

НАТАЛЬЯ ЧЕРМЕНСКАЯ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОД:

ПОЛНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ
ЛЮДЬМИ, ПРОЦЕССАМИ
И РЕЗУЛЬТАТАМИ



СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД. ЧЕТКИЕ РЕШЕНИЯ. УСТОЙЧИВЫЙ РОСТ.

Наталья Черменская

**Управленческий код: полная
система управления людьми,
процессами и результатами**

«Автор»

2026

Черменская Н.

Управленческий код: полная система управления людьми, процессами и результатами / Н. Черменская — «Автор», 2026

«Управленческий код» — практическая книга для руководителей, тимлидов и менеджеров, которые хотят перестать постоянно спасать результат своими руками и начать системно управлять командой. Она поможет понять свой стиль управления, научиться ставить ясные цели и задачи, делегировать ответственность без микроменеджмента, выстраивать контроль, давать обратную связь, мотивировать сотрудников и разбирать конфликты. Вы освоите инструменты для проведения встреч, принятия решений, управления вверх, найма и адаптации сотрудников, а также внедрения изменений. Книга построена как тренажер: управленческие ситуации, модели SMART, SBI, RACI, STAR и другие инструменты сразу переводятся в практику. После каждой главы вы найдете упражнения, которые можно выполнить в первые 48 часов, а 21-дневный дневник помогает закрепить новые управленческие привычки. Подойдет начинающим руководителям и опытным менеджерам, которые хотят повысить эффективность команды и перестать быть ее главным «узким местом».

© Черменская Н., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение. Ваш первый день в тренажере	5
Глава 1. Точка входа: ваш управленческий почерк	9
Глава 2. От лучшего эксперта к архитектору команды	14
Конец ознакомительного фрагмента.	15

Наталья Черменская

Управленческий код: полная система управления людьми, процессами и результатами

Введение. Ваш первый день в тренажере

В понедельник в 9:17 вам приносят отчет, который через два часа нужно показать директору. Цифры собраны, но выводы противоречат друг другу, а один из графиков явно построен неверно. Сотрудник, готовивший документ, смотрит на вас и говорит:

— Я все проверил. Не понимаю, что еще исправить.

Вы открываете файл. Самому переделать — минут сорок. Объяснить, вернуть работу сотруднику и дождаться новой версии — дольше. Директор не примет опоздание как доказательство вашей управленческой и профессиональной зрелости. Что вы сделаете?

У этой ситуации нет красивого решения. Есть выбор и его цена. Если вы молча исправите отчет, встреча пройдет спокойно, но сотрудник принесет вам такую же работу через неделю. Если вернете документ без объяснений, рискуете получить вторую плохую версию к самому совещанию. Если отмените свои дела и сядете разбирать ошибки вместе, и спасете отчет, и проведете обучение, но снова станете главным исполнителем отдела.

Управление начинается именно здесь — не на стратегической сессии и не перед слайдом с миссией, а в минуту, когда быстрее сделать самому, спокойнее промолчать и удобнее отложить трудный разговор.

Эта книга нужна, чтобы в такую минуту у вас была рабочая последовательность действий.

Два одинаковых отдела

Представьте двух руководителей отделов продаж в одной компании. У них один план, одна CRM, одинаковый рекламный бюджет и по семь сотрудников, нанятых из одного кадрового потока. Через год первый отдел выполняет план на 118 процентов. За это время из команды ушли два человека — оба перешли на более высокие позиции внутри компании. Второй отдел заканчивает год с результатом 84 процента; пятеро сотрудников сменились, последний ушел со скандалом.

Разницу легко списать на характер руководителей: один умеет ладить с людьми, другому «не дано». Но если неделю наблюдать за их работой, обнаружатся вполне конкретные действия.

Первый ставит задачу так, что сотрудник может пересказать ожидаемый результат своими словами. Второй сообщает: «Нужно подтянуть продажи» — и раздражается, когда люди понимают это по-разному. Первый назначает точки контроля до начала работы. Второй вспоминает о задаче накануне срока. Первый обсуждает ошибку через наблюдаемые факты и последствия. Второй копит недовольство, а потом говорит человеку, что тот безответственный. Первый приносит своему руководителю проблему и варианты решения. Второй приносит проблему и ждет указаний.

