

дедлайнер



**КАК ВСЕ УСПЕТЬ
И ВЫЖИТЬ
В УСЛОВИЯХ
ЦЕЙТНОТА**

Система управления делами
и временем. Опыт FIFA
и других масштабных
проектов.

Артем Алексеевич Крылов

Дедлайнер. Как все успеть и выжить в условиях цейтнота

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63752301

Дедлайнер. Как все успеть и выжить в условиях цейтнота:

ISBN 978-5-906084-38-5

Аннотация

Очередной планировщик времени? Да, но на сей раз – лично проверенный автором в условиях рабочей «мясорубки». Что вы скажете о таких проектах, как подготовка чемпионата мира по футболу? Артем Крылов лично отвечал за многие ее этапы, в ходе работы испробовал все известные ему системы тайм-менеджмента – и в итоге создал свою.

Если ваши рабочие будни состоят из сотен и тысяч – в буквальном смысле – задач, ни на одну из которых нельзя махнуть рукой и сделать спустя рукава, – это определенно ваша система.

И если задач у вас меньше, но вы постоянно пытаетесь успеть все на работе и при этом не забыть, например, купить зубную пасту, – «Дедлайнер» непременно поможет. Вы будете успевать все, и личное, и рабочее – и у вас еще останутся силы, чтобы насладиться результатами своего труда.

В формате PDF А4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

Преамбула	5
Введение	7
Тайм-менеджмент – это не искусство пофигизма	7
Мир изменился. Опять!	10
Медицинский аспект	12
О чем эта книга и в чем ее отличия от других книг по теме	14
Конец ознакомительного фрагмента.	24

Артем Алексеевич Крылов

Дедлайнер. Как все успеть и выжить в условиях цейтнота

*Суета сует, – сказал Екклесиаст, – суета сует
– все суета!*

*Что пользы человеку от всех трудов его,
которыми трудится он под солнцем?*

*Род проходит, и род приходит, а земля
пробывает вовеки.*

*Восходит солнце, и заходит солнце, и спешит к
месту своему, где оно восходит.*

*Идет ветер к югу и переходит к северу,
кружится, кружится на ходу своем и возвращается
ветер на круги свои.*

Книга Екклесиаста, или Проповедника 1: 2–6

An Economist's Theory of Reincarnation:

If you're good – you come back on a higher level.

*Cats come back as dogs, dogs come back as horses,
and people – if they've been really good like George
Washington – come back as money!*

Jeffrey M. Perloff. Microeconomics

© Крылов А.А., 2020

© Оформление. ООО «СилаУма – Паблицер», 2020

Преамбула

В качестве первого эпиграфа к этой книге не случайно, разумеется, даны строки из Екклесиаста (подробнее все ссылки и список литературы см. в конце книги). Совсем, казалось бы, прикладной вопрос тайм-менедж-мента (далее обсудим, почему данный термин неточен) помимо решения собственно бизнес-задач связан, несомненно, напрямую с глубинными мировоззренческими и философскими основаниями. Потому что прежде чем понять «как мне все успевать», нужно сначала понять «а зачем мне все успевать». И что именно – это «все». Конечная долгосрочная цель, промежуточные среднесрочные цели и задачи отчасти определяют и методы.

Заранее оговорюсь прямо здесь: наконец-то я дорвался! (Здесь и во многих других местах должен быть смайлик☺, я их очень люблю – но редактор его все равно потом вычеркнет.) Наконец-то я могу писать книгу абсолютно так, как захочу: вне всяких шаблонов и законов жанра. И несмотря на то, что данную работу можно отнести к категории бизнес-литературы, я думаю, она будет шире и, хочется верить, глубже, чем просто очередная энциклопедия лайфхаков на заданную тему. Хотя лайфхаки, разумеется, тоже будут в изобилии, не пугайтесь. Но будет и многое другое. А кроме того это еще и просто хорошее чтение. Будет много деталей (я очень люблю

детали и, так сказать, мелкую хореографию), много историй, очень много опыта и практики, будет и теория, будут красочные отступления, много ссылок и некоторое количество любимых цитат (первые из них – в двух эпиграфах).

Как бы там ни было, могу гарантировать точно, что:

Книгу будет интересно читать, вы получите удовольствие от самого процесса (уже сейчас устраивайтесь поудобнее, наливайте себе виски или шампанского в зависимости от ваших вкусов – а кто-то, может, выберет просто flat white с ванильным сиропом на миндальном молоке).

