

Артём
САГАЧ

ДУМАЙ, РЕШАЙ, УПРАВЛЯЙ!

КАК СТАТЬ
ЭФФЕКТИВНЫМ
ЛИДЕРОМ
И ОСТАВАТЬСЯ ИМ
В КРИЗИС

МИОО

Артём Сагач
**Думай, решай, управляй! Как
стать эффективным лидером
и оставаться им в кризис**
Серия «МИФ Бизнес»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68078516

Артём Сагач. Думай, решай, управляй! Как стать эффективным лидером и оставаться им в кризис: Манн, Иванов и Фербер; Москва;

2022

ISBN 9785001955627

Аннотация

Грамотно управлять – это сложно. Это мастерство, и его совершенствуют годами.

Артём Сагач, обладая 20-летним опытом в сфере управления, рассказывает, как руководителям преодолеть трудности, а компаниям устоять на ногах и извлечь выгоду даже в нынешние турбулентные времена.

Здесь вы найдете базовые знания по управлению – начиная с одного человека, то есть себя самого, и заканчивая сотнями подчиненных.

Благодаря рекомендациям Артёма Сагача вы сможете:

- оценить ресурсы команды или отдела;
- наладить систему взаимоотношений с командой;
- перестать делать работу за других;
- не тратить силы на микроменеджмент;
- грамотно ставить задачи и контролировать их выполнение;
- корректно давать и принимать обратную связь;
- выстроить систему взаимоотношений с вашим непосредственным и вышестоящим руководителем.

Эта книга научит видеть черных лебедей и правильно реагировать на них, действовать не под копирку и принимать грамотные решения в условиях неопределенности. То есть думать своей головой, а не только разбирать кейсы на ретроспективах.

Советы, которыми делится Артём Сагач, помогут вам разобраться, какие подходы работают и какие инструменты нужно освоить, чтобы успешно управлять собой и руководить людьми, достигать результатов даже в турбулентное время, двигаться вперед и развиваться.

А управленческие инструменты, которыми автор пользуется сам, вы сможете найти, перейдя по QR-кодам.

Для кого эта книга

Для молодых, только что назначенных руководителей.

Для тех, кто планирует открыть свой бизнес.

Для собственников малого бизнеса, которые хотят выработать системный подход к управлению.

Для руководителей, которые устали от микроменеджмента.

Содержание

Почему стоит прочесть эту книгу	6
Введение. Чтобы изучать высшую математику, необходимо знать арифметику	8
Глава 1. Руководитель, начальник, менеджер- управленец	18
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Артём Сагач Думай, решай, управляй! Как стать эффективным лидером и оставаться им в кризис

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Артём Сагач, 2022

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2022

* * *

*Посвящается моему первому командиру, майору
Зуеву Игорю Валерьевичу*

*Amat victoria curam
Победа любит подготовку*

Почему стоит прочесть эту книгу

К нам то с Запада, то с Востока периодически приходят разные учения об управлении, которые мы пытаемся применить в наших реалиях. Но, как сказал классик, «умом Россию не понять». И действительно, эти концепции либо не приживаются у нас вовсе, либо не дают тех результатов, которые декларировались изначально и были получены там, где этот опыт сформировался. Почему так происходит? Западные страны имеют многовековую историю ведения бизнеса, а мы большую часть XX века жили при совершенно ином строе. Да и зарубежные практики нужно адаптировать к нашей реальности.

В этой книге я делюсь своим опытом, практическими наработками друзей, коллег, руководителей и учителей. Многие идеи покажутся знакомыми, возможно, вы с ними уже сталкивались: где-то читали либо слышали о них. Мои знания и навыки тоже почерпнуты из разных источников, в их основе лежат разные теории. Но эти вводные я апробировал на практике, учел и исправил свои ошибки и выдаю вам, по существу, рабочие инструменты, благодаря которым и сам смог сделать успешную карьеру, и постоянно помогаю другим. Уверен, что, прочитав мою книгу, вы сможете ответить на многие вопросы, прежде ставившие вас в тупик, поймете, почему движение вперед и вверх дается так тяжело, су-

меете оценить затраты своего временного ресурса и понять, как определять приоритеты. Я всегда открыт для общения, и мне будет приятно ответить на любые ваши вопросы, связанные с развитием себя и своих подчиненных.

