиторская
задолженность
(+) Производственные
запасы
(-) Аккумулялированная
кредиторская
задолженность
= Оборотные
средства

РОСТ И ПОТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Рост требует денег!



Владимир Ванин

2. Точка безубыточности

Или как выживать в кризис?

Структура ценообразования

Владимир Ванин

АНАЛИЗ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ

Отчет о прибылях и убытках в иной конфигурации

Выручка

- Себестоимость

= Валовая прибыль

- Управл. и коммерч. расх.

= Доход от произв. деят.

- Непроизводств. расход.

= Прибыль до налога

- Налог на прибыль

= Чистая прибыль

Выручка

- Перемен. произв. и упр. расх.

= Маржинальная прибыль

- Фиксир. произв. и упр. расх.

= Доход от производств. деят.

- Непроизводств. расходы

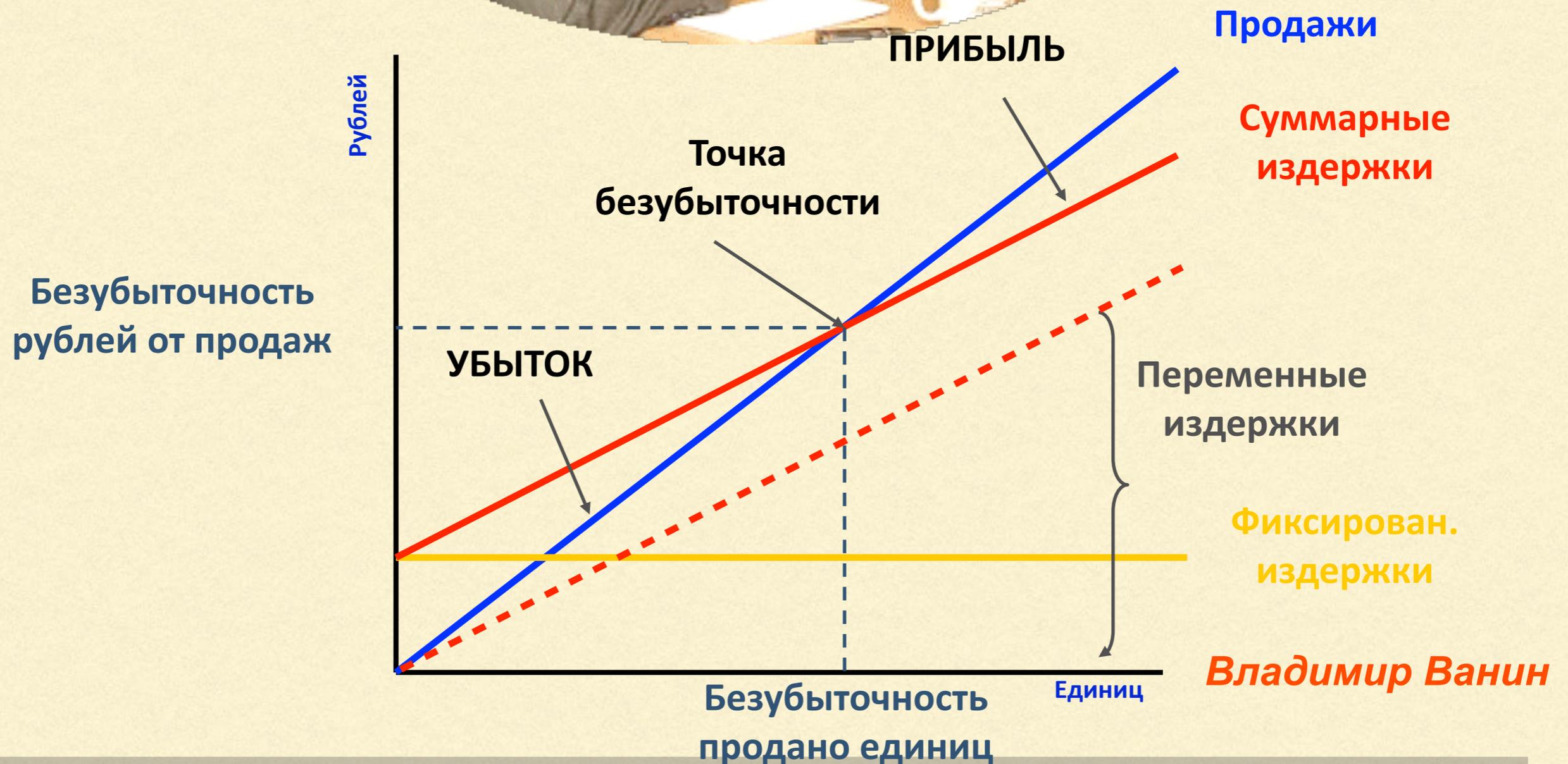
= Прибыль до налога

- Налог на прибыль

= Чистая прибыль

Владимир Ванин

Анализ безубыточности



Анализ безубыточности



При безубыточности

- Чистая прибыль = 0
- Прибыль до налога = 0
- Маржинальная прибыль =
Фиксированные управленческие и коммерческие расходы
+ Непроизводственные расходы
- **Маржинальная прибыль = Совокупным постоянным издержкам**

Анализ безубыточности



Инструмент финансового анализа для:

- Определения количества полученных рублей от продаж при безубыточности
- Определения количества проданных единиц продукции при безубыточности
- Определения количества рублей от продаж, требуемых для достижения желаемого уровня прибыли