Книга будет полезна.

Каждое слово и каждая рекомендация проверены на многолетнем опыте автора, в серии самых масштабных проектов первой трети XXI века, таких как: FIFA чемпионат мира по футболу (2018), FIFA Кубок конфедераций (2017) и многих других.

И мой опыт – это не обучение тайм-менеджменту, не результат проведения тренингов, коучинга и консультирования. Мой опыт – это собственно жесточайшая практика тайм-менеджмента в рамках масштабных проектов, за которые я лично отвечал своей шкурой. Опыт и практика максимально плотные и интенсивные, когда я и команда неделями и месяцами работали в режиме мясорубки 24 на 7.

Но обо всем этом подробнее дальше.

Пристегните ремни – мы взлетаем!

Введение

Тайм-менеджмент – это не искусство пофигизма

Мы не будем никуда спешить. Моя бабушка всегда говорила: «Тёма, горячо! Ешь не спеша, не глотай большими кусками. За нами ведь никто не гонится...»

Я бы не рекомендовал пытаться получить от этой книги просто быстрый результат, стремительно пролистав выбранные главы, «заглотив большие куски», так сказать, как часто происходит с профессиональными читателями. Вы можете сделать и так, конечно, – но тогда вы упустите половину из того, что эта книга может вам в принципе дать. Читайте в свое удовольствие и последовательно. Читайте медленно. В конце концов книга – это не инструкция к стиральной машине и не сборник кулинарных рецептов.

Мы не будем никуда спешить. Ближе к концу книги вы вообще поймете, что большая часть спешки в нашей жизни в принципе бессмысленна. Хотя об этом же говорит уже и самый первый эпиграф. Но! Это не значит, что Дедлайнер не научит нас быстро и в срок делать все нужные дела. Мы ведь для этого собрались? Но успевать мы будем все глубоко-

ко осмысленно и с полноценным проживанием каждого момента.

Кстати, на Западе сейчас стало очень популярным так называемое *slow movement* («движение в защиту неспешности»). Это целое течение западной мысли и литературы, а также огромная индустрия [подробнее: Honoré 2004]. *Slow movement* производит некую культурную революцию, опровергая идею о том, что «быстрее» значит «лучше». Нет, не значит! При этом *slow movement* – не о том, как искусственно замедляться. Это о том, как все делать в правильном темпе, не теряя чувства и красоты каждого мгновения. Делать все с максимальным качеством, а не с максимальной скоростью. *Slow movement* имеет много ответвлений. Например, *slow food* («медленная еда»), где воспитывается культура питания. *Slow art*. *Slow sport*...

При всем при том предлагаемая в данной книге система не одна из тех многих тайм-менеджерских (ТМ) практик, которые просто предписывают забить на менее важные дела, ведь на них все равно не останется времени. Вообще, гениальный подход, да? Темп жизни сейчас сумасшедший, задачи валятся из всех щелей, в сутках всего 24 часа, и сколько-то из них нужно спать, человек явно всего не успеет – так давайте простоотрежем часть жизни и забьем на нее! И весь трюк лишь в том, как сделать это, не травмируя собственную психику, то есть в том, как одновременно – не успевать и оставаться спокойным.

Но тайм-менеджмент не о том, как на что-то забыть. Особенно в тех случаях, когда забыть ни на что нельзя. Бывают такие проекты, где в буквальном смысле тысячи и тысячи задач, и ни на одну из них нельзя забыть. Например, организация Олимпиады. Или строительство крупного моста.

То есть тайм-менеджмент – это не искусство пофигизма!

И с Дедлайнером мы будем успевать все, что нужно успевать. Все – от покупки зубной пасты до подготовки и подписания стратегических контрактов на десять лет – все будет учтено, зафиксировано, занесено в список, ранжировано, запланировано и в итоге сделано в нужный момент. И здесь не будет неважного: покупка зубной пасты столь же важна порой, как и подготовка больших рабочих проектов. «Личное» и «рабочее» вообще очень тесно связаны и должны быть интегрированы в единую систему планирования. И обо всем этом – чуть позже...

Мир изменился. Опять!

Многие современные деловые книги начинаются с раздела о том, как «мир изменился». Это уже стало штампом и банальностью. Но это правда.

