

## СОДЕРЖАНИЕ

Что вы узнаете.....	7
Предисловие .....	9
Введение	
Практический план разрешения конфликта .....	17

### Часть I

#### **Как подготовиться к конфликту**

Глава 1. Типы конфликтов .....	33
Глава 2. Способы разрешения конфликта.....	45
Глава 3. Отношение к конфликтам .....	61

### Часть II

#### **Управление конфликтом**

Глава 4. Оценка ситуации .....	73
Глава 5. Подготовка к разговору.....	91
Глава 6. Продуктивный разговор .....	105

### Часть III

#### **Разрешение конфликта**

Глава 7. Решение и план действий.....	131
Глава 8. Восстановление отношений .....	141
Глава 9. Типичные ситуации.....	151
Источники .....	199
Приглашенные эксперты .....	209
Об авторе .....	221



## ЧТО ВЫ УЗНАЕТЕ

Есть люди, которым нравятся оживленные дебаты с коллегами, а есть и такие, кто предпочитает подавлять свои чувства, сталкиваясь с несогласием, но у каждого из нас на работе случаются конфликты. Любой офис полон противоречивых интересов, разнообразных характеров, ограничений времени и ресурсов. Конечно, у нас общие цели с коллегами, но мы не всегда сходимся в том, как следует их достигать. Мы работаем по-разному. Мы не всегда успешно притираемся друг к другу. Мы конкурируем за статус. Но разногласия не должны быть источником нездорового напряжения. Так как же разрешать конфликты профессионально и продуктивно, чтобы это шло на пользу и работе, и взаимоотношениям? В этой книге описан простой процесс урегулирования сложных рабочих ситуаций. В первую очередь необходимо разобраться, склонны ли вы в целом искать или избегать конфликтов, определить наиболее частые причины разногласий и узнать, какие подходы лучше соответствуют тем или иным сценариям. Затем, если вы решили изменить ситуацию, вы должны использовать эту информацию для того, чтобы спланировать и провести конструктивный диалог. Разобравшись в процессе, вы сможете лучше

## Разрешение конфликтов

управлять конфликтами. В этой книге вы найдете советы, которые пригодятся вам, чтобы:

- понять наиболее типичные источники конфликтов;
- изучить способы преодоления разногласий;
- распознать, стремитесь ли вы — и противная сторона — к конфликтам или избегаете их;
- оценить ситуации, которые вызывают у вас дискомфорт;
- подготовиться и провести сложный разговор;
- управлять своими и чужими эмоциями;
- совместно выработать решение;
- понять, когда стоит остановиться;
- восстановить отношения.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

### **Линда Хилл**

Много лет назад мы поссорились с коллегой. Меня выбрали руководителем кросс-функциональной команды для пересмотра части учебного плана MBA-программы. Наша группа состояла из самых разных людей — несколько моих коллег из младшего профессорско-преподавательского состава, сотрудники с других кафедр и профессора, проработавшие в колледже не один десяток лет, в том числе моя старшая подруга, назовем ее Элизабет. Я только недавно получила профессорскую должность и, хотя и удивилась, что мне предстоит возглавить команду, была этим очень польщена. К тому же я была рада, что смогу опираться на опыт Элизабет, которого у нее было определенно больше, чем у меня.

Однако Элизабет не принимала участия в совещаниях. Она преимущественно сидела молча и крайне редко чем-то помогала нам — если вообще это делала. Даже при обсуждении тем, по которым, как мне было прекрасно известно, у нее было свое мнение, она не говорила ни слова. А если она и открывала рот, то только для того, чтобы раскритиковать меня. Перед всей группой она делала замечания о малозначимых, с моей точки зрения, вещах: например, о том, что я представляла дополнительные материалы не в том порядке,

в каком они перечислены в повестке дня. Я понимала: что-то не так. И остальные члены команды — тоже. Когда Элизабет открыто критиковала меня за плохую подготовку, они обменивались многозначительными взглядами. Некоторые пытались перебить ее и сменить тему, когда чувствовали рост напряжения между нами. Но было очевидно, что в этой ситуации все чувствуют себя неуютно — и я, и Элизабет, и все остальные.