Не черты характера, а повторяющиеся решения создают результат отдела. Их совокупность и есть управленческий код: привычный способ ставить задачи, распределять ответственность, контролировать, разговаривать, принимать решения и действовать под давлением.

Код можно изменить. Для этого недостаточно согласиться с правильными принципами. Нужно несколько раз повести себя по-новому в реальной рабочей ситуации, заметить результат и скорректировать действие. Поэтому перед вами не сборник идей об управлении, а тренажер.

Как книга превращается в опыт

Обычное чтение устроено так, чтобы доставить вам удовольствие. Вы узнаете про SMART и думаете: «Логично, у нас половина целей без цифр». Подчеркиваете удачную фразу, закрываете книгу и через две недели говорите команде: «В этом месяце нужно серьезно улучшить качество обработки заявок».

Ваш словарь изменился. Ваше поведение — нет.

В тренажерном режиме после главы о целях вы открываете рабочий план и берете три реальные формулировки. Одну не удастся измерить, во второй непонятен срок, третья вообще не связана с результатом бизнеса. Вы переписываете их, отправляете команде и просите одного сотрудника объяснить, что именно он теперь будет делать. Если его пересказ расходится с вашим замыслом, цель снова отправляется в работу.

Через сорок минут вы не просто знаете аббревиатуру SMART. Вы умеете чинить неработающую цель и проверять, одинаково ли ее поняли ваши подчиненные.

Так устроена вся книга. Модель дает вам карту, управленческая ситуация заставляет выбрать маршрут, а практика переносит действие в ваш рабочий день. Названия моделей — SMART, SBI, RACI, STAR, Томас—Килманн и другие — понадобятся только как короткие метки. Каждая будет разобрана в тот момент, когда решает конкретную проблему. Запоминать перечень заранее не нужно.

Правило 48 часов

После каждой главы у вас будет практика. Выполните ее в течение двух суток.

Срок нужен не для дисциплины ради дисциплины. Сразу после чтения вы еще помните ход разбора и узнаете похожие ситуации в своей работе. Через неделю от главы остается смутное ощущение «там было что-то про делегирование», и упражнение превращается в обещание когда-нибудь попробовать.

За два рабочих дня вы почти наверняка поставите задачу, проверите результат, получите просьбу о помощи или проведете разговор, которого хотелось бы избежать. Не создавайте учебную ситуацию специально. Возьмите ту, что уже пришла к вам.

Например, после главы о делегировании не составляйте идеальный учебный кейс. Выберите дело, которое сегодня собирались сделать сами. Передайте его сотруднику по предложенной схеме, договоритесь о точке контроля и запишите две вещи: какой вопрос он задал и в какой момент вам захотелось забрать работу обратно. Второе наблюдение часто важнее первого. Оно показывает границу вашего доверия.

Практика считается выполненной, когда вы зафиксировали, что произошло. Управленческая память ненадежна: после удачи нам кажется, что все было очевидно; после неудачи — что виноват человек или обстоятельства. Короткая запись возвращает факты.

Три уровня одной задачи

Новому руководителю и директору с большим опытом может быть нужна одна и та же глава, но разная глубина работы.

На уровне Junior важна опора: готовая структура разговора, последовательность шагов, формулировки, которые можно сначала произнести почти дословно. На уровне Middle важно понимать механику: почему инструмент работает, где он ломается и как адаптировать его к ситуации. На уровне Senior фокус смещается с отдельных задач на систему: полномочия, владельцы процессов, правила принятия решений и среду, в которой команда действует без постоянного участия руководителя.

Уровень здесь не звание и не оценка интеллекта. Опытный директор может выбрать Junior-практику для обратной связи, если годами избегал неприятных разговоров. Руководитель с небольшим стажем может работать на уровне Middle с планированием, если раньше отвечал за сложные проекты. В следующей главе диагностика покажет ваш рабочий трек и три зоны роста. Выбирать нужно не самый престижный уровень, а тот, на котором вы действительно выполните упражнение.

Сквозной герой

Вместе с вами книгу проходит Алексей. В начале он руководит также, как и многие, кто когда-то был хорошим специалистом: быстро решает сложные задачи, исправляет чужие ошибки и остается после работы, когда команда расходится по домам. Коллеги считают его незаменимым. Но это не комплимент, а диагноз системе, которая останавливается без одного человека.