В феврале 2005 года трое бывших сотрудников PayPal: Чад Херли, Стив Чени и Джавед Карим – создали сервис YouTube. То есть вдумайтесь: еще в конце 2004 года (и весь период ранее) YouTube не было в принципе! По меркам истории это было минуту назад – сервису всего 15 лет! Но вы можете себе представить жизнь без YouTube сегодня? Спустя полтора года, в ноябре 2006-го, Google покупает YouTube у этих практически еще подростков, заплатив рекордные 1,65 миллиарда долларов.

Примеры можно множить до бесконечности: Facebook, Instagram (ему вообще меньше десяти лет от роду), Telegram и т. д. Мир меняется по меркам истории с космической скоростью. И меняется он прежде всего с точки зрения плотности и интенсивности коммуникаций. То, что сто лет назад, и пятьдесят лет назад, и даже тридцать лет назад было немыслимо, – сейчас есть в каждом доме у каждого жителя мегаполиса. Именно уплотнение коммуникаций и тотальная цифровизация напрямую связаны с проблематикой тайм-менеджмента: плотность коммуникаций определяет плотность и интенсивность новых входящих задач, а значит, интенсив-

ность рабочих процессов и управления ими.

Самый очевидный пример – ваш собственный почтовый ящик (email). Это, возможно, первый и ключевой индикатор. Сколько имейлов вы получаете в день? Я – порядка 600: на три рабочих и пять личных ящиков (не спрашивайте – мне просто так удобнее: все каналы распределены функционально и тематически). И еще где-то 400 различных сообщений по другим каналам (мессенджеры, звонки, личное общение и проч.). Даже если предположить, что половина из этого просто спам, остается 500 значимых сообщений. Даже если предположить, что больше половины из них не требуют какого-либо действия, – остается примерно 200 таких, которые требуют конкретного действия. Допустим, даже 150. Допустим, даже 110!

Итак: пусть даже 110 коммуникационных сообщений в день (каждый день!) требуют от вас конкретного действия. То есть примерно десять задач прибавляется в ваш список каждый час. Важно, что каждый (!) час. И что с этим со всем делать? Даже если ваши цифры намного меньше данных выкладок, сути вопроса это не меняет.

Welcome to the club!

Медицинский аспект

Все это влечет за собой, к сожалению, очень печальные последствия.

Не имея ни технологического, ни психологического оснащения и подготовки, чтобы справляться с вызовами новой эпохи, человек оказывается в состоянии зверя, загнанного в угол. Он не справляется с новым темпом жизни и работы. Уровень стресса зашкаливает, что сильно подкашивает здоровье.

Времени на спорт и даже мысли о спорте, разумеется, не остается. Неподвижный образ жизни. Заедание стресса сладким или просто углеводами. Насыщенный трансжирами фастфуд, напрямую ведущий к злокачественным образованиям. «Снятие стресса» курением и регулярным (пусть даже не чрезмерным) обращением к алкоголю. Бич XXI века – лишний вес (10–20–40 кг). Эта – крупными мазками – очень знакомая многим картина ведет к тому, что уже к 35 годам люди становятся стариками, а к 45 могут одной ногой быть в могиле и умереть в любой день от инфаркта или инсульта (что часто и происходит). Почему?

Посмотрите на анализ крови. Холестерин пробивает отметку 10 (норма до 5). Триглицериды за 4 (норма до 2). Уже эта комбинация приводит к образованию тромбов, бляшек, закупориванию сосудов и т. д. Инсулин 40 (норма 25). Глю-

коза крови 8 (норма 4). Это фактически преддиабет. Кортизол (гормон стресса, указывающий на возможные воспалительные и прочие плохие процессы в организме) – 1200 (норма до 600). И так далее. Если вы думаете, что я взял пример анализа у какого-то тяжело больного человека в больнице, вы ошибаетесь – это стандартный анализ у доброй половины человечества сейчас в возрасте от 30 до 40 лет.

Кстати, а вы давно делали анализ крови?

О чем эта книга и в чем ее отличия от других книг по теме

Итак, мы разобрались с вопросом, почему нужен Дедлайнер. Краткий ответ – чтобы выжить в современном мире. Точнее – «чтобы не сдохнуть»☺. Самое время теперь понять, что такое Дедлайнер. И, так как ответу на данный вопрос посвящена, собственно, вся книга, здесь, в предисловии, я лишь дам краткую емкую формулировку, а также, что важно, укажу на ключевые отличия Дедлайнера от всех других аналогичных подходов.