Я была в замешательстве. Мы с Элизабет всегда хорошо ладили, и при нашем сотрудничестве в прошлом все шло прекрасно. Выдержав несколько недель ее молчания вперемешку с нападками, я в конце концов решила поговорить с ней. Я вошла в ее кабинет, закрыла за собой дверь, села и сказала: «Кажется, у нас что-то не получается».

К тому, что случилось дальше, я была совершенно не готова. Элизабет начала на меня кричать. Она считала, что я ужасно руковожу группой, что мы никогда не добьемся никакого прогресса и что я только зря трачу время — ее и всех остальных. Я почувствовала себя загнанной в угол и в итоге тоже повысила голос, пытаясь защититься от обвинений.

Это был не самый разумный способ поведения в той ситуации. Очень быстро стало понятно, что никто из нас на самом деле не хочет ссориться. Но я совершенно не представляла, что мне делать. Я переживала, что без Элизабет мы не сможем довести работу до конца. И, что куда важнее, я переживала, что нашим с ней отношениям, которые я очень ценила, будет нанесен непоправимый ущерб. И ей, по всей видимости, тоже было не по себе.

Я не гордилась тем, как поступила, — нельзя повышать голос на людей на работе. В тот момент

я чувствовала себя ужасно; я была раздражена, зла, выбита из колеи, сомневалась в себе и в Элизабет. Но наши разногласия по поводу того, кто должен руководить группой, как ей нужно руководить и к кому и как обращаться за помощью, по своей сути вовсе необязательно должны были вести к проблемам. Чтобы группа работала как можно лучше (а я была по-настоящему эффективным лидером), на эти вопросы необходимо было ответить.

В процессе бурной дискуссии мы с Элизабет вытаскивали эти проблемы наружу. Но неправильно подошли к ним — не пытались разрешить их, а лишь защищались друг от друга. А нам было нужно работать вместе.

Именно в этом-то все и дело: рабочие конфликты происходят всегда, что бы вы ни делали. И они должны происходить. Они могут принести пользу вам, вашей команде и всей организации. Но каким будет взаимодействие — негативным или продуктивным, определяется исключительно тем, как вы себя ведете в конфликтной ситуации.

Поэтому вы и обратились к этой книге. Мы не хотим устраивать с коллегами соревнования в духе «кто кого переорет». Мы не хотим чувствовать, что проект потерпит неудачу, если мы не уступим желаниям других. Мы не хотим мучиться бессонницей из-за неприятных ссор. Мы *хотим* лучше понимать, почему происходят конфликты, как вести себя в таких ситуациях и как выходить из них с достоинством и без ущерба для отношений.

Давайте представим, как все могло бы обернуться между мной и Элизабет, если бы я просто не заявила к ней и не стала предъявлять претензии. Если бы я заранее продумала разговор, разобралась, в чем мы на самом деле не согласны, и учла наши личные

особенности. Если бы я выбрала для встречи правильное место и время, более тщательно сформулировала то, что собираюсь сказать, выслушала бы ее и объяснила свою позицию. Или если бы она сама подошла ко мне раньше и объяснила свое нежелание участвовать в работе, донесла бы до меня, что в ее отношении нет ничего личного — она просто переживает из-за того, как я руковожу группой, каким путем мы идем. Тогда вместо того, чтобы сидеть друг против друга, кипя от негодования, мы могли бы вдумчиво и продуктивно побеседовать.

Учиться разрешать конфликты подобного рода — не лучший вариант в современных организациях. Здесь всегда будут присутствовать многообразие, взаимозависимость и конкуренция за ограниченные ресурсы. И в этом нет ничего плохого. Когда увлеченные люди с разными взглядами вместе работают над какой-то задачей или возможностью, не обойтись без компромиссов и конструктивных разногласий. И в результате такой здоровой конкуренции возникают лучшие продукты, процессы и решения. Исследования в области инноваций свидетельствуют о том, что без «творческих трений» невозможно существование процветающего рынка новых идей. Наиболее эффективны те люди, которые подходят к таким разногласиям конструктивно, а не деструктивно и ведут сложные разговоры по существу, не переходя на личности.

К счастью, посередине нашей ссоры Элизабет вдруг остановилась и предложила сходить выпить кофе. Не зная, что еще делать, я согласилась.

