

Искусство управлять. 46 ключевых принципов и инструментов руководителя

Автор:

[Крис Макгофф](#)

Искусство управлять. 46 ключевых принципов и инструментов руководителя

Крис Макгофф

Книга посвящена вопросам эффективного управления при решении различных бизнес-задач. Описанные в ней принципы позволяют объединять людей в команды, ориентированные на высокий результат, замечать и устранять внутренние разрушительные факторы, находить компромиссы между конкурирующими сторонами внутри групп и сохранять их эффективность.

Адресуется руководителям и менеджерам любого уровня.

На русском языке публикуется впервые.

Крис Макгофф

Искусство управлять. 46 ключевых принципов и инструментов руководителя

THE PRIMES

HOW ANY GROUP CAN

SOLVE ANY PROBLEM

CHRIS MCGOFF

Издано с разрешения John Wiley & Sons International Rights Inc. и Литературного агентства Александра Корженевского

© The Primes, Inc., 2012 All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес (www.litres.ru) (<http://www.litres.ru/>)

* * *

Майклу —

за доброту и яркую жизнь

Клэр —

за то, что придает мне смелость для совершения безрассудств

Творцам будущего по всему миру —

за цель и надежду

Читателю на заметку

Мы здесь для того, чтобы оставить след в истории. Иначе зачем вообще быть?

Стив Джобс

Нет единственно верного способа читать книгу «Искусство управлять. 46 ключевых принципов и инструментов руководителя». Можете внимательно изучать ее шаг за шагом, можете выбрать одну из глав или же открыть любую страницу наугад и с удивлением обнаружить: это как раз то, что вам нужно!

Ни я, ни мои коллеги никогда не применяли описанные в книге первоосновы в четкой последовательности, словно речь идет о чем-то неделимом. Все концепции открывались нам именно тогда, когда были нужны, без какого-либо упорядочения. Не стоит непременно настраиваться на изучение всех 46 первооснов сразу. Освойте лишь несколько полезных вам на данный момент. Не откладывайте книгу далеко – когда придет время, следующая необходимая первооснова сама попадется вам на глаза.

Я надеюсь, что вы испытаете то же, что почувствовал доктор Рашворт Киддер, основатель Института глобальной этики, когда воскликнул: «Это все объясняет. Первоосновы ошеломляют своей ясностью!»

Пусть первоосновы помогут наполнить вашу жизнь событиями и впечатлениями, а вам – стать целеустремленными и настойчивыми в реализации задуманного!

Введение

Мудрость начинается там, где вещам дают верные имена.

Конфуций

Мир меняется. Власть, деньги, влияние – эти понятия становятся всеобъемлющими, завоевывают все новые пространства. Трудно сказать, к чему приведет эта экспансия. Ясно одно: попытка выстроить свой бизнес в сегодняшнем мире похожа на рыбалку с маленькой лодки в открытом бушующем море.

Когда-нибудь мир, конечно, обретет новое устройство и стабильность. Когда-нибудь – но не в ближайшем будущем. Пока же руководители из всех сил стараются безболезненно провести свои команды и компании через эти непростые реалии. Бизнесмены объединяются во всевозможные и немыслимые ранее союзы, чтобы сообща преодолеть трудности, неподъемные для отдельной организации.

Чтобы выжить, приходится меняться. Первоосновы – надежный компас, который поможет вам и вашей команде проложить наилучший курс и держаться его, выходя из непредвиденных ситуаций, в которые доведется попасть, целыми и невредимыми.

Первоосновы дают точные названия универсальным схемам группового поведения. Описанные в этой книге 46 принципов и инструментов руководителя – не лабораторные гипотезы или новомодные теории. Они так же реальны, как окружающие нас предметы, и являются неотъемлемой частью человеческого опыта. Первоосновы проявляют себя всякий раз, когда люди собираются в группы с целью что-то изменить. Эти принципы являются для групп тем же, чем гены для каждого человека, – они определяют производительность. Освойте первоосновы – и вы овладеете искусством быть лидером и решать самые сложные задачи.

Быть лидером – критически важный навык

Даже на фоне нынешней экономической нестабильности о некоторых вещах можно говорить с полной уверенностью.