Само слово «Дедлайнер», понятно, английское и образовано от слова *deadline* – крайний срок. Почему я использую именно его? Потому что считаю достаточно точным, и само слово мне очень нравится. В конце концов, именно дедлайны мучают и пугают всех, кто по долгу службы вынужден успевать очень много чего и все в свой срок. Моя система призвана помочь не только помнить эти сроки, но и успешно соблюдать.

Итак, Дедлайнер – система управления проектами и самоорганизации (иными словами – система тайм-менеджмента, или ТМ-система), которая отличается от всех других ТМ-систем в мире как минимум по совокупности следующих параметров.

1. Дедлайнер – это не искусство пофигизма. Как уже

было упомянуто выше, многие ТМ-системы сводят свои решения в основном к тому, чтобы отрезать, вычеркнуть часть задач, которые не так важны и о которых мы заранее знаем, что или не успеем их сделать, или сделаем плохо. В итоге это приводит к некому закрытому короткому списку архиважных первоочередных дел, на которых предлагается сфокусироваться, а все остальные мелкие детали и задачи отправляются в корзину. В свою очередь, это ведет к тому, что теряется видение большой картины (big picture) – объемное и полное понимание ситуации, возможность принимать решения исходя из всех нюансов. Это также сужает горизонты и маневр для планирования. Плюс, в конце концов, часть задач действительно остается за пределами внимания и оказывается просто несделанной.

Если доводить данный подход до своей финальной гипертрофированной формы, то это, как мы говорили, тайм-менеджмент в стиле пофигизма: «Расслабься, забей! Жизнь коротка – делай лишь самое важное». Данный подход – это, несомненно, подход теоретиков (кем и являются большинство специалистов по тайм-менеджменту). Теоретики не участвуют сами в осуществлении реальных больших проектов с множеством подзадач и множеством участников – где ни на одну задачу нельзя забить.

Когда, к примеру, некий вице-премьер отвечает за реализацию Олимпиады в Сочи, из миллиарда задач, которые встают перед ним, почти ни на одну нельзя забить: все эле-

менты большого пазла связаны, и если не будет хотя бы одного, то вся мозаика рассыплется.

Соответственно, что мы будем делать в тех случаях, когда ни на одну задачу нельзя забыть? У теоретиков нет ответа на этот вопрос – ответ может быть только у практика.

2. Дедлайнер (и вообще ТМ) – это не метод борьбы с прокрастинацией. Еще больше меня умиляет другая очень большая группа специалистов по тайм-менеджменту, представители которой по какому-то недоразумению считают, что ТМ – это борьба с прокрастинацией: «Мне нужно писать книгу, а я хочу посмотреть футбол и постоянно отвлекаюсь. Как мне сфокусироваться на моей задаче и все-таки писать книгу или делать любую другую серьезную большую работу, а не плюхаться на диван и не смотреть матч с “Челси”?»»

Уважаемые господа, а при чем тут тайм-менеджмент? И вообще, как эта проблематика относится к сфере деловой литературы? Это вообще «не про бизнес» – это, скорее, из области психологии, плавно переходящей в психиатрию. Неспособность сфокусироваться на работе и/или банальная лень – это на грани психического расстройства. Тайм-менеджмент тут ни при чем.

Здесь уместно напомнить, что сам термин «тайм-менеджмент» (time management) – это буквально «управление временем». Термин абсолютно неточный, потому что временем нельзя управлять. И времени вообще все до лампочки: оно

идет как идет. Управлять можно своими проектами во времени, своей деятельностью, постановкой и реализацией целей.

Я по традиции вынужден использовать выражение «тайм-менеджмент», потому что оно все же уже понятно большей части аудитории и достаточно распространено, но «управление проектами» гораздо более точно. При этом, чтобы сильно не мучиться, я вообще придумал свой термин – и это «Дедлайнер».

Почему и насколько он универсален – разберем чуть ниже.

В любом случае ТМ не есть борьба с прокрастинацией, оставьте ее на откуп психологам и психиатрам.