Алексей будет ошибаться. Он поставит расплывчатую задачу и получит не тот результат. Попытается мотивировать всех одинаковой премией. Промолчит на встрече с собственным руководителем, а потом будет возмущаться решением в коридоре. Во время конфликта выберет удобный стиль вместо подходящего. Внедрит новый инструмент сообщением в общий чат и удивится сопротивлению.

Каждая такая сцена будет остановлена в точке выбора. Сначала попробуйте решить за Алексея: что вы скажете, кому передадите ответственность, когда назначите контроль, какой риск примете. Только после этого читайте разбор. Если ваш вариант отличается от предложенного, не спешите считать его ошибкой. Проверьте, какой результат он создает и какую цену переносит на завтра.

Как устроены главы

В каждой главе вы разберете ситуацию, с которой каждый управленец встречается в своей работе. После этого рассмотрите варианты, которые выбирает большинство руководителей, и определите, почему они чаще всего не работают. И разберете рабочую модель действий и увидите, какие есть нюансы в ее применении.

Дальше один и тот же принцип будет показан на разных уровнях: от фразы, которую можно использовать в ближайшем разговоре, до изменения процесса или системы полномочий. Сразу стоит оговорить: цифровые инструменты появятся только там, где они снимают ручную работу, делают договоренности видимыми или помогают заметить отклонение. Программа сама по себе управлением не является. Так что это книга не про владение CRM и таск-трекерами, а про навыки руководителя.

В финале каждой главы приведены практика, которую рекомендуется выполнить в ближайшие 48 часов, вопросы для разбора и краткое резюме, по которому можно проверить, действительно ли вы применяете этот навык в работе. Не отмечайте пункт только потому, что «в целом так и делаете». Ищите наблюдаемое доказательство: задача записана, сотрудник пересказал результат, точка контроля назначена, решение попало в протокол, поведение после обратной связи изменилось.

Отдельный 21-дневный дневник соберет микроупражнения в непрерывную тренировку. Одни займут пятнадцать минут: отменить бесполезный отчет, задать сотруднику вопрос вместо выдачи готового ответа, признать собственную ошибку. Другие потребуют разговора, который вы давно переносили. Дневник можно вести одновременно с чтением или начать после последней главы. Важна не скорость, а последовательность реальных действий.

Что сделать сейчас

Возьмите лист или создайте отдельную записку с названием «Управленческий код». Не превращайте ее в архив цитат. Это будет журнал решений.

Запишите одну ситуацию прошлой недели, в которой вы сделали работу за сотрудника, отложили неприятный разговор, неясно поставили задачу или слишком поздно узнали о проблеме. Опишите ее четырьмя короткими фразами: что произошло, что сделали вы, что произошло после этого, чего вы хотели получить на самом деле.

Не объясняйте свое решение нехваткой времени, слабостью команды или характером другого человека. Эти обстоятельства могут быть правдой, но сейчас нас интересует единственная часть ситуации, которой вы управляете: ваше действие.

Оставьте под записью пустую строку. После ближайших глав вы вернетесь к этому эпизоду и спроектируете другой ход. К концу книги таких записей будет достаточно, чтобы увидеть собственный код в повторяющихся решениях.

Теперь переходите к диагностике. Отвечайте не так, как должен действовать хороший руководитель, а как вы поступили в последний похожий раз. Эта книга начинается с честной точки входа.

Глава 1. Точка входа: ваш управленческий почерк

В среду Алексей вышел с первой планерки в новой роли и понял, что не может оценить, хорошо ли она прошла. Все высказались, задачи обсудили, никто открыто не спорил. Но кто за что отвечает к следующей встрече, он и сам сформулировать не мог.

Это неприятная особенность управленческой работы: слабое действие не всегда сразу выглядит слабым. Нечеткая задача может случайно привести к хорошему результату. Сотрудник может молча исправить вашу ошибку. Команда способна несколько месяцев компенсировать отсутствие приоритетов личным героизмом. Когда проблема становится видимой, ее причина уже спрятана под десятками последствий.

Поэтому начинать нужно не с вопроса «хороший ли я руководитель?». Он слишком общий и почти неизбежно вызывает самооправдание или самокритику. Полезнее другой вопрос: что я обычно делаю в повторяющихся управленческих ситуациях?