Книга будет интересна руководителям любого уровня в любой сфере деятельности. Я постарался осветить основные проблемы, имеющие отношение и к работе по найму, и к ведению собственного бизнеса, и даже к семье, – ведь мы управляем в первую очередь собой. Читатель найдет на ее страницах базовые знания по управлению – начиная с одного человека, то есть себя самого, и заканчивая чуть ли не многотысячной армией подчиненных. Прежде всего книга предназначена для молодых, только назначенных руководителей, однако и для собственников малого бизнеса, имеющих в подчинении всего несколько человек, она тоже окажется полезной. Обобщая сказанное, можно отметить, что эта книга представляет интерес для всех, кто обладает силой воли и не боится брать ответственность на себя.

Читайте, изучайте, пользуйтесь знаниями и опытом предыдущих поколений – адаптируйте, модернизируйте и улучшайте их. Помните, что движение – это жизнь! Двигайтесь вперед и развивайтесь, каждый день, каждое мгновение. И вы всегда будете на вершине успеха!

В добрый путь!

Введение. Чтобы изучать высшую математику, необходимо знать арифметику

Идея написать книгу для руководителей сформировалась у меня не за один день и даже не за год. Когда-то и я был начинающим руководителем, набивавшим шишки на каждом шагу, и метался в поисках идеального решения. Я перечитал массу литературы, прошел много курсов и семинаров, даже учился по программе MBA у профессора из Гарварда. В течение двадцати лет я на практике постигал разные стили управления и постановки задач, искал, пробовал, ошибался, снова пробовал, побеждал и двигался вперед.

Сегодня существует огромное количество разных подходов к обучению менеджеров и управленцев среднего и высшего звена. Многие российские вузы предлагают изучать стратегию и «элементы высшего пилотажа» в области управления. Но при этом все почему-то забывают простую истину: прежде чем изучать высшую математику, необходимо овладеть арифметикой. А нас призывают сразу выйти на высший уровень, без знания азов и базиса. К чему это ведет? К тому, что, хотя многие наши руководители овладели новомодными словами и освоили зарубежные техники и практики, без базового управленческого образования

у них редко что выходит. И тогда начинается бег по кругу: тут не получилось – идем дальше, опять ошибка – и снова резюме на HeadHunter. Однако необходимых для управленца качеств и навыков не прибавляется. Разочарования либо пребывание в иллюзорном состоянии а-ля «все дураки» могут долго сопутствовать вам и даже привести к неврастению.

Так где же учат этим пресловутым базовым знаниям в области управления? На сегодняшний день с большой долей уверенности можно упомянуть только военные вузы, и то лишь те, где готовят командный состав. Но ведь не все хотят быть профессиональными военными! Что делать тогда? Как получить базовые знания, чтобы не сломаться и не сгореть в первые месяцы (а может, и дни) на руководящей должности?

Хороший вопрос. Сказать, что ответа на него нет, было бы неверно. Рекомендовать какое-то учебное заведение тоже не стану (нет уверенности ни в одном). Именно поэтому я и решил изложить в своей книге главное, что поможет молодому (а может, и не очень молодому), начинающему руководителю эффективно и результативно управлять своим подразделением, развивать подчиненных, но при этом успевать жить. Ведь без базовых знаний и навыков любое руководство будет похоже на красивый большой дом без фундамента, построенный на песке. И даже небольшое неординарное потрясение погубит живущих в нем людей.

Если говорить про меня самого, то я считаю, что мне по-

везло изначально («Ага! Так вот в чем секрет – ему просто повезло!»). Но не спешите с выводами. Да, мне повезло, и я считаю себя в какой-то мере баловнем судьбы, ведь многое само шло мне в руки – миллионные потери, разочарования, погружение в депрессию. Однако именно эти «плюшки» жизни закалили мой характер, благодаря им я стал системно смотреть на бизнес, понимать важность профилактики и превентивных мер. Но самое главное – мне достались замечательные учителя, и я кланяюсь им до земли – и живым, и уже небожителям! Именно они произвели огранку моего управленческого алмаза, вложили в меня душу, знания и навыки.

