

ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ФИНАНСИРОВАНИЕМ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

TARGETED APPROACH TO MANAGING THE FINANCING OF INNOVATIVE PROJECTS

Г. Г. Балаян,
кандидат экономических наук

Предлагается порядок финансирования инновационного проекта, позволяющий структурировать любой проект на стандартные этапы, состав и порядок выполнения которых не зависят от содержания проекта. Для лиц, принимающих решения, информация, используемая в системе управления, сжата до необходимой и достаточной путем корректной выборки данных. Показана необходимость прогноза для своевременного выявления проблемных ситуаций и их ликвидации. Для повышения эффективности управления инновационными проектами предлагается организовать государственный Банк новаций, концентрирующий новации и соединяющих изобретателей с инвесторами и заказчиками.

The variant of financing the innovative project that allows you to structure any project on the standard stages, regardless of the content of the project. For decision makers, in the management system information is narrowed to a necessary and sufficient by the correct selection of data. The necessity of timely forecast of problem situations and liquidation of not bringing to the state of the problem. It is proposed to organize the state structure, the Bank of innovations, concentrating innovations and connecting inventors with investors and customers.

Ключевые слова: новация, инновация, инвестиционный проект, проблемная ситуация.

Key words: innovation, innovation, investment project, problem situation.

В статье предложен вариант механизма финансирования инновационного проекта, согласованный с логикой его разработки и реализации. Проект включает комплекс мероприятий и процедур перевода исходных ресурсов в новые товары, технологии и услуги с учетом временных и стоимостных ограничений [1]. При планово-директивной системе управления экономикой в СССР присутствовало опережающее финансирование принятых к исполнению глобальных инновационных проектов путем денежной эмиссии. Такой подход возможен, когда обращение финансов полностью контролируется государством. В этом случае особенно важна своевременность исполнения решений по управлению денежными потоками. Опережающее финансирование проектов было оправдано при условии их полного выполнения и совпадения правильно намеченных целей с достигнутыми результатами. Но даже при жестком контроле финансовых потоков, который был в СССР, часто наблюдалось нарушение временных условий инвестиционных соглашений, а долгострой являлся не редким явлением, приносившим значительные убытки бюджету и всей экономике. Тематическое финансирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) и программ в гражданских отраслях имело свои недостатки. Из этого следует, что такой способ финансирования был не рационален и экономически не выгоден инвестирующей стороне. В тоже время в оборонной промышленности финансы выдавались под целевые программы и личную ответственность генеральных

разработчиков, представляющих запросы по финансированию своих идей создания новой техники и технологии руководству страны. Положительные результаты финансирования, при котором увязывались идеи, запросы и ответственность за их реализацию отмечались во многих работах [2, 3].

В условиях рыночных отношений методы финансирования должны измениться, так как ресурсы находятся в ведении структур как государственных, так и частных, в том числе и зарубежных.

Поскольку нас интересует финансирование инновационных проектов, рассмотрим фазы, относящихся к данной теме (рис. 1).



Рис. 1. Фазы финансирования инновационного проекта

Фаза I. Потребности в новациях и прогнозирование проблемных ситуаций.

Причинами прогнозирования новых идей в науке и технологий в реальной экономике являются **проблемные ситуации (вызовы и угрозы)**, возникающие или ожидаемые на внутренних и внешних рынках продуктов и услуг, а также потребность улучшения отдельных элементов существующего производства (качество, себестоимость, конку-

рентоспособность, надежность, долговечность и т.п.). Для этого необходим анализ имеющегося научного задела; изучение целевых заказов организаций, выполняющих фундаментальные и поисковые исследования, а также поиск возможностей создания новых рынков или расширения существующих. Подробно эти вопросы и информационные формы их представления рассмотрены в [1].

Проблемные ситуации соответствуют начальной стадии возникновения сложностей и конфликтных ситуаций и отличаются от проблем возможностью их прогнозирования и принятия упреждающих мер по ликвидации. Для этого требуется их своевременное выявление и принятие системой управления необходимых воздействий. В работе Института народнохозяйственного прогнозирования РАН еще в начале XXI в., предлагалась концепция инновационно-ресурсного развития экономики России [4], которая в перспективе на базе имеющихся ресурсов обеспечивала бы гармоничное развитие ее секторов на инновационной основе, но не была реализована. По этой теме был опубликован ряд монографий [5–7].