- Прогнозирования размера прибыли при разных объемах продаж в рублях
- **Быстрая оценка прибыли для конкретной продажи**

Владимир Ванин

АНАЛИЗ В ДЕНЬГАХ :)

1. $\%MP(n) = MP(n) \div TR(n)$

- $\%$ маржинальной прибыли = маржинальная прибыль \div объем продаж

Или так:

- Объем продаж X $\%$ маржинальной прибыли = маржинальная прибыль и поскольку при безубыточности маржинальная прибыль = общим фиксированным расходам, тогда:

- Объем продаж X $\%$ маржинальной прибыли = общим фиксированным расходам

и мы можем рассчитать количество рублей от продаж при безубыточности как:

- **Общие фиксированные расходы \div $\%$ маржинальной прибыли = продажи в руб. при безубыт-ти**

2. $FC(n) \div \%MP(n) = TR.$

Владимир Ванин

АНАЛИЗ В ШТУКАХ :)

1. $P(1) - VC(1) = MP(1)$

- Отпускная цена единицы продукции – переменные расходы на единицу продукции = маржинальная прибыль на единицу продукции

Мы можем определить общую маржинальную прибыль так:

- Количество проданных единиц продукции X маржинальную прибыль в единице продукции = общая маржинальная прибыль и так как при безубыточности маржинальная прибыль = общим фиксированным расходам, тогда:

- Количество проданных единиц продукции X маржинальную прибыль в единице продукции = общим фиксированным расходам

и мы можем определить объема продаж в единицах продукции при безубыточности как:

- **Общие фиксированные расходы \div маржинальную прибыль в единице продукции = объем продаж в единицах продукции при безубыточности**

$$2. FC(n) \div MP(1) = N(0).$$

И ВСЁ !!!