Смена обстановки оказалась как раз тем, что было нужно. По дороге в кафе мы обе успокоились, и Элизабет

наконец-то выложила все начистоту. Оказалось, что я свожу ее с ума. Она привыкла мыслить линейно, а мне это несвойственно. Ее выводил из себя процесс, который я выстроила. Она хотела четко представлять, как каждый последующий шаг вытекает из предыдущего, а я позволяла всему развиваться более естественным путем. Кроме того, ей казалось, что я не использую ее опыт. Я считала, что люди должны сами высказываться, когда у них появляются идеи, что те, кто, подобно Элизабет, обладает большим опытом, будут сами включаться в дискуссию, когда захотят, поэтому во время совещаний я не обращалась ни к кому конкретно и никогда не встречалась с членами группы по отдельности, чтобы выяснить их точку зрения. Но ее обижало, что я не обращалась именно к ней, не признавала вслух ее опыт, не спрашивала ее мнения. Ей казалось, что я не проявляю к ней должного уважения. Дело было не в том, что я ее не уважала (я-то как раз считала, что она знает о моем уважении), а в том, что не показывала этого.

Вероятно, моя проблема была в том, что я не попыталась посмотреть на ситуацию ее глазами. Я не думала, что чувствует Элизабет из-за того, что ответственность за дело, которое было ей глубоко небезразлично, возложили на куда менее опытного человека, чем она сама.

Мы не обсудили с ней, как стоит управлять комитетом, — и она почувствовала себя обманутой. Мы обе не боимся конфликтов и обычно открыто решаем все разногласия, что в конечном итоге и привело к бурной дискуссии в ее кабинете.

Ее жалобы заставили меня понять, что, возможно, другие члены группы тоже чувствуют нечто подобное. Я не приняла во внимание их предпочтения

и поступала так, как было удобнее мне. Кроме того, я решила, что, раз меня назначили руководителем, значит, все по определению должны мне доверять. Я не подумала, что доверие нужно заслужить, а это было чертовски необходимо.

Когда мы разобрались в подоплеке нашей ссоры и выслушали друг друга, то смогли двинуться вперед, к решению. Я спросила у Элизабет совета. Как бы она руководила группой? Я не имела в этом опыта и хотела чему-то у нее научиться. Мы обе желали одного и того же — выработать наилучший учебный план для студентов, и ради этого я пообещала проявлять больше уважения к ее мудрости и опыту и более четко объяснить всем принципы, которыми я руководствовалась в проведении совещаний. Я начала интересоваться ее мнением перед встречами с командой. Если мне казалось, что она может быть с чем-то не согласна, я предлагала ей высказаться. И стала регулярно обращаться ко всем, чтобы они предлагали свои варианты решений, а мы могли оценить их и объективно взвесить все за и против.

После нашего разговора Элизабет тоже начала вести себя по-другому. Она перестала придирается по мелочам, предоставила мне больше пространства. И, поскольку все относились к ней с большим уважением, такая перемена в ее настроении положительно повлияла на всю команду. Люди стали чувствовать себя раскованнее и свободно делились идеями. У нас больше не было «идей Линды» или «идей Элизабет» — все предлагали свои варианты, которые мы сообща оценивали, основываясь на их достоинствах.

Мне повезло. Я смогла сохранить отношения с Элизабет, и после нашей ссоры работа команды существенно улучшилась.

Сейчас, когда я вспоминаю тот случай, мне очень хотелось бы, чтобы я прочла эту книгу до разговора с Элизабет. Я избавила бы нас обеих от массы неприятных чувств, если бы лучше понимала типичные источники конфликтов, разное отношение людей к ним, стратегии и возможности их разрешения.

Все это вы найдете на страницах этой книги. Вы научитесь эффективно справляться с конфликтами — с руководством, коллегами, подчиненными и партнерами. Вы заложите основу для лучшего понимания различных типов конфликтов, вашего отношения к ним и способов их разрешения. Затем вы познакомитесь с методикой, которую следует использовать при возникновении конфликта: от определения его типа до подготовки и проведения важного разговора с противной стороной и, наконец, достижения оптимального решения и восстановления отношений, если это необходимо.

Овладение этими навыками не обезопасит вас от конфликтных ситуаций на работе. У меня они случаются и сейчас. Как и у всех. Возможно, иногда вы будете терять самообладание, говорить неприглядные вещи и делать то, о чем потом пожалеете. Но, если вы последуете рекомендациям этой книги, таких случаев будет все меньше и они уже не будут такими болезненными — для вас и ваших коллег.