Необходимость диверсификации экономики и замещения импорта была прогнозируемой, но Правительством РФ не было принято необходимых мер. И только после санкций Запада, когда проблемная ситуация переросла в проблему, система управления на федеральном уровне приняла решение о необходимости импортозамещения и перехода на производство комплектующих ВПК собственными силами. В этой связи 14 мая 2014 года на совещании, посвященному выполнению Гособоронзаказа, президент России В.В. Путин поставил вопрос импортозамещения для обеспечения независимости оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации от поставок со стороны Украины промышленно-развитых стран. В.В. Путин пояснил, что «это потребует дополнительных средств, но в конечном итоге этот процесс правильный. Требуется все просчитать, чтобы мы ни от кого не зависели ни по одному из направлений переоснащения армии и флота на новые системы вооружения. Уверен, что это пойдет на пользу самой промышленности и нужно будет соответствующим образом скорректировать работу наших научных школ, нужно самым внимательным образом посмотреть, как у нас строится работа по НИОКРам, по НИРам и теснее поработать с Академией наук» [8]. Таким образом, Президент обозначил задачу по совершенствованию организации и финансирования инновационных проектов.

«Финансирование науки и инноваций – не должно останавливаться и прерываться, иначе можно потерять фундамент современной экономики. Следует обратить особое внимание на роль отечественной науки в разработке целевых программ, которые были созданы в СССР, а результаты достижения

которых использовались при решении наиболее важных проблем экономики и повышения обороноспособности, а также многие из этих результатов используются в настоящее время в экономике развитых стран крупными бизнес-корпорациями. Особенно важна роль науки в развитии собственного, независимого от промышленно-развитых стран производства» [8].

Фаза II. Новации.

Понятия «новация» и «инновация» обычно объединяют в одно общее понятие «новшество», хотя они имеют существенные различия.

Под «новацией» будем понимать новую идею автора, которую он представляет научному обществу и практике в определенной документальной форме.

Наиболее полной формой представления новации является концепция.

Концепция включает в себя: знания исходного состояния по теме новой идеи, цель – прогнозируемый результат и возможно пока видимый только автору способ перехода от исходного состояния к цели, а также полезность использования результата потребителем.

На начальном этапе подготовки концепции обычно нет необходимого финансирования, а требуемые финансовые затраты несет сам автор, либо его семья и друзья, либо меценаты и знакомые эксперты. В результате недостаточности финансирования большая часть новаций не реализуется. В этот период автор, являясь единственным владельцем новации, сам определяет ее стоимость, но при этом ему нужно учитывать, что при появлении инвестора ему будет труднее получить средства на финансирование проекта, если его оценка будет ошибочной либо слишком завышена.

Сложившаяся мировая практика дальнейшего финансирования научно-исследовательской деятельности в России и за рубежом дана в работах [5–7] и обсуждалась французским профессором Julien Vercueil на российско-французском семинаре в Москве в 2014 году, где им приведены следующие четыре возможных варианта дальнейшего финансирования НИОКР:

- 1) структурами, обладающими венчурным капиталом;
- 2) фондами и агентствами с целями развития инновационных проектов.
- 3) государственными структурами в форме корпораций, холдингов в случае высокой актуальности идеи;
- 4) банками с функциями регистрации, учета, оценки новаций и предложения их инвесторам.

На прошедшем в Институте народнохозяйственного прогнозирования РАН Российско-французском семинаре по денежно-финансовым проблемам современной экономики России были рассмотрены расходы на НИОКР в мире. На рис. 2 показано, что в настоящее время РФ находится на одном

из последних мест по финансированию новаций и НИОКР. Причина такого положения не в том, что у нас нет изобретателей новых идей, скорее нет организации и механизма наиболее эффективной их регистрации, учета, оценки, финансирования и дальнейшего использования.