Следующая диагностика проявляет ваш текущий почерк руководителя: где вы создаете ясность, где полагаетесь на интуицию, где забираете ответственность у команды, а где узнаете о проблеме слишком поздно.

Как проходить диагностику

Для каждого вопроса вспомните последний реальный эпизод за прошедший месяц. Будьте честными. Выбирайте ответ, который точнее описывает ваше действие.

Если подходящего эпизода не было, возьмите наиболее вероятный вариант — тот, к которому вы прибегли бы в загруженный день. Именно под давлением проявляется рабочая привычка.

Записывайте номер вопроса и букву ответа. Рядом оставьте два-три слова о ситуации: «отчет Кирилла», «спор продаж и маркетинга», «планерка во вторник». Эти пометки понадобятся, когда вы будете переводить результат теста в конкретные действия.

1. Сотрудник принес работу ниже ожидаемого уровня, а срок близко. Как вы поступили в последний подобный раз?

а) Назвали конкретные отклонения от стандарта, вернули работу исполнителю и договорились о новой точке проверки.

б) Объяснили, что результат нужно улучшить, но часть исправлений внесли сами.

в) Переделали работу, потому что так было быстрее и надежнее.

2. Между двумя сотрудниками возникло напряжение, которое уже влияет на совместную работу. Что вы сделали?

а) Собрали факты, поговорили с обеими сторонами и помогли договориться о дальнейших действиях.

б) Попросили их решить вопрос самостоятельно и вернулись к теме позже.

в) Не вмешивались, пока конфликт не начал срывать сроки или затрагивать остальных.

3. Вам нужно понять состояние подразделения за несколько минут. На что вы смотрите?

а) На небольшой набор заранее определенных показателей, которые регулярно обновляются и связаны с целями отдела.

б) На несколько таблиц и сообщений от сотрудников; общую картину приходится собирать вручную.

в) Спрашиваете людей и ориентируетесь по текущим ощущениям, потому что единой картины нет.

4. Один из ключевых показателей ухудшился. Когда вы это заметили?

- а) На ближайшей контрольной точке, когда еще оставалось время изменить ход работы.
 - б) В регулярном отчете, когда часть срока уже прошла.
 - в) После срыва результата или вопроса вышестоящего руководителя.
5. Вспомните последнюю задачу, которую вы поставили сотруднику. Что он получил от вас?
- а) Ожидаемый результат, срок, стандарт качества, доступные ресурсы, границы полномочий и точку контроля.
 - б) Ожидаемый результат и срок; остальное предполагалось понятным из контекста.
 - в) Общее направление: что нужно сделать или какую проблему решить.
6. Сотрудник повторил ошибку, которую вы уже обсуждали. Как прошел разговор?
- а) Вы назвали конкретную ситуацию, наблюдаемое действие и его последствия, затем договорились о новом поведении.
 - б) Сказали, что результат снова вас не устроил, и попросили быть внимательнее.
 - в) Решили больше не поручать ему подобные задачи или исправили все сами.
7. Почему каждый из ваших прямых подчиненных остается в команде и старается работать хорошо?
- а) Вы обсуждали это с каждым и можете назвать разные мотивы: рост, самостоятельность, признание, стабильность, сложность задач или другое.
 - б) У вас есть предположения, основанные на наблюдениях, но прямого разговора не было.
 - в) Вы считаете, что главный мотив у всех один: заработок и премия.
8. Посмотрите на последнюю рабочую неделю. Какую долю времени заняли встречи?
- а) Каждая встреча имела решение, которое нельзя было получить проще; ненужные встречи вы отменяете.
 - б) Большинство встреч были полезны, но некоторые закончились без ясного результата.
 - в) Встреч было много, и часть из них вы посещали потому, что так принято или вас добавили в приглашение.
9. Что осталось после последней встречи, на которой принимались решения?
- а) Зафиксированные решения, ответственные и сроки, доступные всем участникам.
 - б) Краткая переписка или личные записи нескольких участников.
 - в) Общее понимание, которое каждый унес с собой.
10. В последний раз, когда вы сообщили своему руководителю о серьезной проблеме, что прозвучало после описания ситуации?
- а) Несколько вариантов действий, их последствия и ваша рекомендация.
 - б) Один предложенный вариант и просьба его согласовать.
 - в) Вопрос: «Что мне делать?»
11. Как вы узнали о последней существенной ошибке в команде?
- а) Исполнитель сообщил сам вскоре после обнаружения и принес первые варианты исправления.
 - б) Сотрудник рассказал, когда стало ясно, что скрыть или исправить ошибку самостоятельно не удастся.
 - в) Вы увидели последствия или узнали о случившемся от другого человека.
12. На последнем собеседовании как вы проверяли важное для роли качество кандидата?
- а) Просили подробно разобрать конкретный эпизод из прошлого: ситуацию, задачу, действия и результат.
 - б) Задавали общие вопросы и уточняли сведения из резюме.
 - в) Ориентировались прежде всего на впечатление и сходство взглядов.
13. Новый сотрудник выходит в вашу команду завтра. Что уже определено?
- а) Результаты первых периодов, задачи, люди для знакомства, источники информации и критерии успешной адаптации.