- **Объединение.** Способность объединяться в эффективные группы необходима для выживания. В одиночку никто из нас не может противостоять испытаниям, с которыми приходится сталкиваться.
- **Команды.** Говоря о группах (в том числе мы имеем в виду и команды, работающие в рамках одной компании), следует помнить: как и прежде, от их эффективности напрямую зависит успех всей организации.
- **Альянсы и коалиции.** Многие проблемы, с которыми мы сегодня сталкиваемся, нельзя преодолеть силами одной компании. Все чаще задачи решаются совместными усилиями людей, обладающих различными навыками и взглядами.

Умение объединить сотрудников в эффективные рабочие единицы, способные плодотворно взаимодействовать для решения задач, придает человеку ценности как для тех, кто его окружает, так и для общества в целом.

Как правило, руководители не имеют представления о том, как формировать такие группы и успешно решать проблемы с множеством переменных. Большинство подобных попыток выходят далеко за рамки бюджета и сроков и в конечном счете обречены на провал. Лишь половина из немногих проектов, которые все-таки доводятся до завершения, оправдывают минимальные ожидания.

С помощью первооснов вы справитесь с этими задачами, научитесь распознавать и расшифровывать модели поведения группы, решающей сложную проблему. Часто такое поведение кажется безумным, но, разобравшись с препятствиями, которые мешают работе, вы будете точно знать, что делать, увидите то, чего другие не видят, и станете мыслить на много шагов вперед, предвосхищая события. Изучив первоосновы, вы сможете участвовать в работе высокоэффективных групп и вести их за собой. Освойте искусство быть лидером – возьмите судьбу в свои руки!

Многие ли книги научат вас этому?

Истоки первооснов

Вместе с Майклом, одним из моих партнеров в консалтинговой компании, основанной несколькими годами ранее, мы сидели напротив Кристины Валлих, директора по стратегическому развитию Всемирного банка. Между нами на столе лежал десяток листов с текстом и диаграммами.

«Что скажете?» – спросила Кристина.

Это было наше с Майклом первое посещение Всемирного банка. Выходя из такси на 18-й улице в Вашингтоне, я заметил, что фасад здания похож на гигантскую электронную таблицу со строками длиной в квартал и колонками окон, уходящими в небо на 13 этажей. Семь тысяч невероятно умных людей работают в этом здании. Здесь самая высокая в городе концентрация специалистов с ученой степенью и именитых экономистов. Выйдя из такси, Майкл расплатился с водителем, вдохнул свежий весенний воздух и воскликнул: «Вот будет весело!» Я не был в этом уверен.

Кристина терпеливо ждала, пока мы с Майклом изучим бумаги. В них был описан грядущий процесс структурных преобразований Всемирного банка – едва ли не самых масштабных из когда-либо проводимых за 50 лет его существования. Нас с Майклом пригласили приехать, после того как у банка закончился контракт с одной из консалтинговых компаний «Большой шестерки»[1 - Речь идет о шести крупнейших в мире консалтинговых компаниях. После 2001 года это «Большая четверка». Прим. перев.]. Нашей задачей было оценить план изменений.

По правде сказать, я пребывал в некотором замешательстве и все еще пытался обработать информацию, когда Майкл поднял взгляд и, посмотрев прямо в глаза Кристины, сказал: «Не пойдет». Она выдержала небольшую паузу и ответила: «Вот и мне так кажется. Поэтому здесь вы, а не люди, разработавшие этот план. Но что конкретно вам кажется неверным?»

Майкл взял листок бумаги и быстро сделал два наброска: один назвал «Проблема и решение. Правило паритета», а другой – «Логика». «Прежде всего, – сказал он, – схема не сработает, потому что она нарушает “Правило паритета”: людям нужно иметь возможность говорить о проблеме примерно столько же, сколько о ее решении. А предложенная схема оставляет слишком мало пространства для четкого определения и понимания проблемы и слишком много – для ее решения. Кроме того, схема нарушает естественную логику группового взаимодействия. Лучше всего группы работают, когда начинают с текущего положения вещей и двигаются к желаемому результату. От того, что есть, – к тому, что должно быть.