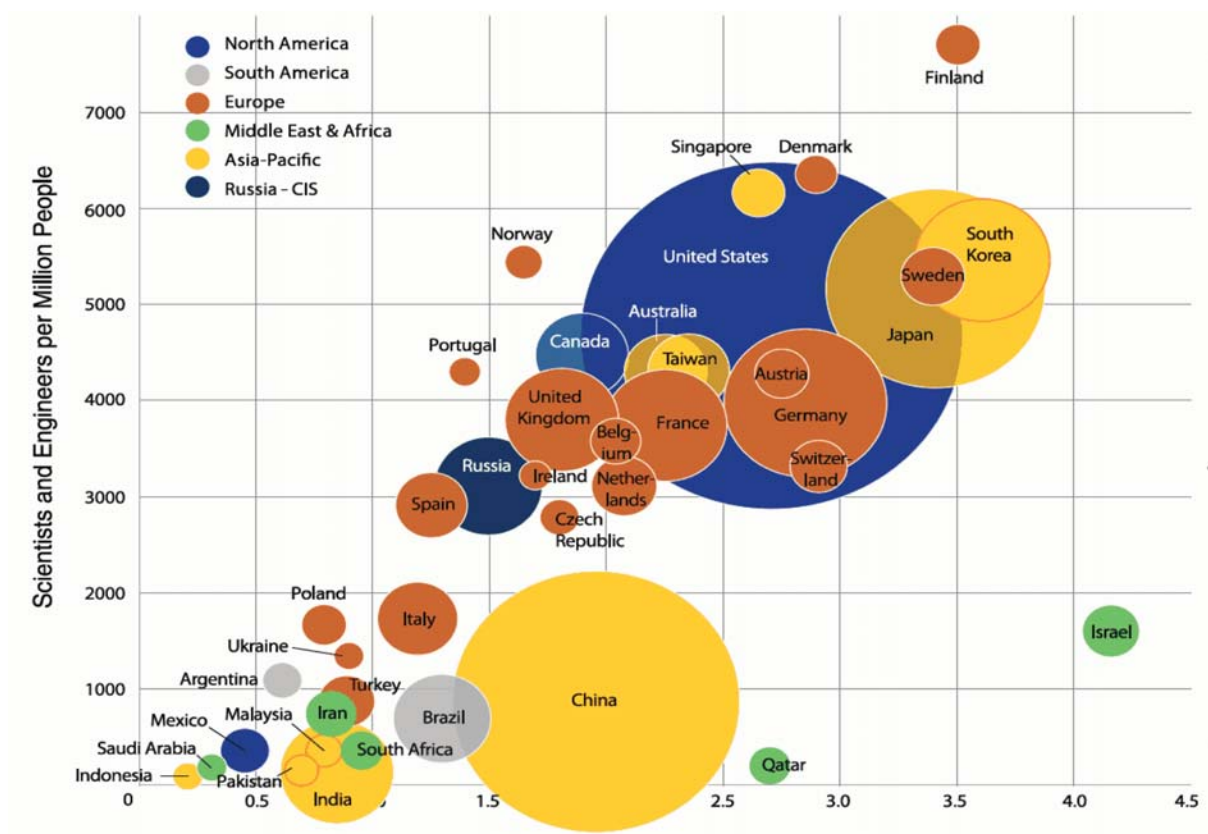


Рис. 2. Объем финансирования НИОКР в различных регионах мира

Для этой цели наиболее рациональным, на наш взгляд, может быть – **банк новаций**. Аналогичные структуры успешно работают в других промышленно развитых странах [5–7].

Банк новаций

Основные задачи банка новаций:

1. Вывод новации в правовое поле и регистрация права автора на владение новацией для обоснования ее дальнейшего финансирования и продвижения ее к потребителю.
2. Сконцентрировать наибольшее количество новаций в одной структуре по основным темам и направлениям, с упрощенной формой регистрации и обеспечением юридической защиты интеллектуальной собственности изобретателя.
3. Обеспечить организацию доступа к базе данных новшеств максимальному количеству заказчиков и инвесторов, а также упростить

поиск этих данных, т.е. выполнить функцию посредника между изобретателями и заказчиками без бюрократизма и посредников.