- б) План первых дней и человек, который введет новичка в курс дела.
- в) Только рабочее место и список текущих задач; дальше он разберется по ходу.

14. Сотрудник хочет узнать статус задачи и задать срочный вопрос. Понимает ли он, где искать информацию и куда писать?

а) Да, у команды есть понятные правила: где находятся задачи, решения, обсуждения и срочные обращения.

б) Обычно да, хотя часть информации приходится искать в разных чатах и письмах.

в) Все зависит от человека и ситуации; единых правил нет.

15. Вам нужно получить от команды идеи для нового решения. Как проходит обсуждение?

а) Сначала участники формулируют варианты без оценки, затем группа сравнивает их по заранее названным критериям.

б) Идет свободная дискуссия; самые активные предлагают, остальные в основном реагируют.

в) Вы заранее выбираете направление и собираете мнения, чтобы уточнить детали.

Что означает результат

За ответ «а» поставьте два балла, за «б» — один, за «в» — ноль. Максимальный результат — тридцать баллов.

От нуля до десяти — трек Junior. Сейчас управление во многом держится на вашей личной работоспособности и здравом смысле. Это не означает, что результаты плохи. Возможно, вы спасаете их собственными руками. В главах вам особенно пригодятся готовые последовательности, шаблоны и формулировки, которые можно использовать в ближайшем разговоре.

От одиннадцати до двадцати одного — трек Middle. Основные действия вам знакомы, но применяются неравномерно: в спокойной ситуации вы управляете системно, в аврале возвращаетесь к ручному режиму. Ваша задача — понять механику инструментов, их границы и признаки, по которым нужно выбрать один способ вместо другого.

От двадцати двух до тридцати — трек Senior. Операционная основа в целом собрана. Ваш главный объект управления — уже не отдельная задача, а среда: полномочия, владельцы процессов, качество решений без вашего участия, изменения в масштабе подразделения. Высокий балл не освобождает от базовой практики: именно в знакомых действиях чаще всего скрываются автоматические ошибки.

Если результат оказался на границе, начните с более простого трека. Уровень можно менять от главы к главе. Это маршрут, а не статус.

Не делайте вывод по общей сумме в одиночку. Два руководителя могут набрать одинаковые пятнадцать баллов, но один не умеет делегировать, зато хорошо проводит встречи, а другой выстроил контроль, но разрушает обратной связью отношения. Им нужны разные первые шаги.

Карта управленческих привычек

Вернитесь к ответам и распределите вопросы по шести областям.

Постановка задач и передача ответственности: вопросы 1 и 5.

Контроль, показатели и время: вопросы 3, 4 и 8.

Конфликты, обратная связь и безопасность среды: вопросы 2, 6 и 11.

Мотивация и работа с идеями команды: вопросы 7 и 15.

Встречи и каналы коммуникации: вопросы 9 и 14.

Управление вверх и жизненный цикл сотрудника: вопросы 10, 12 и 13.

Сложите баллы внутри каждой области, затем отметьте три самых слабых результата. Это ваши приоритетные зоны. Если несколько областей набрали поровну, выбирайте ту, последствия которой чаще всего возникают в работе. Один сорванный найм в год может быть дороже десятка неидеальных встреч, поэтому частоту всегда сопоставляйте с ценой ошибки.