Владимир Ванин

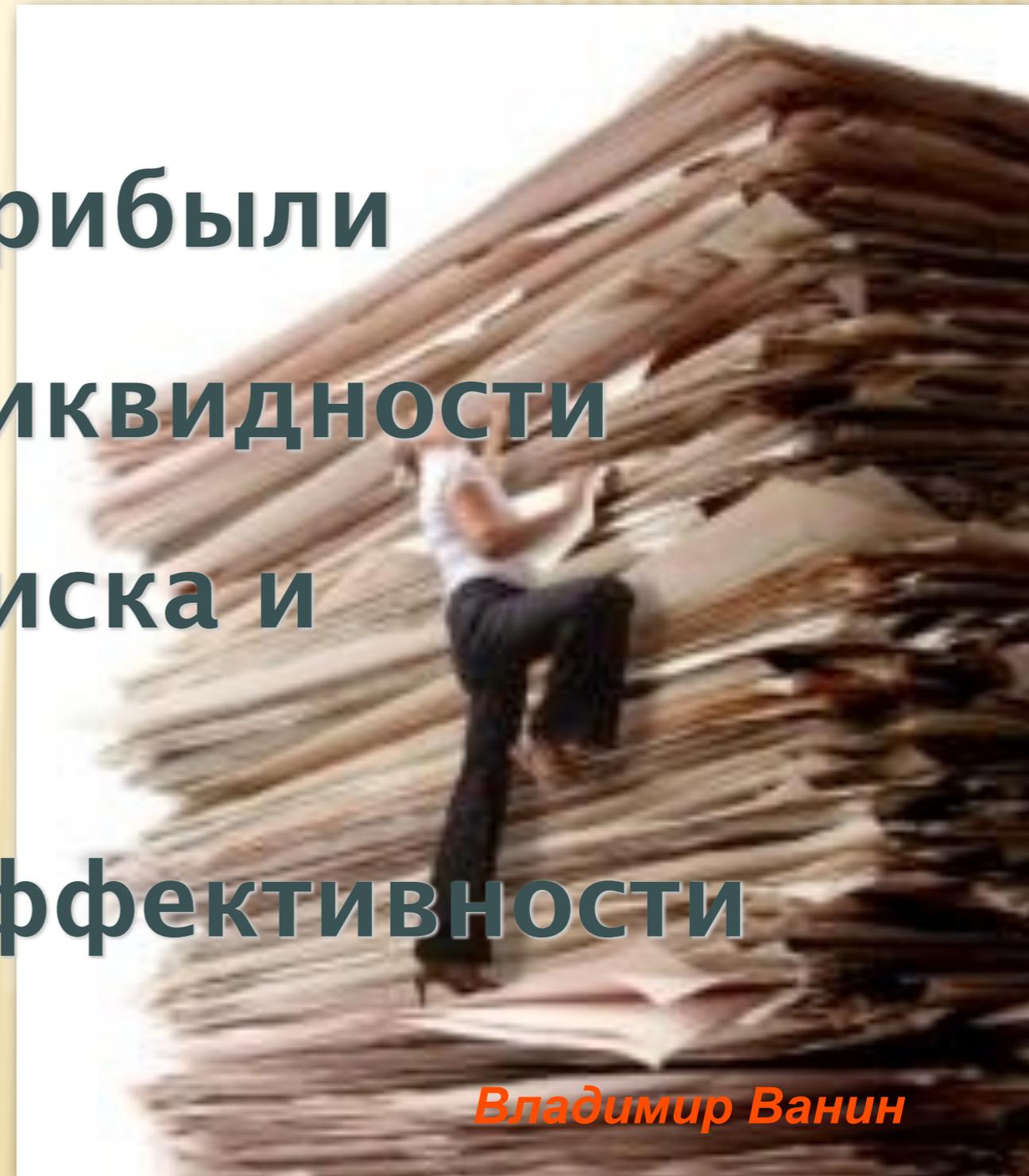
... Наша совместная работа в итоге позволила повысить скорость большинства процессов. В ходе реорганизации финансовая служба констатировала снижение затрат на услуги вспомогательных цехов более чем на 14%, или 122 млн.! Фонд оплаты труда снизился почти на 20%. Затраты на транспортные услуги также сократились на 28 млн.! Работа с реорганизацией гражданского направления продолжается, в основу легли выводы и рекомендации, представленные в отчетах Владимира Ванина. Поэтому хочется отметить, что приятно работать с авторитетными профессиональными людьми, которые глубоко понимают суть бизнес-процессов.

Директор АО «АПЗ» **О. В. Лавричев**



3. ФИНАНСОВЫЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ

- ✘ Коэффициенты прибыли
- Коэффициенты ликвидности
- Коэффициенты риска и задолженности
- Коэффициенты эффективности



Владимир Ванин

КЛЮЧЕВЫЕ ГРУППЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ:

- **Рентабельность:**
- ROS (return on sales)
 - % чистой прибыли к объёму продаж
- ROA (return on actives)
 - % чистой прибыли к стоимости активов
- ROI (return on Investment)
 - возврат на вложенные инвестиции
- ROE (return on Equity)
 - % чистой прибыли к собственному капиталу



Владимир Ванин

% маржинальной прибыли

**= маржинальная прибыль ÷
чистую выручку**

- **Измеряет эффективность производственной деятельности в полученной прибыли от продаж**
- **Рассчитывается для каждого вида продукции или услуги**

Владимир Ванин

КОЭФФИЦИЕНТЫ ЛИКВИДНОСТИ

- Текущая ликвидность CR

→ Текущий коэффициент =
Оборотные активы / Общий
текущий пассив (краткоср. обяза-
ва)

- Срочная ликвидность QR

→ Коэффициент срочной
ликвидности = (Оборотные
активы – материально-
производственные запасы) /
Краткосрочные обязательства



Коэффициент способности обслуживания долга

= Прибыль до вычета процентов и налогов ÷ (расходы на выплату процентов + текущая величина выплаты по долгосрочному кредиту)

- **Измеряет способность предприятия своевременно оплачивать проценты и сами суммы по кредитам**
- **Очень важен для кредиторов**
- **Хорошо: > 2.0**
- **Нормально: 1.5-2.0**
- **Не хорошо: 1.0-1.5**
- **Очень плохо: <1.0**