Главная миссия Банка новаций – не получение прибыли, а скорейшее продвижение новшеств к заказчику и инвестору для инновационного развития экономики. Банк новаций в промышленно развитых странах финансируется структурами на правительственном уровне, принадлежит Государству или Министерству обороны (в США – НАСА).

Принципы работы банка новаций показаны на рис. 3.

Участники банка новаций: изобретатели, эксперты, заказчики, инвесторы, государственные бюджетные структуры.

Кадровый состав: маркетологи; прогнозисты; экономисты-аналитики; финансисты; участники организационно-методической группы и служба по подбору персонала; сметчики; менеджеры; члены информационной службы, юристы и др.

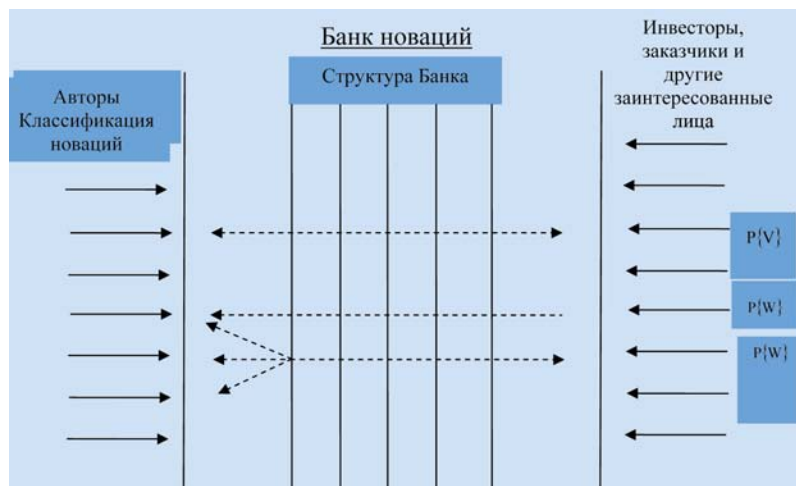


Рис. 3. Схема взаимодействия авторов с заказчиками и инвесторами

Наиболее трудоемкой и важной функцией для выполнения задач Банка новаций – определение общей стоимости проекта. При этом необходимо подготовить следующие документы: договор о финансировании, договор о страховании, размеры налоговых отчислений, вариант ТЭО и бизнес-плана. Эти документы выполняются экспертами высокой квалификации.

Рассмотрим интересы участников Банка новаций.

Государство заинтересовано в концентрации новаций и их максимальном использовании, что способствует:

- инновационному развитию экономики;
- максимальному внедрению новаций;
- созданию высокотехнологичных рабочих мест;
- проектному финансированию на базе инноваций.

Изобретатели (ученые, аспиранты студенты, инженеры, творческие коллективы и т.д.) стремятся:

- зарегистрировать и получить авторские права на интеллектуальную собственность;
- реализовать идею;
- получить признание;
- участвовать в процессе реализации идеи;
- защититься от несанкционированного заимствования Ноу Хау.
- получить доход;

Инвесторы-заказчики:

- 1) государственные и частные корпорации;
- 2) промышленные предприятия;
- 3) оборонная промышленность (включая космическую отрасль) и др.

Их интересы состоят в: ускорении поиска нужной новации; повышении качества выборки (как можно

из большего количества); реалистичности новации; рыночной оценке (возможность производства и реализации); повышение рентабельности собственного производства; повышении конкурентоспособности; отсутствии бюрократии и др.

В Банке новаций право собственности на новацию должно присваиваться немедленно в присутствии изобретателя, а затем уже должна проводиться проверка на плагиат. У изобретателя должна быть возможность продать идею полностью или частично. Если идея продается полностью, то тогда нова-

цией правом на ее использование будет владеть банк, но при ее продаже Банк может предложить изобретателю продолжить сотрудничество. Если продается часть права на собственность новации, то в этом случае также можно предложить изобретателю работу, но часть процентов прибыли за изобретение автор новации будет получать в том случае, если продукт выйдет на рынок и будет приносить доход.

Сложнее обстоят дела с фундаментальными коллективными разработками.

Право собственности будет принадлежать государству или юридической структуре, где эта идея разрабатывалась (например, НИИ, Университету и др.).