«Сотрудникам необходимо понять то, что происходит вокруг, в так называемом большом мире, и лишь затем выяснять, что делается внутри их компании, – пояснил Майкл. – Они должны начать с долгосрочных планов и затем перейти к краткосрочным. В предложенной схеме все перевернуто с ног на голову. Люди просто не будут знать, что им делать. Этот процесс не приведет к нужным результатам».

Столь своевременные схематичные наброски Майкла помогли Кристине понять важные принципы, о существовании которых она прежде и не подозревала. Сквозь призму паритета и логики ей стало очевидно, насколько несбалансированной была предложенная схема изменений. Если бы банк приступил к реализации этого плана, неразбериха и хаос дезорганизовали бы всех сотрудников. Мы сказали Кристине, что можем переделать план так, чтобы он был понят и принят всеми банковскими работниками – от старших менеджеров до младших.

Мы так и сделали. И план сработал.

В то время президентом Всемирного банка был Джеймс Вулфенсон. Он и вся его команда с энтузиазмом включились в процесс планирования преобразований – и в результате мы получили четкую стратегию по изменению структуры компании. В течение нескольких следующих лет я работал с банком, успешно реализуя эту стратегию.

Самое забавное в этой истории то, что именно таким образом нам с Майклом открылись все 46 первооснов. Они возникали непосредственно в процессе работы, причем, как правило, вовремя – как раз когда мы заходили в тупик. И почти всегда в виде рисунка на салфетке или клочке бумаги.

Мы познакомились с Майклом в 80-х годах, когда разрабатывали программное обеспечение для командного взаимодействия по заказу IBM. Я разбирался в информационных технологиях, а Майкл знал, как функционируют группы. На протяжении более чем двадцати лет нашего сотрудничества с разными компаниями мы имели возможность убедиться, что принципы, рождавшиеся на салфетках, регулярно помогали нам прояснить ключевые моменты в работе. В конце концов я с Майклом стал систематизировать эти «ошеломляюще ясные» озарения. Мы решили структурировать их и сделать доступными для всех, кто ведет за собой группы или является их членом, чтобы помочь им обрести знания и достичь успеха.

Несколько лет назад Майкл внезапно умер в результате сердечного приступа. Его последователи приехали со всего мира на поминальную службу, чтобы отдать последнюю дань великому консультанту, предпринимателю, преобразователю крупных и мелких компаний со всего мира. Мы все считали его своим учителем.

Я пообещал собравшимся, что обязательно закончу начатую нами работу. Решил, что объединю в небольшую, но емкую книгу все самые ценные рисунки, чтобы они легко воспринимались независимо друг от друга и были бы доступны всем, кто замыслил что-то значимое. Так и произошло.

Наш самый большой страх заключается не в том, что мы не сможем соответствовать предъявленным требованиям, а в том, что мы окажемся выше их. Большинство из нас боится собственных сильных сторон. Мы задаемся вопросом: «Кто я, в сущности, такой, чтобы быть замечательным, великолепным, талантливым, выдающимся?» На самом деле стоит спросить: «А кто ты такой, чтобы не быть?» Ты дитя Божие. Твои мелкие шажки не принесут миру пользы. Нет ничего похвального в том, чтобы сдерживать свою энергию, свои дарования, боясь задеть самолюбие окружающих. Мы созданы, чтобы сиять, как это делают дети, и провозглашать величие Бога внутри нас. Распространяя вокруг себя сияние, мы естественным образом вдохновляем других на то, чтобы следовать нашему примеру. Избавляясь от своего страха, мы освобождаем и окружающих.

Марианна Уильямсон[1 - M. Williamson, A Return to Love: Reflections on the Principles of a Course in Miracles (1992).]

Часть 1: Универсальные схемы лидерства в нестабильные периоды

Как некоторым людям и компаниям удастся процветать в трудные времена? Что позволяет им действовать без колебаний в атмосфере всеобщей неуверенности в будущем?