## Практический план разрешения конфликта

Давайте признаем: не бывает офисов без конфликтов. Мы ссоримся на работе. Не можем договориться, как применять новую ИТ-систему. Спорим о том, какой стратегии следовать. Боремся за сферу влияния, определяя, кто должен отвечать за редизайн сайта. А иногда просто ведем себя по отношению друг к другу как пассивно-агрессивные идиоты.

Но как бы неприятны и утомительны ни были конфликты, сами по себе — они не проблема. Проблема в том, как мы ведем себя в подобных ситуациях.

Предлагаю рассмотреть пару выдуманных историй.

*Селия и ее коллега Сара не могли договориться о том, как сформулировать важное условие в контракте с клиентом. Селия как юрист считала, что формулировка Сары слишком расплывчата и, возможно, даже способна ввести клиента в заблуждение, подразумевая лучшие условия оплаты, чем готова себе позволить их компания. Когда Селия указала*

*Сара на то, что ее предложение можно неверно интерпретировать, та отказалась ее слушать. Селия знала, что клиент важен для компании и гендиректор очень ждет закрытия этой сделки, поэтому решила больше не настаивать на своем. Однако в последующие недели она продолжала думать о том, что ей все-таки стоило проявить больше настойчивости. Она стала плохо спать, старалась не сталкиваться с Сарой в офисе и с ужасом ожидала того дня, когда клиент получит свой первый счет. И действительно, когда этот момент настал, клиент был крайне недоволен. Селия и Сара оказались вместе в кабинете генерального директора и начали бурно выяснять, кто же во всем виноват. После этого они не разговаривали много недель, а Селии понадобилось два месяца, чтобы убедить руководителя в том, что ей можно поручать работу с важными контрактами.*

А теперь давайте посмотрим, что случилось с менеджером по имени Антонио.

*У Антонио всегда были хорошие отношения с начальницей Ребеккой, но в последнее время он стал замечать, что та постоянно ему возражает. Как только Антонио начинал что-то говорить, Ребекка перебивала его — как правило, она отрицала его точку зрения и выдвигала противоположную. Это беспокоило Антонио. Ему очень хотелось отозвать Ребекку в сторонку и попросить ее прекратить вести себя так. Но вначале он попытался понять, что происходит, и посмотреть на вещи ее глазами. Он знал, что она не боится конфликтов и что, вероятно, ее собственное поведение не кажется ей таким уж грубым. Он также*

*припомнил один разговор, в котором Ребекка призналась, что испытывает давление со стороны вышестоящего руководства, которое постоянно требует от нее свежих идей. Держа все это в голове, Антонио пригласил Ребекку выпить кофе и объяснил, что ему хочется сохранить с ней добрые отношения, но ее поведение обижает его. Сначала Ребекка пыталась защищаться: она утверждала, что Антонио все придумал. Но, когда он привел несколько примеров, согласилась, что действительно испытывает большое напряжение и, возможно, срывается на нем. Антонио предложил поддерживать ее на совещаниях и предварительно обсуждать с ней идеи, а она пообещала лучше следить за собой. В результате они проработали вместе еще пять лет и всегда полагались друг на друга в том, что касается обратной связи и советов.*

У вас может возникнуть впечатление, что Селии пришлось труднее, чем Антонио, — ей было необходимо разобраться с упрямой коллегой и важной ситуацией с клиентом. И на нее тоже давил генеральный директор. Однако на самом деле конфликт Селии не был сложнее и напряженнее, чем у Антонио. Он должен был разобраться во взаимоотношениях со своим боссом — наиболее влиятельным человеком в его трудовой жизни — и мог потерять очень многое, если бы дело обернулось не в его пользу. Просто Антонио лучше справился с ситуацией. Он обдумал происходящее, взглянул на конфликт глазами Ребекки и подготовился к разговору с ней.

Конечно, случай Селии не уникален. Когда мы чувствуем, что риски открытого конфликта выше, чем его потенциальная выгода, многие из нас выбирают

помалкивать и делать вид, что ничего не происходит. И это вполне логично — как и негативные последствия неверного подхода к разногласиям.