Ученые, студенты и все интересующиеся могут за плату просматривать новые идеи в интернете на специальном сайте Банка новаций – наименования и краткие характеристики новации (без раскрытия информации о ноу-хау и технологий).

Банк новаций должен иметь «длинные» кредитные деньги для возможности приобретения доли новации у изобретателя.

Банку новаций необходимо иметь базу данных об экспертах высокой квалификации и много другой информации, что требует дополнительной проработки.

Фаза III. Инновации и проектное финансирование.

Инновация – это новация, которая имеет согласованную оценку инвестора и заказчика и по мнению экспертов может быть востребована на рынке. Только после этого новация может быть рассмотрена как нематериальный актив и можно говорить о разработке проекта и его финансировании.

Проект как организационная форма разработки и реализации инновации в любой области подробно рассмотрен в [1], где принципиальными

особенностями предложенного целевого подхода к его разработке и финансированию являются:

1. Универсальная структура проекта, состоящая из семи этапов не зависящая от содержания проекта;
2. Информация в системе управления сжата до необходимой и достаточной благодаря введению компонент;
3. Каждый этап характерен новой компонентой или ее уточнением, поэтому требует самостоятельного анализа ресурсов, кадров, финансов и может рассматриваться как отдельный проект.

Организация управления любыми проектами основана на иерархическом представлении информации [1], где информационные уровни имеют устойчивые признаки и в совокупности обеспечивают достижение намеченной цели.

Основные составляющие реализации проекта показаны на рис. 4.

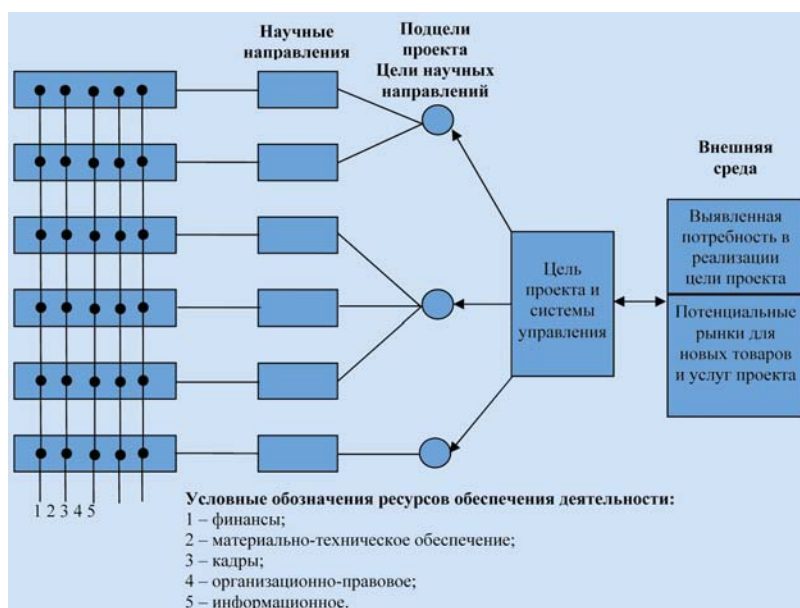


Рис. 4. Основные составляющие реализации проекта

Во всех случаях для принятия организационных и финансовых решений системе управления сначала нужно провести анализ исходного состояния проекта, в котором с помощью экспертов будут установлены научные направления, место и назначение необходимых работ и исследований на каждом уровне иерархической структуры проекта. Для этого проект целесообразно представить через компоненты. Под компонентами понимаются основные характеристики стандартных состояний целевого процесса. Представление концепции с помощью компонент направлено на сжатие информации до необходимой и достаточной для дальнейшего управления разработкой и реали-

зацией инновационного проекта. Это положение обосновано в работах по информационно-логическому моделированию [1, 3], где показано, что при выборе нужных из огромного массива данных достаточно знаний содержания только семи компонент $V, C^V, C^V_R, U, F, R, R^C$, где:

V – цель – прогнозируемый результат, который служит эталоном для сравнения с фактически полученным результатом;

C^V – внешние требования к цели, определяемые потребностями рынка;

C^V_R – требования к будущему результату в форме технического задания заказчика, которое может уточняться на разных этапах выполнения проекта;

U – исходные данные – имеющиеся результаты, которые могут быть приняты за основу для возможности достижения цели и выявления степени ее новизны;

F – способ достижения цели – оператор преобразования исходных данных в цель с учетом требований к ней;

R – полученный результат позволяет установить степень его соответствия запланированной цели, поскольку в некоторых случаях фактически получаемый результат может отличаться от предполагаемого;

R^C – теоретически обоснованный или практически проверенный результат уточненного проекта.

