

СОДЕРЖАНИЕ

Выжимка книги	5
Введение	17

Часть 1

Каковы особенности первых лиц, обусловленные их ролью?	23
Первые лица мыслят масштабно	25
Первые лица нацелены на результат и не хотят ждать	33
Первые лица прагматичны	37
Первые лица критичны	40
Первые лица могут не вписываться в стереотип	45

Часть 2

Как сформулировать цель документа?	49
Формулируйте цель своего сообщения в терминах желаемой реакции адресата	51
Ставьте цели адекватного масштаба	55
Предлагайте одобрить анализ, выводы, подход, план или конкретные действия	61
Ставьте цели и создавайте документы, полезные адресату	68

Часть 3

Как структурировать отчет или предложение?	77
Первым делом конкретизируйте мысли, затем выстраивайте пирамиду.....	79
Делайте немногочисленные главные мысли документа понятными с самого начала.....	89
Пользуйтесь шаблонами.....	101
Используйте логику ответов на вопросы первого лица.....	114

Часть 4

Как написать текст с учетом особенностей первого лица?	125
Показывайте цену вопроса и размер отдачи, но воздерживайтесь от манипуляций.....	127
Будьте конкретны: опирайтесь на цифры, факты, бенчмарки.....	135
Упрощайте по-умному.....	144
Пишите понятно.....	154

Часть 5

Как сократить все лишнее?	163
Сокращайте все, что не имеет отношения к цели и к главным мыслям документа.....	165
Когда длинный документ невозможно сократить, сопровождайте его выжимкой (executive summary).....	176
Приложения	179
1. Темы, оставшиеся за рамками книги.....	180
2. Алгоритм создания документа.....	182
3. Советы первому лицу: что сделать для того, чтобы получать хорошие отчеты и предложения.....	186

ВЫЖИМКА КНИГИ

Вероятно, вы уже просмотрели оглавление. Если все то, что там упоминается, вам прекрасно известно, примите мои поздравления: по-видимому, вы в совершенстве владеете языком первых лиц или сами принадлежите к их числу. Моя книга вам не нужна.

Если после просмотра оглавления у вас остались вопросы вроде «Что имел в виду автор?» или «Как сделать то, что предложено в названии конкретной главы?», уделите десять минут прочтению выжимки книги. Возможно, этого окажется достаточно, — и тогда я порадуюсь за вас.

Если же выжимка показалась вам слишком концентрированной и потому непонятной или вас заинтересовали подробности, тогда прочтите всю книгу. Она поможет вам освоить тот язык, которым написана выжимка, — язык, позволяющий беречь свое и чужое время.

Введение

- Первые лица — это те люди, которые находятся на вершине организаций и принимают важные для вас решения.
- Они очень заняты. Поэтому самые распространенные способы общения с ними — короткие текстовые документы и электронные письма.
- В этой книге рассматриваются два основных вида документов для первых лиц: отчеты и предложения.

- Далеко не каждый из нас умеет излагать свои мысли так, как этого ждут первые лица: коротко и ясно, «без воды».
- От этого умения зависит не только решение конкретных рабочих вопросов, но и ваша карьера. Ваши инвестиции сил и времени в развитие этого умения обязательно окупятся.
- В основе книги лежит практический опыт автора в роли консультанта, работающего с первыми лицами, и в роли первого лица — генерального директора компании «ЭКОПСИ Консалтинг».

Часть 1. Каковы особенности первых лиц, обусловленные их ролью?

Первые лица мыслят масштабно

- В фокусе внимания первых лиц, как правило, находятся крупные вопросы: стратегические и персонально значимые цели; удовлетворенность заинтересованных групп; межфункциональная координация; возможности для прорывного развития организации; стратегические риски и другие «большие темы».
- Не следует загружать первых лиц мелкими вопросами, которые можно легко решить без их участия.
- Если мелкий вопрос нельзя решить без вовлечения первого лица, необходимо быть особенно кратким и заранее проработать вопрос до такой степени, чтобы решение можно было принять моментально.

Первые лица нацелены на результат и не хотят ждать

- Для большинства первых лиц результат важнее процесса.
- На языке первых лиц результат описывается в терминах *достижения*, а не *выполнения*. Результат — это эффект.
- Первые лица нетерпеливы. Они хотят получить результат незамедлительно.

- Не следует давать невыполнимые обещания лишь потому, что их хочет услышать нетерпеливый адресат. Указывать на напряженные, но все же реалистичные сроки трудно, но необходимо.