В благодарность этим людям я передаю их знания дальше. Надеюсь, что и для вас моя книга будет не только увлекательной, но и полезной, позволит получить необходимую информацию в доступном виде и на простых примерах. Я постарался систематизировать основные понятия руководства, рассказать о стилях управления и о стандартных ошибках руководителя, четко и емко сформулировать не только проблемы, но и причины их возникновения. А самое главное – предлагаю решение по каждому вопросу.

Используя эту книгу как справочник, любой руководитель сможет либо получить готовый ответ на свой вопрос, либо найти путь, следуя по которому он сможет успешно решать задачи, стоящие перед ним и его подразделением.

Основные вопросы и проблемы

В 1999 году я впервые примерил на себя роль руководителя: был назначен командиром учебной группы в военном институте. В моем подчинении оказались 29 человек, я был тридцатым. Это был мой первый опыт профессионального руководства. Еще в школе я возглавлял какие-то движухи, но исключительно на уровне самостоятельности, действий по наитию. Военный институт стал моим первым официальным местом работы. Стаж моей руководящей работы начинается именно с 1999 года – уже более двадцати лет я управляю людьми. Потом были разные компании и подразделения, разные направления; количество подчиненных, разумеется, тоже менялось. Но дело не в том, сколько людей у вас в подчинении. Проблемы, с которыми сталкивается руководитель любого уровня, системны, и о них необходимо знать.

Сейчас у нас принято назначать молодых руководителей не только без соответствующего управленческого опыта, но и, самое главное, без базовых знаний, необходимых любому управленцу, любому менеджеру. Как это выглядит на практике?

Возьмем банальный отдел продаж. Как правило, лучшего продавца назначают начальником отдела. Знакомо? Вроде бы логично. Но что происходит в компании и непосред-

ственно в отделе продаж?

Во-первых, отдел теряет хорошего продавца.

А во-вторых, чаще всего компания не приобретает хорошего руководителя.

Руководитель – далеко не всегда лучший продажник, или лучший бухгалтер, или самый грамотный юрист (в зависимости от того, чем занимается компания). Руководитель – это нечто иное. Чтобы осознать это, мне потребовались годы. Вот почему, кстати, я решил не только поделиться с вами успехами, рассказать о том, как эффективно руководить и правильно побеждать, но и поведать о неудачах, побудить задуматься о причинах ошибок – у меня их было предостаточно. Я не верю, что есть люди, не допустившие ни одной ошибки, – в природе таких просто не существует.

Так почему же вчерашний классный продажник оказывается плохим управленцем? Давайте подумаем вместе. Зачастую мы, назначая таких людей на руководящую должность (я говорю «мы», потому что не отделяю вас, читатели, от себя, автора), совершаем одинаковые ошибки. Я тоже с этим сталкивался и четко понимаю: когда мы выбираем лучшего в профессии и делаем его начальником, у нас сыпется все. И не только у нас – мы еще рискуем сломать человека как личность, загубить профессионала, недовоспитав, недочув, должным образом не подготовив его.

А кстати, вы не задумывались, почему у нас в стране возникает довольно много проблем в сфере управления? Осо-

бенно это касается крупных корпораций, компаний с государственным участием, предприятий с иностранным капиталом. Известно, что вертикаль власти и, как правило, топ-менеджмент таких компаний – это люди с хорошим академическим базовым образованием, выпускники ведущих вузов нашей страны либо лучших зарубежных вузов. Как минимум 99 % из них имеют степень MBA и получили ее, скорее всего, не в России. Но между топами и конкретным исполнителем находится некая иерархическая структура, благодаря которой, как многие считают, и должно осуществляться серьезное управление. Так ли это? Давайте разбираться. Маршал Советского Союза, или маршал Победы, как его еще называли, Георгий Константинович Жуков говорил: «В армии командую я и сержанты».

Так кто же такие сержанты, если говорить на армейском языке?

Это наиболее подготовленные, наиболее сильные солдаты. Но не простые солдаты! Их специально готовят для руководства небольшими подразделениями. Сержанты в нашей армии – это командиры отделений, в состав которых входит порядка десяти человек, либо заместители командиров взводов численностью до 30 человек. Готовят их в специальных сержантских школах.

Почему Жуков сказал, что командуют армией он и сержанты? Потому что в итоге до рядового – конечного исполнителя задачи – информацию должен донести сержант.