3. Дедлайнер возник из практики масштабных проектов. Как я уже упоминал, предлагаемый в этой книге подход родился из практики и только из практики. Практики масштабных проектов, за которые я лично отвечал своей шкурой. В которых я лично участвовал, в которых я и моя команда работали в режиме мясорубки 24 на 7.

Только на практике реальных проектов – в ситуации реальных жестоких «боевых действий на земле» – можно понять, какие ТМ-подходы действительно полезны и работают, а какие нет, при всей их красоте.

Например, когда ты полностью отвечаешь за одно из важнейших направлений (интеграция спонсора) в рамках чемпионата мира по футболу, ты имеешь дело с тысячами задач

каждую неделю. И, поверьте, ни на одну из них нельзя забить, как бы этого ни хотелось. При этом мы говорим о 120 полноценных мероприятиях, которые ты курируешь от и до в течение 40 дней (то есть примерно по три мероприятия в день) на 20 площадках в 10 городах. С участием порядка 800 твоих личных гостей, за которых ты ответственен с момента их приземления в аэропорту в конкретном городе чемпионата и до момента их вылета из страны назад домой.

Я не знаю, насколько из этого краткого описания будет понятен реальный темп работы в этот период, но, поверьте, он был ужасающим. И в этом режиме становится предельно ясно, к примеру, что «хронометраж» (один из ТМ-методов) точно не работает. То есть идея красивая, но она нереализуема на практике – не только здесь, но и в большинстве других, даже более спокойных ситуаций. «Хронометраж» – удел теоретиков, которые, видимо, не участвовали «в реальных боевых действиях». Концепция интересная, но подходит только для спокойной жизни. А в спокойной размеренной жизни тайм-менеджмент в принципе, возможно, не так уж и нужен – там все естественным образом очевидно.

Итак, Дедлайнер родился из практики и только из практики.

Вообще, есть две группы специалистов.

Одни осознанно занимаются тайм-менеджментом, являются признанными специалистами и консультантами по нему, пишут книги, проводят семинары, иногда дают интер-

вью – то есть у этих людей очень богатый опыт «консультирования», «обучения» ТМ. Но при этом их читатели и аудитория так и не знают, а за какие проекты автор реально сам отвечал в течение последних двадцати лет. Имеются в виду масштабные, заметные (в идеале – международные) проекты, где действительно нужно искусство ТМ (чемпионат мира, строительство Крымского моста, президентская избирательная кампания и т. д.). Есть опасения, что эти авторы – сугубые теоретики. То есть они всё очень хорошо знают, могут легко описать весь арсенал инструментов и техник, но они никогда не применяли их на практике «реальных боевых действий». Они, разумеется, применяли свои модели в более-менее спокойной жизни – но не в мясорубке. И, соответственно, реальной проверки их модели не проходили. Потому что в спокойной жизни порой достаточно просто ручки и листа бумаги, куда ты записал свой список дел на день, – и дальше ты просто все спокойно делаешь по нему.

Представители другой группы – сугубые практики. Это собственно генеральные продюсеры и исполнительные директора проектов типа Олимпиады, директора избирательных штабов, руководители администраций и т. д. (например, Константин Эрнст, Виктор Шкипин, Табриз Шахиди и др.). Эти люди прошли огонь, воду и медные трубы реального боевого тайм-менеджмента. В то же время они никогда его никому не преподавали и никого не консультировали. Им просто некогда, да и не очень-то интересно это делать.

В этом смысле уникальность Дедлайнера в том, что он сочетает в себе опыт сразу двух описанных выше групп специалистов.

Дедлайнер – законченная система, созданная практиком из практики «реальных боевых действий» в бизнесе.

В арсенале автора данной книги: FIFA чемпионат мира по футболу (2018), FIFA Кубок конфедераций (2017), IPO компании на рынке real estate стоимостью 18 млрд долларов (2007), Главная сельскохозяйственная выставка Министерства сельского хозяйства РФ (2005–2006) и другие проекты. Всего – уже более 20 лет, с конца 1990-х годов, активной и разнообразной практики.