Знаменитый американский бейсболист Йоги Берра был прав, заметив: «Будущее уже не такое, как прежде». Сегодня все находится в постоянном движении – положение дел меняется так же быстро, как и наше окружение. Одних такой оборот событий пугает. Другие, напротив, воспринимают эти глобальные изменения как захватывающее приключение – и хотят места в первом зрительском ряду. Если вы причисляете себя к этим «другим», то первоосновы в первой части книги помогут вам оставить свой след в истории.

Главное, что следует уяснить: почти все простые проблемы уже решены, а значит, пора браться за сложные. Поскольку последние затрагивают интересы многих людей, требуется немало специалистов, чтобы решить их (в данном случае больше семи). Если для преодоления проблемы (пусть и сложной в техническом отношении) требуется меньшее число людей, они могут самостоятельно организовать и выполнить работу. Но как только членов группы становится больше семи, социальная динамика их поведения меняется, соответствуя уже не малым группам, а большим. А без сильного лидера большие группы быстро теряют дееспособность и перестают выдавать значимые результаты. Опробовав на практике в течение последних трех десятилетий почти все модные теории в области развивающихся и самоорганизующихся систем, я пришел к выводу, что группам численностью больше семи человек непременно нужен лидер.

Первопроходцы, которые в условиях неопределенности успешно ведут за собой большие группы, обладают тремя общими качествами. Во-первых, они совершенно четко знают, чего хотят, и не тратят впустую драгоценное время. Во-вторых, они решительны и стремятся действовать на опережение. И, наконец, они в совершенстве овладели искусством вовлекать других в свое дело. Девять первооснов, описанных в трех главах первой части книги, помогут вам приобрести лидерские качества.

Ваш разум – священная обитель, куда ничего дурного не может проникнуть иначе, чем с вашего дозволения.

Ральф Эмерсон[2 - Ральф Эмерсон (1803–1882) – американский философ, эссеист, поэт.]

Глава 1

Расстановка приоритетов

Чему вы посвятили вчерашний день? Какими критериями вы руководствуетесь, планируя день завтрашний?

Каково ваше кредо? К чему вы стремитесь? Какое времяпрепровождение считаете для себя оптимальным? Какой была бы ваша жизнь, если бы ответы на эти вопросы оказались предельно четкими? Первоосновы лидерство, работа в бизнесе и над ним и перемена или преобразование помогут дать ясные ответы на эти фундаментальные вопросы. Ваш ежедневник уже никогда не будет таким, как прежде. Все, что вы делаете, будет иметь конкретное обоснование. Такое ясное видение позволит вам с меньшими усилиями осуществлять более значимую и ценную деятельность в группах и компаниях, частью которых вы являетесь.

И лучший тот, кто призывает к лучшему других.

Благи и те, что с жадной ждут призыва.

Но тот никчем, кто лишь леностью омыт,

Кому не ведомы решимости порывы.

Гесиод[3 - Гесиод (ок. 750 – ок. 650 гг. до н. э.) – древнегреческий поэт.]

Лидерство

На сайте Amazon.com продается около 14 тысяч книг о лидерстве. Почему же, несмотря на такое информационное изобилие, люди редко становятся эффективными лидерами?

Может быть, мы все слишком усложняем? Первооснова «Лидерство» включает:

- определение направления движения;
- распределение ресурсов;
- побуждение к действию.

Если в ваших действиях отсутствует хоть одна из трех вышеперечисленных составляющих – вы не лидер. Чтобы лучше понять разницу, давайте взглянем на шесть слов – три в значении существительного и три глагола.

Сначала существительные:

Лидер: статус.

Менеджер: статус.

Владелец (осуществляющий бизнес-процессы): статус.

Эти слова говорят о том, кем люди являются, но не указывают на то, что делает обладатель каждого из этих статусов.

Теперь давайте взглянем на глаголы:

Вести: определять курс, распределять ресурсы, побуждать к действию и быть ответственным за результат.

Управлять: поддерживать баланс между возможностями и потребностями системы, а также обеспечивать прогнозируемые результаты ее работы.

Владеть (осуществляя бизнес-процессы): использовать разработанную систему для создания ценности.