## Минусы конфликтов

История Линды Хилл в предисловии и пример с Селией показывают, что неверный подход к конфликту (как и его полное избегание) способен повредить проектам или отношениям с клиентами, а то и полностью разрушить бизнес. Инициативы замораживаются, пока все заинтересованные стороны не придут к согласию, а команды не достигают своих целей. «Энергия и творческие силы вылетают в трубу», — объясняет Энни Макки, специалист по эмоциональному интеллекту. Члены команд вместо того, чтобы сосредоточиться на достижении целей, выясняют отношения. А сотрудники организаций, по словам Макки, «очень часто надолго запоминают все, что связано со ссорами на рабочих местах. И уже не важно, в чем была причина и кто был прав, а кто — виноват. Все просто помнят, что были неприятности и вы в этом участвовали».

Избегание конфликта (что выбрала Селия) зачастую лишь усугубляет ситуацию. Невысказанное несогласие может иметь не менее серьезные последствия, чем скандал на совещании. Джинн Бретт, специалист по переговорам, предупреждает: «Скрытые конфликты бывают опаснее открытых». Порой люди чем-то огорчают нас, но сами при этом не имеют ни малейшего понятия о том, что мы испытываем из-за них трудности. И этот негатив просачивается во взаимодействия. Или, что еще хуже, бурлящие внутри чувства в конце

концов прорываются наружу и обрушиваются на ничего не подозревающего коллегу — совершенно для него неожиданно.

Конфликты сложны эмоционально. «Когда вы поглощены ссорой, очень нелегко провести границу, и это влияет на жизнь в целом», — говорит Макки. Мы грызем ногти, пытаюсь придумать, что сказать коллеге, с которым мы в ссоре, и тратим часы на переживания. Длительные конфликты наносят вред здоровью. Исследование Медицинского центра Университета Дьюка показало, что ситуация, в которой вы испытываете сильный гнев, в восемь раз повышает риск сердечного приступа, а злость становится причиной инсультов, нарушений сердечного ритма, сна и питания, а также невосприимчивости к инсулину, что является одной из причин диабета.

## Плюсы конфликтов

К счастью, при правильном отношении конфликт может принести пользу: он делает нас более творческими, наталкивает на новые идеи и даже способствует укреплению взаимоотношений с коллегами, как это произошло с Антонио и Ребеккой. Вы можете мечтать о безмятежной утопии, но на самом деле в ней нет ничего хорошего ни для компании, ни для вашей работы, ни для вас самого. «Конфликты помогают командам свикнуться со сложными ситуациями, объединять разные взгляды и выдавать продуманные решения. Конфликт неудобен, но именно он становится источником настоящих инноваций, а также критически важного процесса выявления и снижения рисков», — считает Лиана Дэви, эксперт по динамике команд.

Поговорим о конкретных преимуществах конфликтов:

- **Улучшение результатов работы.** Когда вы с коллегами постоянно подталкиваете друг к друга к поиску лучших подходов, создается творческое напряжение, ведущее к новым неожиданным решениям. Несогласие редко приводит к хорошим результатам. Если вы с коллегой спорите о том, как лучше разворачивать новую инициативу — он считает, что нужно начать с одного рынка, а вы хотите сразу выйти на несколько, — вам волей-неволей приходится исследовать плюсы и минусы каждого подхода, чтобы в идеале найти оптимальное решение. Возможно, вы решите запустить пилотный проект, за который выступает он, в более ограниченных временных рамках, чтобы быстрее получить доход от последующего выхода на другие рынки.
- **Возможность обучения и роста.** Пусть вам и неприятно, когда ваши идеи критикуют, на самом деле это дает возможность чему-то научиться. Вы приобретаете опыт, прислушиваясь к мнению других, пробуете что-то новое и развиваетесь как руководитель. Когда коллега корит вас за то, что в презентации вы не отдали должное его команде, вам может быть обидно, но в следующий раз вы с большей вероятностью учтете чужие интересы.
- **Улучшение взаимоотношений.** Стараясь вместе разрешить конфликтную ситуацию, вы начинаете лучше понимать, что для коллег важно и как они предпочитают работать. Кроме того, вы создаете важный прецедент: оказывается,

возможно спорить «по-хорошему», а затем двигаться дальше. Два руководителя, которые никак не могли договориться о том, кто должен быть главным по контролю качества в регионе, в итоге многое узнали друг о друге и благодаря этому смогли эффективнее работать вместе. И, кроме того, показали своим командам, что можно выйти за рамки конфликта, — не держаться своей точки зрения, а вместе выработать решение.