Теперь посмотрите не только на буквы, но и на пометки о реальных ситуациях. Есть ли повторяющийся ход? Например: вы хорошо ставите задачи, пока хватает времени, но при близком сроке забираете работу. Или проводите содержательные встречи, но не фиксируете решения, и через два дня договоренности расходятся. Именно такой повтор важнее абстрактного «у меня слабое делегирование».

У Алексея получилось девять баллов. Самыми слабыми оказались передача ответственности, обратная связь и контроль. Но рабочий диагноз звучал точнее: «Когда результат под угрозой, я забираю работу; когда недоволен человеком, молчу до следующей ошибки; о срыве узнаю слишком поздно». С таким описанием уже можно работать.

Одна цель на всю книгу

Выберите один повторяющийся сценарий, который хотите изменить. Не самую интересную тему и не самый низкий балл автоматически, а поведение, которое сейчас создает заметную цену.

Формулировка «стать эффективнее» не поможет: ее нельзя проверить в конце недели. «Лучше делегировать» тоже слишком расплывчато. Цель должна описывать новое действие и видимый результат.

Например: «В течение месяца не переделывать работу за сотрудников: возвращать результат с конкретными замечаниями и назначать новую точку проверки». Или: «После каждой встречи в тот же день фиксировать решения, ответственных и сроки; через четыре недели не иметь задач, владелец которых неизвестен». Или: «Узнавать о риске срыва не позднее чем на первой контрольной точке, а не в день срока».

Запишите исходное состояние. Сколько работ вы переделали за последние две недели? После скольких встреч решения остались только в памяти? О скольких проблемах узнали тогда, когда пространство для выбора уже исчезло? Без начальной точки вы сможете почувствовать улучшение, но не увидеть его.

Затем положите цель туда, куда смотрите ежедневно: в верхнюю строку рабочего журнала, закрепленную заметку или карточку на своей управленческой доске. Рядом оставьте место для фактов. В конце книги вы вернетесь к этой истории попыток.

Практика на 48 часов

В течение двух суток поймите одну ситуацию из своей слабой зоны. Не ждите идеального случая. Если ваша зона — делегирование, возьмите ближайшую задачу, которую собирались выполнить сами. Если контроль — назначьте точку проверки по текущей работе. Если обратная связь — проведите короткий разговор о конкретном наблюдаемом действии.

До действия запишите, как поступили бы обычно. Затем примените новый ход и зафиксируйте реакцию человека, собственное желание вернуться к старой привычке и фактический результат.

Если работа в команде вас стимулирует, и корпоративная культура безопасна для отработки навыков и главное — для ошибок — расскажите одному коллеге, руководителю или партнеру о своем эксперименте: «Следующие четыре недели я не переписываю отчеты за команду. Возвращаю работу с замечаниями и смотрю, сколько версий потребуется». Такая формулировка создает ясное обязательство и дает другому человеку возможность заметить

ваш откат. Если же вы не готовы делиться намерением с другими людьми, напишите напоминание для себя и повесьте на видное место.

Как понять, что все работает правильно

У вас записаны общий результат и рабочий трек. Вы выбрали три приоритетные области и описали хотя бы один повторяющийся сценарий без общих слов. Цель содержит новое действие, срок наблюдения и признак результата. В журнале появилась первая реальная попытка.

Если есть только балл и название уровня, диагностика еще не завершена. Ее результат — не число, а ситуация, в которой вы теперь собираетесь действовать иначе.

Глава 2. От лучшего эксперта к архитектору команды

В 18:32 Кирилл прислал Алексею квартальный отчет. В 10:00 документ должен лежать у директора. Цифры верны, но выводов нет, структура разваливается, два графика невозможно прочитать.

Алексей оценивает варианты. Объяснить замечания — не меньше получаса. После этого Кирилл будет переделывать, а качество новой версии никто не гарантирует. Сам Алексей исправит документ за полтора часа и точно успеет.

Если вы когда-либо получали повышение за профессиональное мастерство, выбор почти физически тянет к знакомому решению. Открыть файл. Исправить первый график. Потом второй. Заодно переписать выводы — раз уж начал.

В 20:07 отчет готов. Компания получила хороший документ. Руководитель провалил управленческую задачу.

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.