Все компоненты и последовательность определения стоимости строго регламентированы и каждой компоненте соответствует свой этап и транш финансирования.

Этап N_1 – наименование проекта с мотивацией его открытия.

Этап содержит информацию о научной $R\{V\}$, или практической $R\{W\}$ потребности в проведении исследований, а также цель V , содержание которой пока может быть определено в виде идеи (или другой теоретической посылки), что является основанием для начала разработки проекта с указанием выделенных ресурсов и времени начала и окончания.

Документами для оценки транша этапа N_1 служат: результат оценки Банком новаций общей стоимости реализации проекта, утвержденного сторонами в договоре между Банком новаций и инвестором, в котором присутствуют первоначальный ТЭО и Бизнес-план. Кроме этого, на этапе N_1 имеется информация,

содержащаяся в концепции автора идеи. На основании этих данных инвестор с экспертами может определить величину первого транша.

Этап N_2 – определение областей научных знаний или отдельных направлений научных исследований, которые, по мнению экспертов, необходимы для достижения основной цели проекта. Результатом этапа являются цели исследований и множество найденных исходных данных $V, C^V, \{U\}$ в каждом из научных направлений, являющимися подцелями по отношению к основной цели проекта (рис. 4).

На втором этапе определяется эффективность использования финансового и трудового ресурса, т.е. соответствие цены и качества.

Этап N_3 – этап определения проблем в проекте, когда в каждом из направлений исследований исполнители производят выбор конкретных исходных результатов для имеющихся целей и формируют упорядоченную последовательность компонент $\langle V, C^V, C^V_R, \{U\} \rangle$, что для системы управления означает: цели поставлены, но пока не найдены способы получения всех результатов, т.е. **имеются проблемы**.

Определяется стоимость решения проблем на данном этапе, возможные дополнительные ресурсы и необходимое дополнительное финансирование.

Этап N_4 – определение задач в проблемах, для которых имеется множество возможных способов решения $\{F\}$ перехода от U к $\langle V, C^V, C^V_R \rangle$. В этом случае система управления может считать, что **цели достижимы**.

После найденных задач, где имеются способы их решения система управления может считать, что цели проекта достижимы и транш, выделенный для этого этапа экономически оправдан.

Этап N_5 – найдены способы решения задач, т.е. исполнителями произведен выбор конкретного способа их решения в заданных условиях. Результат этапа представляет собой кортеж компонент. Результат этапа представляет собой кортеж компонент $\langle V, C^V, C^V_R, U, F \rangle$.

Этап N_6 – на котором получены результаты всех элементов проекта, что формально можно представить в виде кортежа компонент $\langle V, C^V, C^V_R, U, F, R \rangle$, т.е. **цели достигнуты**.

Далее следует экспертная оценка использования всех ресурсов проекта; степень эффективности использования ресурсов в проекте, а также экономия или перерасход финансирования проекта.

Этап N_7 – достигнутые результаты проверены, т.е. обоснованы теоретически и (либо) проверены экс-

периментально. Формально этап записывается как полный набор всех семи компонент $\langle V, C^V, C^V_R, U, F, R, R^C \rangle$ уточненного проекта.

Из приведенного изложения краткого содержания этапов следует, что каждый последующий этап отличается от предыдущего приращением или уточнением новой компоненты. Перечень и последовательность этапов универсальны и не зависят от конкретной информации об их содержании.

По завершению каждого этапа системе управления необходимо провести анализ использования всех ресурсов этапа (финансовых, трудовых и т.д.) и возможности его перехода на следующий этап, его возврата на предыдущий, либо установления факта непригодности полученного результата для целей данного проекта, а также возможности его использования для достижения целей в других проектах (при определенных организационных условиях). Как показывает анализ многочисленных процессов выполнения исследовательских работ, далеко не все результаты, полученные на любом этапе, могут сразу же быть использованы на следующем, а только один из шести вариантов перехода, что подробно изложено в [1].