И не просто донести: он должен научить солдата – молодого или более опытного – правильно выполнять те или иные задачи. Вертикаль, идущую от маршала вниз, можно спроецировать на гражданскую систему: есть СЕО либо президент компании, который ставит стратегические цели, дает указания своим заместителям либо руководителям крупных подразделений, а затем указания спускаются вниз по управленческой вертикали. Но при отсутствии «сержантского состава», то есть специально обученных линейных руководителей, вся информация будет:

- а) исказиться;
 - б) неправильно транслироваться;
 - в) несвоевременно транслироваться;
 - г) неправильно контролироваться
- и так далее.

И все эти несоответствия будут расти подобно снежному кому, катящемуся с горы. Вот почему гибнут многие компании.

Почему в компании происходит хаос?

Потому что нет элементарного линейного менеджмента.

Моя работа – кстати, написание этой книги я считаю важной работой – всегда нацелена на воспитание линейного

менеджмента, благодаря которому, с одной стороны, может развиваться и процветать любая – повторяюсь, любая! – компания, а с другой стороны, люди, находящиеся на рядовых должностях, будут наиболее эффективны, максимально результативны, и для этого из них не потребуется выжимать все соки. Практически каждый руководитель (президент компании, CEO) пытается найти ответ на вопрос, как правильно управлять компанией, банком, или, может быть, небольшим салоном красоты, или автосервисом. Нормальный собственник либо нормальный топ-менеджер пытается создать оптимальную структуру управления, формат управления для своей компании, чтобы ее работа была слаженной и эффективной.

Да, конечно, у каждой компании своя специфика. Свои нюансы, которые необходимо учитывать при внедрении базовой системы управления. Но суть все равно остается той же – есть база или ее нет.

И вот российские топ-менеджеры пытаются смотреть либо на Запад, то есть взять за образец, например, американский менеджмент; либо на Восток – попробовать внедрить японскую систему управления (у нас сейчас модно практиковать кайдзен¹, лин-технологии², дао Toyota³). На самом де-

¹ Кайдзен – бизнес-подход, в рамках которого отдельные команды и вся компания нацелены на непрерывное совершенствование всех рабочих процессов: от производства до логистики, продаж, взаимодействия с клиентами и партнерами и пр. Кайдзен как фактор повышения качества является ключевым элементом бережливого производства. *Прим. ред.*

ле и западная, и восточная системы управления эффективны и результативны, но есть, как говорится, нюанс: мы живем и работаем в России – стране с другим культурным кодом и своими традициями. Наложить либо западную, либо восточную культуру на нашу ментальность, нашу действительность априори невозможно. Поэтому приходится объединять, миксовать эти практики и создавать систему, адаптированную именно для наших компаний, даже с иностранным капиталом. В любом случае действовать приходится применительно к нашим людям, нашей специфике работы, потому что мы – многонациональное государство, расположенное на огромной территории. У нас несколько часовых поясов, которые тоже необходимо учитывать и при постановке задач, и в ходе работы. И неважно, в какой компании трудится менеджер, – мы в России, ребята.

Мне довелось опробовать и западные, и восточные методики управления. Базовое образование у меня военное,

² Lean-технологии – также известны как бережливое производство. Это управленческая концепция, цели которой – устранить все виды потерь, а также вовлечь в процесс оптимизации всех сотрудников компании с тем, чтобы инициативы по оптимизации не спускались сверху, а шли снизу, то есть исходили от самих работников. Принципы бережливого производства сформулировала компания Toyota, поэтому их часто называют «дао Toyota». *Прим. ред.*

³ Дао Toyota – бизнес-философия бережливого производства, ориентированная на обучение, развитие и вовлеченность сотрудников с тем, чтобы смотреть на продукт с позиции клиента, устранить потери, оптимизировать рабочие процессы, обеспечить непрерывность улучшений, а также сокращать ненужные операции. *Прим. ред.*

в армии я получил основы знаний для руководящего состава. Затем Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАГС) доработала и отшлифовала мои знания. В академии проводились толковые семинары и тренинги, но огромная роль в моем становлении как управленца принадлежит горам прочитанных книг по управлению и психологии; на некоторые из них я здесь ссылаюсь. Читать их или нет – дело ваше. Но самое главное – я поделюсь с вами своим опытом: вы узнаете, какие методы реально работают (или не работают), в чем искать ошибки, почему они случаются, каким образом их избежать, как не наступать на те грабли, на которые уже наступили многие.