Эти глаголы указывают на то, что люди делают; они характеризуют действие. Но действия в рамках этих трех областей не определяются вашим статусом. Многие из тех, кого называют лидерами, большую часть времени управляют и осуществляют бизнес-процессы. И наоборот, иногда менеджеры и те, кто осуществляет бизнес-процессы, по сути, являются лидерами.

Постарайтесь вспомнить, как часто за минувшие пять дней вы определяли направление движения, распределяли ресурсы и вдохновляли других. Вспомните, сколько раз то же самое делал ваш руководитель (если таковой имеется). Вот несколько подсказок, которые помогут вам провести объективную оценку.

Если вы владеете юридической фирмой, то, оказывая юридические услуги, вы осуществляете бизнес-процессы. Если вы делаете стрижку в собственном салоне – вы осуществляете бизнес-процессы. Если, будучи владельцем консалтинговой фирмы, вы консультируете, то снова осуществляете бизнес-процессы. Уделяя время хорошо отлаженным процессам, вы не являетесь лидером. Даже когда вы повышаете эффективность вашего бизнеса – вы менеджер, а не лидер.

Большинство из нас, оглянувшись на прошедшую неделю, заметит, что были заняты в основном управлением и осуществлением бизнес-процессов. Эти виды деятельности более предсказуемы и менее рискованны. Лидерство же подразумевает множество неясностей и предоставляет отличную возможность сесть в калошу на глазах у окружающих.

К сожалению, не существует четкой схемы, помогающей оптимально распределить во времени три действия – вести, управлять и осуществлять деятельность. Но я убежден, что, если компания, частью которой вы являетесь, не сфокусирована на своем будущем, необходимо задуматься о проблеме лидерства. Вопрос: «Уделяют ли уполномоченные на это люди (включая вас) достаточное время вопросам лидерства в соотношении с управлением и

осуществлением бизнес-процессов?»

Дисциплина заключается в том, чтобы всегда помнить, чего ты хочешь.

Дэвид Кэмпбелл[4 - Дэвид Кэмпбелл - основатель компании Saks Fifth Avenue.]

Работа в бизнесе и над ним

Большинство людей, особенно лидеры и менеджеры, слишком много времени проводят в бизнесе и слишком мало – в работе над ним. Первооснова «Работа в бизнесе и над ним» помогает провести четкую грань между этими понятиями.

Работая в своем бизнесе, вы решаете существующие проблемы имеющимися средствами. Работая над бизнесом, вы осуществляете действия, трансформирующие его. Вы находите новые схемы и методы работы, которые приведут к выдающимся результатам (или полному провалу) на рынке.

Сила этой первоосновы проявляется, когда вы четко осознаете, что в любой момент времени работаете либо в своем бизнесе, либо над ним. Это разные и никак не пересекающиеся понятия.

Работа в бизнесе заманчива, работа над ним – неясна и опасна. Работа в бизнесе дает лидерам возможность взять процесс под контроль, спасти положение и заслужить одобрение. Работа над бизнесом неизменно несет в себе риск ошибки со всеми вытекающими последствиями. Работа в бизнесе требует полного внимания лидера и начинает пробуксовывать, когда он переключается на работу над бизнесом. Пока все внимание лидера занято работой в бизнесе – ничего не меняется.

Любой может работать в бизнесе, но если лидеры не станут работать над ним, то и другие делать этого не будут. В итоге компания не сможет развиваться, а любые попытки решить сложную проблему или осуществить преобразование закончатся неудачей.

Однажды, обедая с моим другом Каем Дозьером, я пожаловался ему на то, что оборот нашей компании никак не может преодолеть рубеж 10 миллионов долларов. Мы то подбирались к заветной планке, то отступали от нее. Все работали очень усердно, и я никак не мог понять, в чем дело. Кай взял салфетку и нарисовал на ней схему, которую вы видели в начале этой главы. «Лидеры обычно сильно переоценивают количество времени, которое они уделяют состоянию своего бизнеса, – пояснил он, а затем спросил: – А сам-то ты достаточно времени уделяешь работе над своим бизнесом?»