Первые лица прагматичны

- Первые лица думают не только о стратегии, но и о ее реалистичности и исполнении. Большинству из них приходится мыслить глобально, а действовать локально.
- Они всегда хотят знать цену вопроса и размер отдачи от предложенного решения. Их интересуют также механизмы, сроки и вероятность получения отдачи и источники необходимых ресурсов.

Первые лица критичны

- Первые лица знают, что ситуация никогда не развивается точно по плану и что ошибки неизбежны.
- Они знают, что многие авторы предложений и отчетов не видят ясной картины реальности или намеренно искажают ее.
- Они не склонны доверять чужим суждениям, не основанным на фактах. Они верят цифрам и фактам только после проверки.
- Они «включают скептика» еще и потому, что хотят проверить автора — понять, в какой мере он заслуживает доверия.
- Они по-разному относятся к информации в зависимости от уровня доверия к автору документа.

Первые лица могут не вписываться в стереотип

- Портрет первого лица, нарисованный в четырех предыдущих главах, — это стереотип. В той мере, в которой он соответствует реальности, он поможет вам написать хороший документ.

- Если первое лицо не вписывается в этот стереотип, вам следует более тщательно проанализировать особенности своего адресата. В конце главы содержится список вопросов для такого анализа.

Часть 2. Как сформулировать цель документа?

Формулируйте цель своего сообщения в терминах желаемой реакции адресата

- Многие авторы документов пишут без цели — лишь для того, чтобы проинформировать. В ситуации с первыми лицами это большая ошибка.
- Для каждого сообщения «наверх» необходимо определить цель в терминах желательной реакции адресата.
- Если желаемая реакция не определена, любой полученный ответ может быть истолкован как блестящий успех и одновременно как полный провал.
- Когда вы инициатор запроса или предложения, ваша вероятная цель — получить ресурсы или согласие с решением, которое вы предлагаете.
- Когда вы пишете отчет по запросу первого лица, ваша вероятная цель — получить признание сделанной работы или помочь адресату прийти к полезным выводам и решениям.
- Цели документов не статичны — они могут и должны уточняться по мере сбора и анализа информации.

Ставьте цели адекватного масштаба

- Не пытайтесь получить от первого лица слишком много и слишком быстро с помощью одного короткого документа. Избегайте недостижимых и чрезмерно амбициозных целей. Решение сверхмасштабной задачи разбивайте на сравнительно небольшие части.

- Предлагайте первому лицу выдать такую реакцию на ваш документ, какую он может выдать, — совершить такой шаг, какой он готов совершить. Просите о возможном — не рассчитывайте на чудо.
- Цель документа может оказаться и недостаточно амбициозной. Не бойтесь предлагать сильную реакцию, если дело того требует и у вас есть шанс получить то, о чем вы просите.

Предлагайте одобрить анализ, выводы, подход, план или конкретные действия

- Цель вашего обращения к первому лицу должна соответствовать текущему этапу решения того вопроса, о котором вы пишете.
- Когда ситуация не ясна, просите согласия на ее анализ, а затем предлагайте одобрить выводы, содержащиеся в отчете.
- Когда ситуация ясна и выводы сделаны, предлагайте одобрить подход, концепцию решения.
- Когда концепция согласована, предлагайте рассмотреть план действий по ее реализации (включая необходимые ресурсы).
- Когда план одобрен, согласуйте конкретные действия (если такое согласование необходимо).

Ставьте цели и создавайте документы, полезные адресату

- Создавайте своими документами «добавочную стоимость», вносите вклад в принятие решений — даже если это требует дополнительной работы и вам не поручали это в явном виде.
- Формулируйте выводы и рекомендации конкретно, чтобы их можно было применить с пользой для дела.
- Запрос первого лица может относиться к одному из пяти уровней: 1) запрос на анализ; 2) запрос на выводы; 3) запрос

на концепцию; 4) запрос на план; 5) запрос на конкретные действия.

- При составлении документа мыслите и предлагайте на один шаг дальше полученного запроса.

Часть 3. Как структурировать отчет или предложение?

Первым делом конкретизируйте мысли, затем выстраивайте пирамиду

- Структурирование — это определение главных мыслей, последовательности их изложения и способа детализации.
- Бессодержательные, «рыхлые» мысли нельзя хорошо структурировать. Подготовка к структурированию состоит из четырех шагов:
 1. Определите темы.
 2. Исключите темы, не имеющие отношения к цели документа.
 3. Определите типы высказываний по каждой теме (суть проблемы, причины проблемы, варианты решения и т. п.).
 4. Конкретизируйте содержание высказываний.
- После подготовительной работы используйте первый принцип пирамиды Барбары Минто: пункты — идеи или высказывания — верхнего уровня должны быть раскрыты при помощи пунктов нижележащего уровня.