Вот, собственно говоря, и все.

Глава 1. Руководитель, начальник, менеджер-управленец

Кто такой руководитель, кто такой менеджер? Какие у него основные задачи и для чего он вообще нужен?

Я расскажу об этом самым простым языком, понятным любому, даже, думаю, школьнику, чтобы каждый интересующийся мог получить базовые знания об управлении. Постараюсь не грузить читателей теоретическими понятиями, а буду сжато, как квинтэссенцию, приводить примеры из практики.

Итак, линейный руководитель, как я уже говорил выше, может быть не самым умным, не самым быстрым и необязательно должен долго проработать в компании. Это человек, который видит ситуацию системно – как Наполеон Бонапарт, весь гений которого состоял в том, что он видел ситуацию со всех сторон, знал, какие ресурсы и силы необходимо привлечь, а главное – понимал, как ими управлять.

Любой руководитель должен:

- видеть работу своего подразделения в целом;
- понимать, какие ресурсы необходимы для выполнения тех или иных задач;
- здраво и грамотно оценивать уже имеющиеся ресурсы,

в первую очередь человеческие;

- добиваться целей, поставленных перед ним высшим руководством.

Это основа его деятельности.

Если мы рассматриваем компанию, где имеется не одно подразделение, то в число основных задач руководителя включается еще и взаимодействие со смежными подразделениями, с вышестоящими руководителями и их начальниками, а также с дружественными компаниями, например с теми, кому вы отдаете те или иные услуги на аутсорс, и так далее.

В чем же сложность назначения менеджера, линейного руководителя, начальника отдела? Скорее всего, эта процедура выглядит примерно так: хорошего сотрудника вызывают к руководителю и говорят: «Слушай, Коля, мы решили назначить тебя начальником отдела. Завтра ты приступаешь к своим обязанностям».

Коля несколько озадачен. Еще вчера он отвечал только за себя, был мальчик сам по себе, а завтра уже себе принадлежать не будет. Но до него это еще не доходит. Пока он пребывает в состоянии легкой эйфории: у него, наверное, вырастет заработная плата, появятся какие-то преференции; ему теперь, вероятно, даже можно ходить без галстука и реже бывать «в полях». При этом Коля не до конца понимает, а что же ему делать дальше, – ведь никто не учил его руко-

водить людьми, никто к этому не готовил.

Коля приходит на новое рабочее место, и начинается череда замечательных событий. Через какое-то время он либо чудесным образом выплывает, либо... Если хватит сил, то – по наитию, читая книги, изучая чужой опыт, задавая вопросы, понимая свои ошибки – он все-таки выберется из этой ситуации и в результате станет руководителем. Либо утонет под грузом огромного количества задач, которые, как вскоре выяснится, никогда не заканчиваются! Почему так? Да потому, что еще вчера Коля был классным парнем, хорошо работал в своем отделе, выполнял кем-то сформированный план и отвечал только за себя. А сегодня отвечает за 3, 5, 10, 25 бывших коллег, которые почему-то его не слушают. «Блин, ну что же вы такие бараны? Я же вам объясняю, как надо, а вы всё не понимаете и не понимаете!»

Колю мучит бессонница. Выходные он проводит на работе. Далее следуют развод с женой, проблемы с подчиненными, затем с начальством, потому что высшее руководство интересуется: «Коля, ну как же так? Ты же еще вчера был таким классным парнем, отлично работал и показывал великолепные результаты. Где же твои результаты сейчас? Почему подразделение-то падает? Да и ты сам, похоже, перестал что-либо делать».

А Коля молчит. Краснеет и молчит. Потому что ответить нечего, он не знает, что сказать. Раньше он получал задачу, просто хорошо ее выполнял, раз в неделю отчитывался

на планерках и все было здорово. Получал премию – квартальную, годовую, – любил жену, выходные проводил с семьей и детьми. А теперь – все. У Коли ступор.

Я сейчас описал ситуацию кратко. На самом деле у нее много этапов, каждый из них я буду подробно рассматривать дальше. Но основные проблемы такого Коли:

- нет подготовки;
- нет понимания, что делать;
- нет знания даже первых шагов.