Владимир Ванин

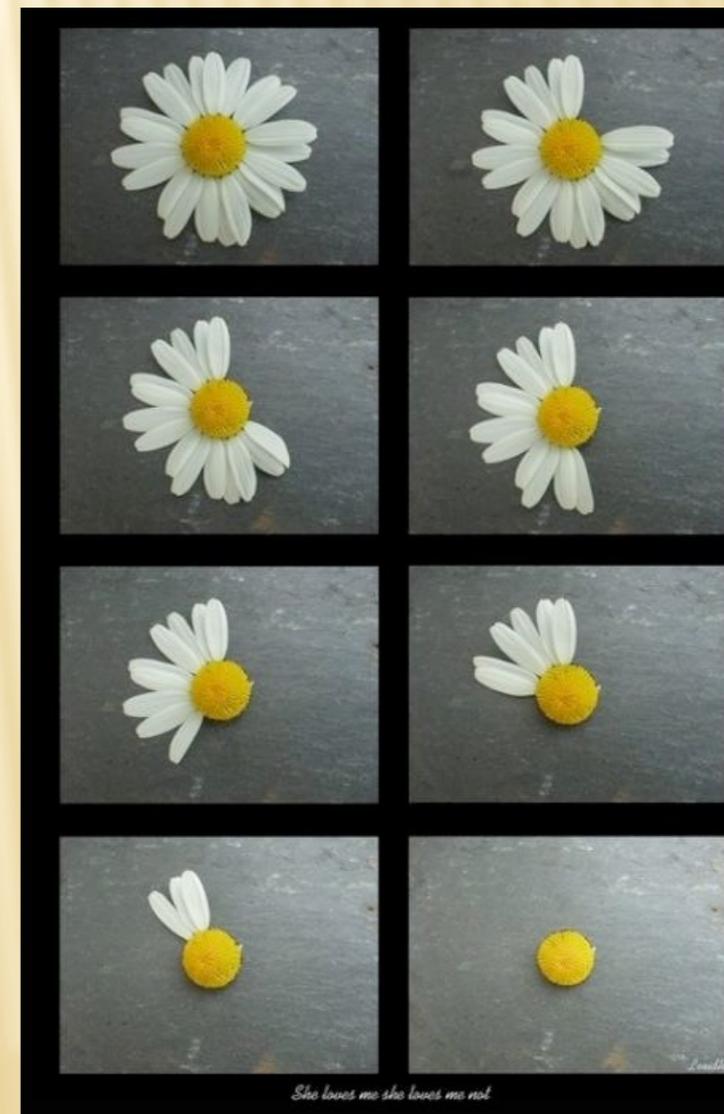
КОЭФФИЦИЕНТЫ РИСКА

- Какая часть компании обеспечена кредитами или финансируется (как много владельцы могут отдать кредиторам).
 - ➔ **Отношение долга к суммарному капиталу = Общая задолженность / Общая сумма активов**
- **Измеряет финансовый риск предприятия**
 - Больше цифра → выше риск
 - ➔ **Отношение заемных средств к собственным средствам = Общая задолженность / Собственный капитал**

Владимир Ванин

КОЭФФИЦИЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

- Оборачиваемость товарно-материальных запасов = Себестоимость реализованной продукции / Материально-производственные запасы
- Просроченность оформленных заказов = Дебиторская задолженность / (Чистый объём продаж / 365)
- Коэффициент оборачиваемости инвестиций = Чистый объём продаж / Общая сумма активов



Владимир Ванин

Три финансовых рычага управления доходностью

Формула ДюПона:

$$ROE = P \times A \times T$$

Маржинальная прибыль $P = \text{Чистая прибыль} / \text{Объем продаж}$

Оборачиваемость активов $A = \text{Объем продаж} / \text{Активы}$

Финансовый леверидж $T = \text{Активы} / \text{Собственный капитал}$

Владимир Ванин

Порядок расчета		Расчет
Коэффициенты рентабельности		
Валовая прибыль	(Валовый доход / Объем продаж) X 100	
Операционная прибыль	(Операционный доход / Чистый объем продаж) X 100	
Чистая прибыль	(Чистый доход / Чистый объем продаж) X 100	
Прибыль на общую сумму активов (ROA)	(Чистый доход / Общая сумма активов) X 100	
Рентабельность собственного капитала (ROE)	(Чистый доход / Акционерный капитал) X 100	
Коэффициенты ликвидности		
Текущий коэффициент	Общий текущий актив / Общий текущий пассив	
Коэффициент срочной ликвидности	(Оборотные активы – Материально-производственные запасы) / Текущая задолженность	
Коэффициенты риска		
Соотношение собственных и заёмных средств	(Общая задолженность / Общая сумма активов) X 100	
Отношение заемных средств к собственным средствам	Общая задолженность / Акционерный капитал	
Коэффициенты эффективности		
Оборачиваемость товарно-материальных запасов	Себестоимость реализованной продукции / Материально-производственные запасы	
Просрочка оформленных заказов (DSO)	Дебиторская задолженность / (Чистый объем продаж / 365)	
Коэффициент оборачиваемости инвестиций	Чистый объем продаж / Общая сумма активов	

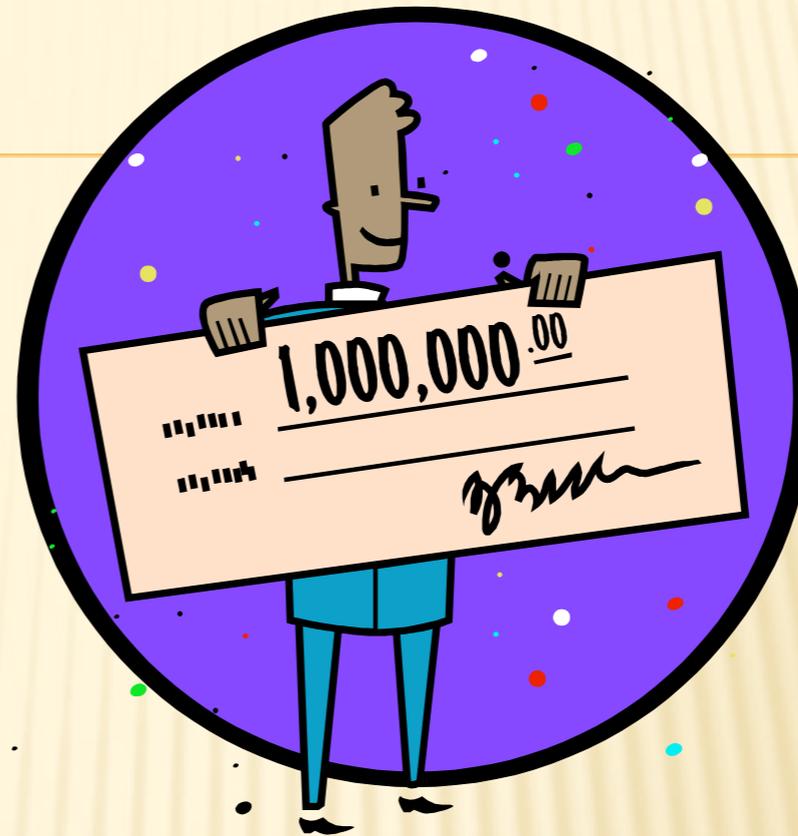
Владимир Ванин

ТРЕХЛЕТНИЕ ПЛАНЫ: СМЕТА ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ

	Год 1	Год 2	Год 3
Доходы			
Валовая выручка от продаж			
За вычетом возвратов и списаний			
Чистый объём продаж			
Себестоимость реализованной продукции			
Валовый доход			
Расходы			
Расходы на сбыт и маркетинг			
Общие расходы			
Административные затраты			
Амортизация			
Затраты на просроченные задолженности			
Износ			
Итого текущих расходов			
Чистый текущий доход (убытки) предприятия			
Другие доходы			
Чистый доход (убытки) до удержания налогов			

Владимир Ванин

Бюджеты



Обдумайте 3 сценария

- Лучший случай
- Наиболее вероятная ситуация
- Худший вариант

Учет издержек по центрам ответственности (за расходование средств) и отчетность

- Возьмите за правило ответственность менеджеров составлять бюджет и затем исполнять его как планировалось (или лучше, чем планировалось)

Владимир Ванин

- **Сравнивайте результаты с бюджетом**
- **Анализируйте причины значительных отклонений от бюджета**
- **Спрашивайте «почему» – не наказывайте**
- **Выясняйте природу отклонений**
 - Единовременное событие
 - Разница во времени свершения событий
 - Продолжающаяся тенденция



ВОПРОСЫ ?

Владимир Ванин

✘ Позвоните мне и мы
поднимем Вашу прибыль!



+7 (920) 250 - 03 - 01

www.space-consulting.ru