Фактическое финансирование каждого этапа происходит траншами. С учетом оценки экспертов, страхования, налогообложения и в соответствии с законодательством РФ.

Системе управления необходимо контролировать переход исследования с этапа на этап в соответствии с календарным планом технического задания на проект и расходование денежных средств, определенных в смете затрат, в ТЭО и бизнес-плане.

Фаза IV. Маркетинг – вывод продуктов на рынок.

Вывод готового продукта на рынок (маркетинг) – важнейший результат инвестиционного проекта. Поскольку ни улучшение качества, себестоимости, конкурентоспособности и даже актуальности не являются гарантом появления, признания и успеха этого продукта на рынках.

Часто бывает – продукт создан, а рынки для него не подготовлены, либо его вхождение отложено на неопределенное время по самым разным причинам, которые можно было спрогнозировать. Одним из примеров может быть созданный еще в 1997 году счетчик бытового газа, не имеющий аналогов, с погрешностью менее 1%, но его промышленное производство не было поддержано ни Газпромом, ни Межрегионгазом при значительной потребности в точном измерении расхода газа [10].

В настоящее время особенно сильно ощущается политическое влияние ряда стран на получение рынков сбыта высокотехнологичной продукции и возможности повышения конкурентоспособно-

сти. Нередко это противоречит экономическим интересам крупного бизнеса. Пример: строительство газовой магистрали «Южный поток», санкции США в отношении РФ и др.

В условиях рыночной конкурентной экономики, основанной на знаниях, для системы управления особое значение приобретают процессы выполнения научных исследований и конструкторских разработок, где и достигается инновационный результат в дальнейшем приносящий доход заказчику и инвестору проекта.

Важно организовать мониторинг происходящих событий во внешней среде, имеющих отношение к выполнению проекта и его выходу на рынки.

Для мониторинга происходящих событий СУ в полном жизненном цикле жизнедеятельности проекта (рис. 5) необходимо различать внутреннюю среду его выполнения, где создается инновация в форме опытного образца и информация о технологии производства и внешнюю среду, в которой также происходят различные события, имеющие непосредственное отношение к выполнению рассматриваемого проекта и продолжительности его жизнедеятельности, т.е. времени от зарождения идеи проекта до замены созданных продуктов и услуг новыми, востребованными рынком. Основные информационные составляющие полного цикла жизнедеятельности проекта приведены на рис. 5.

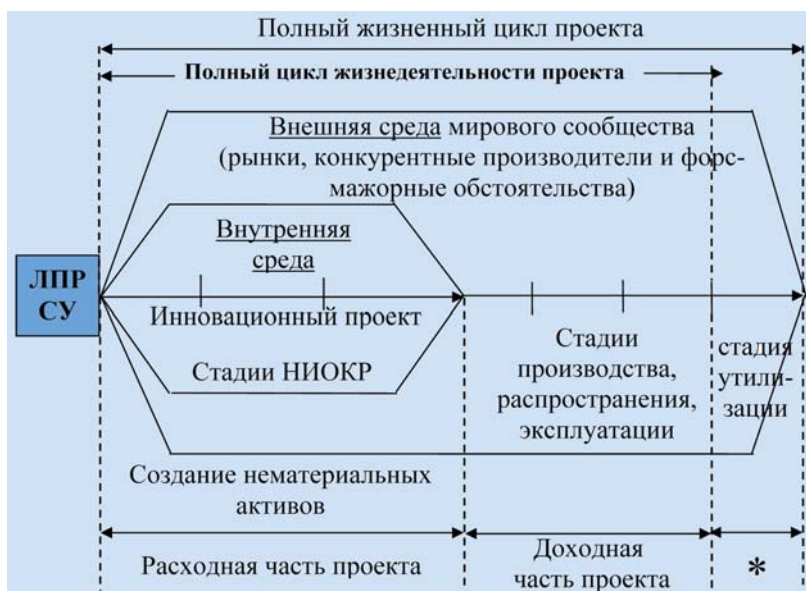


Рис. 5. Полный цикл жизнедеятельности проекта

Заключение

1. Показано, что инвесторам инновационных проектов необходимо прогнозировать проблемные ситуации с целью их ликвидации до превращения последних в проблему. Проблемные ситуации це-

лесообразно регулярно анализировать с точки зрения их разрешимости. Подтверждение этому обозначенное на федеральном уровне решение об импортозамещении.