- **Удовлетворенность от работы.** Если вы не боитесь конструктивных разногласий и даже жарких споров по рабочим вопросам, то, скорее всего, с радостью идете по утрам в офис, чувствуете удовлетворение от достижения целей и получаете удовольствие от общения с коллегами. У вас нет причин осторожничать, и вы можете спокойно сосредоточиться на выполнении своей работы. Проведенное в Китае исследование демонстрирует корреляцию между использованием определенных методов управления конфликтами — тех, которые направлены на взаимовыгодные решения, внимательность друг к другу и сосредоточенность на общих интересах, — и удовлетворением, которое испытывают люди на рабочих местах.

Чтобы конфликт дал вам подобные преимущества, вы должны научиться проактивному подходу к решению проблем и конструктивному ведению дискуссий. К счастью, у вас есть возможность попробовать это на практике. По данным CPP Global, каждый из нас тратит

в среднем три часа в неделю на разрешение конфликтов на работе. Другое исследование показывает, что у руководителя уходит на это 18–26% своего рабочего времени. И, поскольку мы настолько часто сталкиваемся с разногласиями, имеет смысл научиться реагировать на них правильно — держать себя в руках и управлять конфликтными ситуациями так, чтобы извлекать из них пользу.

Как этого добиться? Эта книга поможет вам преодолеть неприятную эмоциональную сторону конфликтов и выработать практичный и организованный подход к их разрешению.

## План разрешения конфликта

Прежде чем перейти к конкретным шагам и сценариям, я хотела бы, чтобы вы получили общее представление о процессе, поэтому вкратце опишу здесь наиболее перспективный подход к разрешению конфликтов.

Для начала необходимо лучше разобраться в конфликте. Вместо того чтобы сразу погружаться в неконструктивные взаимодействия, нужно постараться понять, в чем корень разногласий. Во-первых, существуют различные источники конфликтов (см. главу 1 «Типы конфликтов»). Их можно свести к четырем основным типам: **отношения** (личные разногласия), **задачи** (разногласия по поводу цели), **процессы** (разногласия по поводу способов достижения цели) и **статус** (разногласия по поводу вашего положения в группе). Эта классификация поможет вам понять, что происходит на самом деле, когда вы оказались вовлечены в конфликт, — даже если ваш случай не абсолютно точно соответствует одной из категорий.

Второй момент, который вы должны осознать, — способы разрешения конфликтов (см. главу 2 «Способы разрешения конфликта»). В целом их также можно разделить на четыре типа. Первый встречается гораздо чаще, чем вы могли бы подумать, — **не делать ничего**. Вы можете ничего не говорить коллеге, пропустить мимо ушей комментарии или просто уйти и вести себя так, будто ничего не произошло. Второй способ — повлиять на конфликт, но **непрямым путем**. Вместо того чтобы обсудить непосредственно с коллегой, что происходит, вы можете обратиться к начальнику или третьей стороне либо намекнуть на сложившуюся ситуацию, не называя ее прямо. Такой способ очень характерен, к примеру, для стран Восточной Азии, где крайне важным считается сохранить лицо. Третий вариант — **прямое** разрешение конфликта. Именно этому способу — тому, как подготовиться к откровенному разговору с оппонентом и провести его, — посвящена эта книга. И, наконец, есть еще один — последний — способ: **отказ** от дальнейших взаимоотношений.

Третий и последний аспект продуктивного подхода к конфликтам — узнать, как люди склонны относиться к конфликтам. Как правило, мы делимся на два типа: некоторых тянет к конфликтам, а другие в напряженной ситуации больше всего хотят залезть под стол и ни в чем не участвовать. **Избегающие конфликтов** обычно стараются отстраниться или буквально спрятаться от разногласий. **Ищущие конфликтов** больше склонны к вступлению в конфликт при его возникновении (и могут даже намеренно искать способы его создания). Из главы 3 («Отношение к конфликтам») вы узнаете, какой подход вам ближе (а также к чему

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)