4. Дедлайнер ориентируется на материальный (цифровой) носитель. Практически все специалисты по ТМ и авторы книг описывают обычно «общие принципы» и подходы к вопросу. Каждый раз после прочтения остается вопрос «А делать-то что?». Описанные принципы понятны, уместны, порой даже красивы – только где среди них конкретно шаг 1, шаг 2 и т. д. Иногда бывает даже, что «шаги» описываются, – но все равно обычно это шаги очень общего характера. «Собрать и зафиксировать все входящие по всем каналам задачи воедино» – это не шаг, это большая тема, о которой можно написать целую книгу. И, соответственно, вопрос «А делать-то что?» так и не исчезает.

Именно в данном аспекте уместен подход под названи-

ем «инструкция к стиральной машине». Книга не есть «инструкция к стиральной машине», но изложение ключевой технической части у нас будет именно инструкцией. Потому что «шаг» – это, например, «берем в руки телефон», «очищаем первый экран» и т. д. То есть простые, понятные, осязаемые действия, состоящие из одной очевидной операции.

Именно так мы постараемся представить Дедлайнер. Это будет не абстрактная теория, а очень четкий пошаговый (действительно пошаговый) алгоритм. Чтобы понял даже ребенок. И даже собака ребенка.

Шаги будут:

простые;

понятные;

в виде одной простой операции – и, самое главное;

осязаемые.

То есть каждый раз мы будем делать фокус на материальном носителе (чего вообще никто системно не делает) – и каждый раз вам будет понятно, как ту или иную конкретную операцию по настройке Дедлайнера можно пощупать и где она у вас в телефоне, на планшете или в компьютере скрывается.

Под материальным носителем подразумевается прежде всего мобильный телефон (смартфон). Мы живем в XXI веке, поэтому если чего-то нет у вас мобильном – этого, скорее всего, нет в принципе. Весь ваш Дедлайнер будет легко зашиваться в ваш смартфон, дублироваться на iPad – если

нужно, и дублироваться на ноутбук – если нужно. (Но вы поймете потом, что дублировать ничего даже и не требуется – смартфона достаточно.)

5. Для Дедлайнера не требуется специализированный софт. Да, хоть специалисты и читатели, исследующие тему ТМ, и любят порассуждать о том, какой специальный софт используется для самоорганизации и управления проектами, где его можно скачать и сколько он стоит, все же, даже несмотря на фокус на материальном носителе, какое-то специализированное мобильное приложение не требуется.

Мое глубокое убеждение как жесточайшего практика: специализированный софт вообще не требуется. Нужен лишь базовый общедоступный софт.

И вообще дело не в софте как таковом – дело в голове! Если не будет порядка у вас в голове, то софт не поможет. Если вы не будете оснащены надлежащим образом с точки зрения мыслительных подходов и техник, психологического настроя и т. д. – то ничего не получится. Софт не волшебная таблетка, которую можно купить за деньги и которая сама все расставит на места. Расставьте на места только вы сами своим интеллектуальным и волевым усилием.

Разумеется, все в любом случае фиксируется в цифровом виде. Но специализированный софт – опять удел теоретиков. Всевозможные навороченные «проги» не нужны в режиме реальной мясорубки. Даже банальный Outlook (который сей-

час тоже уже достаточно наворочен) может давать серьезные сбои в ситуации hard core (проверено, и не раз), равно как и любые облачные решения. (Кроме разве что DropBox – вот они молодцы, ни разу не подводили.)

Когда вы каждый день параллельно ведете 15–20 проектных направлений, где задействовано до 50 сотрудников и порядка 200–800 «клиентов» одновременно, вас спасет только ваша собственная правильно структурированная голова. Ваш мозг – гениальное, самое лучшее и эффективное оружие и самый быстрый процессор.

А фиксировать все, что нужно фиксировать, мы будем на самые базовые и самые простые носители и в самых простых и базовых приложениях, которые в 2020 году есть уже, наверное, абсолютно у всех в телефонах.

6. У Дедлайнера большое будущее. Сорок-пятьдесят лет назад, когда Филип Котлер и другие авторы писали о маркетинге, когда Фрэйзер Сэйтэл и другие авторы размышляли о public relations, далеко не все (если не сказать – немногие) понимали, о чем шла речь. Постепенно эти термины и эти области знания и деятельности входили в нашу жизнь, оформлялись как новая профессия и новый учебный предмет (целая серия учебных предметов). Потом примерно так же, но намного быстрее в нашу жизнь вошел digital marketing. В любом случае все это сейчас абсолютная обыденность, и что такое маркетинг, знают все.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) 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.