2. Показаны трудности авторов новаций, особенно на первых этапах подготовки концепции по причине отсутствия у нас эффективной структуры по учету, регистрации, оценки новации и подтверждения прав изобретателей на его интеллектуальную собственность.
3. Предложена новая структура – Банк новаций. Ее главной миссией является – скорейшее продвижение максимального количества новшеств к заказчику и инвестору с функциями посредника между изобретателем и заказчиком без бюрократизма и финансируемая за счет государственных средств для инновационного развития экономики. Аналоги Банка новаций имеются в ряде промышленно развитых стран.
4. В современных условиях постоянно возрастающей информации важна проблема ее сжатия до необходимой и достаточной для принятия эффективных решений. Корректная выборка данных, возможна при введении компонент, представляющих ответ на содержательные вопросы каждого этапа, а остальная информация излишняя, не повышает эффективность принимаемых решений и только увеличивает время на выбор данных.

5. Для финансирования инновационного проекта, последний представлен 7 этапами, каждый из которых отличается выделением новой компоненты. Это определяет финансовые и другие ресурсы, отличные на каждом этапе и поэтому делает удобным финансирование проектов траншами.

Список литературы

1. Балаян Г.Г. Информационное моделирование научно-технических программ. М.: Наука, 1987.
2. Экономическая теория научно-технического прогресса. М.: Наука, 1982.
3. Новые формы связи науки с производством. М.: Наука, 1992.
4. Комков Н.И., Гаврилов С.Л. Научно-технологическое развитие: формирование и оценка потенциала стратегий управления. М.: Макс-

Пресс // Проблемы прогнозирования. – 2003. – № 3.

5. Инновационно-технологическое развитие экономики России: проблемы, факторы, стратегии, прогнозы // Проблемы прогнозирования. – 2005.

6. Перспективы и проблемы технологического обновления российской экономики. М.: Макс-Пресс, 2007.

7. Прогнозирование перспектив технологической модернизации экономики России. М.: Макс-Пресс, 2010.

8. Kremlin.ru

9. Battelle, R&D Magazine, International Monetary Fund, World Bank, CIA Fact Book, OECD.

10. Газосбережение в бытовом секторе: проблемы и технологии. М.: ИНП РАН, 2009.

3. New forms of communication science and production. Moscow: Nauka, 1992.

4. Komkov N.I., Gavrilov S.L. Scientific and technological development: formation and evaluation of potential management strategies // Problems of Forecasting. – 2003. – № 3.

5. Innovative technological development of the Russian economy: problems, factors, strategies and forecasts. M.: Max Press, Problems of Forecasting, 2005.

6. Prospects and problems of technological renovation of the Russian economy. M.: Max-Press, 2007.

7. Prediction prospects of technological modernization of Russia's economy. M.: Max-Press, 2010.

8. Kremlin.ru

9. Battelle, R & D Magazine, International Monetary Fund, World Bank, CIA Fact Book, OECD.

10. Gas saving in the residential sector: problems and technologies. Moscow: Institute of Economic Forecasting, 2009.

References

1. Balayan G.G. Information modeling of scientific and technical programs. Moscow: Nauka, 1987.

2. Economics of scientific and technical progress. Moscow: Nauka, 1982.

Автор благодарен за содействие при подготовке данной статьи:
 Комкову Н.Н., Красюковой Н.А., Володиной Н.Н.,
 Романцову В.С., Соловьевой Е.Д., Кузнецовой Е.Г.

Балаян Галина Григорьевна – кандидат экономических наук, профессор, Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН

Balayan Galina G. – Candidate of Economic Sciences, Professor

e-mail: komkov_ni@mail.ru