Попытавшись отделить в от над, я пришел к выводу, что большую часть своего рабочего дня провожу в своем бизнесе, консультируя клиентов, помогая им работать над их бизнесом. И Кай посоветовал мне прочитать книгу Майкла Гербера «Малый бизнес: от иллюзий к успеху»[2 - Гербер М. Малый бизнес: от иллюзий к успеху. – М.: Олимп-Бизнес, 2005.]. Она помогла мне определиться с приоритетами, и я уже не игнорировал тот факт, что почти все время работаю в своем бизнесе, а не над ним.

Осознать это было легко – сложнее оказалось поменять сложившийся к тому времени стиль руководства. Я легко отвлекался от работы над бизнесом, озаренный очередной светлой мыслью, которая давала возможность решить текущую задачу. То и дело я был нужен клиентам или своим сотрудникам. Постоянно появлялись возможности из разряда «раз в жизни», и мне не хотелось их упускать. Но постепенно я стал понимать, что «никто, кроме меня» и «раз в жизни» – все это не более чем мифы, удобный повод избежать принятия лидерских решений.

Работая в бизнесе, я лишал себя возможности учиться быть лидером и вести за собой компанию. Но как только я стал работать над бизнесом и дал своей компании столь необходимое ей лидерское внимание, она стала показывать стабильный рост. Когда этот показатель приблизился к 35 %, я продал ее за весьма приличную сумму.

Концепция «Работа в бизнесе и над ним» применима к действиям менеджеров, супервайзеров и младшего персонала в той же степени, что и к владельцам и руководителям бизнеса. К сожалению, организация труда в большинстве компаний почти не оставляет возможностей для работы над бизнесом. Для успешного осуществления глобальных преобразований необходимо, чтобы сотрудники всех уровней были включены в работу над бизнесом, а не просто поддерживали статус-кво.

Основываясь на своем 25-летнем опыте работы с различными руководителями, я прихожу к выводу, что неспособность выявлять разницу между работой в бизнесе и работой над ним и, как следствие, в корне неверное распределение времени и внимания – основная причина неудачных попыток преобразования любых компаний. Первооснова «Работа в бизнесе и над ним» наиболее значима для успешного осуществления изменений и достижения выдающихся результатов.

Не существует конкретного рецепта, согласно которому следует распределять время между этими двумя видами деятельности. Но, не уделяя время работе над бизнесом и не встраивая эту концепцию в корпоративную культуру, лидеры не смогут обрести необходимую дальновидность, подняться над ежедневной рутинной и в полной мере использовать первоосновы для достижения успеха.

Перемена или преобразование

Будущее – во многом плод нашего творения.

- Рассел Акофф[5 - R. Ackoff, Creating the Corporate Future (1981).]

Чего требует решение вашей проблемы – частичных перемен или коренного преобразования? Между первым и вторым существуют принципиальные различия, которые лидеры зачастую игнорируют или которых просто не понимают, пока не становится слишком поздно. Перемена требуется, когда проблема относительно мала, локализована и система нуждается лишь в некоторой настройке. Преобразование – единственно верный путь, когда речь идет о комплексной проблеме, требующей создания совершенно новой системы. Мастерство начинается с верного определения проблемы и выбора пути.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию (<http://www.litres.ru/kris-makgoff/iskusstvo-upravlyat-46-kluchevyh-principov-i-instrumentov-rukovoditelya/?lfrom=201227127>) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

notes

Сноски

1

Речь идет о шести крупнейших в мире консалтинговых компаниях. После 2001 года это «Большая четверка». Прим. перев.

2

Гербер М. Малый бизнес: от иллюзий к успеху. – М.: Олимп-Бизнес, 2005.

Комментарии

1

M. Williamson, A Return to Love: Reflections on the Principles of a Course in Miracles (1992).

2

Ральф Эмерсон (1803–1882) – американский философ, эссеист, поэт.

3

Гесиод (ок. 750 – ок. 650 гг. до н. э.) – древнегреческий поэт.

4

Дэвид Кэмпбелл – основатель компании Saks Fifth Avenue.

5

R. Ackoff, Creating the Corporate Future (1981).

Купити: <https://tellnovel.com/kris-makgoff/iskusstvo-upravlyat-46-klyuchevyh-principov-i-instrumentov-rukovoditelya-kupit>

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: [Купити](#)