Новоиспеченные руководители, не имеющие управленческого опыта, даже если им далеко за тридцать, не понимают, с чего начинать. Их никто не научил управлять людьми, не передал навык. Может быть, грамотно передали дела и ознакомили с должностными обязанностями, но само понимание, как с ними справляться, осталось за кадром. И вот он, момент истины: «А зачем вообще мне была нужна эта должность?!»

Помимо страшного краха иллюзий – мол, начальником быть легко – есть здесь и положительные моменты. У каждого руководителя имеются перспективы: дальнейший карьерный рост, хорошее повышение зарплаты и в конечном счете возможность выхода в топ-менеджмент компании либо переход в другую компанию на более высокую должность; ну и, наверное, уже как высший пилотаж – создание своего биз-

неса.

В любом случае каждый сотрудник компании проходит свой жизненный цикл, как и каждый руководитель и, собственно говоря, сама компания.

Что происходит в жизненном цикле руководителя?

Назначение

Первая руководящая должность – с небольшим количеством подчиненных, обычно невеликим функционалом и не слишком серьезной ответственностью. В подчинении – от двух до пяти человек. Такое небольшое подразделение.

Дальше по схеме: он не справляется со своими обязанностями, вылетает из компании и начинает искать новую работу. В резюме пишет, что был руководителем, его приглашают на собеседование, где задают вопрос:

– Сколько людей было у вас в подчинении?

Он говорит:

– У меня было такое-то количество подчиненных, я выполнял такие-то задачи.

И на вопрос: «Почему вы ушли с предыдущего места работы?» – отвечает, что его там не поняли, недооценили, высший руководящий состав плох и так далее, и тому подобное.

Увольнение

Что происходит дальше? Горе-руководитель, идущий по этому пути, действительно глубоко убежден в том, что его и правда недооценили, в то время как он молодец, классный специалист, столько лет отдавший бывшему работодателю, и его следовало ценить только лишь за это. Но, к сожалению, все *немного* не так. И теперь он долго будет бегать от одного работодателя к другому. В результате, возможно, и наберется какого-то опыта, но чаще всего это опыт в прохождении собеседований, поиске новой должности, составлении и размещении впечатляющего резюме... Это один вариант пути, по которому может пройти руководитель, так и не став настоящим управленцем.

Но есть и другой вариант: новоиспеченный руководитель начинает изучать литературу, а затем применять эти знания на практике, причем тут очень важно и не погрузиться в теорию слишком глубоко, и не практиковать огульно что попало. Если точнее, сценарий строится примерно так: поставлена задача, имеются теоретические знания, полученные за какой-то период – может быть, за час, два, три, максимум за день.

На следующий день после теоретической подготовки полученные **знания надо внедрить** на практике. Без этого все теории – просто звук пустой, шум ветра в коридорах, ни о

каком результате и речи быть не может.

Сценарий внутреннего роста

Итак, первое, что необходимо сделать: получив теоретические знания сегодня, завтра же начать претворять их в жизнь, то есть внедрять, пусть хотя бы на 10–20 %. Это лучше, чем прочитать гору специальной литературы и не внедрить вообще ничего.

Сценарий внутреннего роста настоящего управленца на самом деле прост: изучение, внедрение, получение обратной связи от коллектива и ее спокойный анализ, то есть объективная оценка состояния дел – что сделано правильно, где допущена ошибка, исправление ошибок (доработка); и вновь – изучение, внедрение, анализ, доработка.

Потом, через определенный период – как правило, от года до трех лет (у каждого по-разному, я называю средние временные интервалы), – управленец может шагнуть на следующую ступень: либо он приступает к руководству более серьезным подразделением, либо переходит в более крупную компанию.

Вот такие перспективы. Здесь все зависит от того, какой выбор он для себя сделает. Пойдет ли по первому пути и будет скакать с места на место, умело проводя самопрезентации и не более того? В каждой новой компании через три, максимум шесть месяцев его раскусят и попросят уйти. Это

в лучшем случае. А в худшем может последовать увольнение по статье, привлечение к материальной ответственности с возмещением ущерба. Но я не хочу увлекаться подобными пугалками, они не имеют прямого отношения к книге. Вряд ли «летуны» будут ее читать, если только не осозна

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.