Делайте немногочисленные главные мысли документа понятными с самого начала

- Напоминайте контекст в начале документа — но коротко.
- Большинство первых лиц быстро соображают и весьма умны. Они привыкли действовать и принимать решения молниеносно, уяснив главное и не вдаваясь во все детали.
- В отчетах и предложениях первым лицам лучше всего работает подход «от главного к второстепенному». Выделите

главные мысли и сообщите их в начале текста. Озвучив главное, представьте пояснения.

- Главных мыслей не должно быть слишком много. Чтобы сфокусировать изложение, руководствуйтесь двумя принципами:
 1. Главные мысли должны работать на цель документа.
 2. Принцип МЕСЕ: главные мысли не должны пересекаться или дублировать друг друга, при этом ничто по-настоящему важное не должно быть упущено.
- Отражайте главные мысли в заголовках.

Пользуйтесь шаблонами

- Если у вас нет времени учиться изощренным методам структурирования, используйте один из шаблонов:
- Шаблон 1: «Предложение/запрос»
 - Ситуация
 - Возможное решение
 - Цена вопроса и выгода решения
 - План действий и ресурсы (требуется не всегда)
- Шаблон 2: «План — факт»
 - Название плана или поручения в заголовке отчета
 - Резюме
 - Статус «план — факт»
- Шаблон 3: аналитический отчет «Выводы — рекомендации»
 - Цель отчета
 - Выводы
 - Рекомендации
 - Результаты исследования
 - Методика сбора и анализа фактов и данных
- Информация в отчетах и предложениях может быть структурирована с помощью четырех подходов:

- объектного;
- сравнительного;
- процессного/хронологического;
- комбинированного (сочетание трех предыдущих).

Используйте логику ответов на вопросы первого лица

- Если цель и содержание документа не вписываются в готовый шаблон, хорошо работает метод структурирования с помощью ответов на вопросы.
- Запишите в верхней части листа бумаги цель своего сообщения, а затем мысленно представьте себе диалог на эту тему с первым лицом.
- Запишите важные вопросы, которые вы можете услышать от адресата.
- Расположите эти вопросы в логической последовательности — например, от главного к второстепенному.
- Своим документом (текстом, цифрами, фактами) дайте ответы на эти вопросы.
- Превратите вопросы в заголовки документа, заменив их утвердительными предложениями.
- Если есть такая возможность, на этапе подготовки расспросите адресата, на какие вопросы должен ответить ваш документ. Используйте эти вопросы для создания структуры документа.

Часть 4. Как написать текст с учетом особенностей первого лица?

Показывайте цену вопроса и размер отдачи, но воздерживайтесь от манипуляций

- Первые лица прагматичны. Поэтому они хотят знать цену вопроса, о котором пишет автор документа, и размер отдачи от предложенных решений.

- И цена вопроса, и отдача (выгода) бывает не только краткосрочной, сиюминутной. Цена вопроса может быть связана с рисками, которые еще не случились. А отдача в ряде случаев — это будущие перспективы и новые возможности.
- В тех ситуациях, когда возможны несколько различных вариантов решения, первые лица хотят понимать их цену и выгоду в сравнении друг с другом. При этом среди сравниваемых вариантов всегда есть вариант «ничего не менять».
- У любого варианта есть и плюсы, и минусы. Не манипулируйте, показывая только цену или только отдачу, и не злоупотребляйте «проблематизацией»: вы рискуете потерять доверие первого лица.

Будьте конкретны: опирайтесь на цифры, факты, бенчмарки

- Конкретность — одно из главных условий доверия к вашим выводам и рекомендациям.
- Для принятия решений первым лицам нужна точная, конкретная информация.
- Показать цену вопроса и отдачу от решения проще всего с помощью цифр, фактов, примеров.
- Смысл некоторых цифр и фактов невозможно понять, пока они не размещены в сравнительном контексте. Поэтому следует использовать бенчмарки.
- Правило «будьте конкретны» не означает «приводите больше подробностей». Используйте конкретику *вместо* оценочных суждений и обобщений, избегайте упущений информации.

Упрощайте по-умному

- Чтобы принимать решения и действовать, первым лицам необходима простая и ясная картина ситуации.
- Упрощайте сложные проблемы, выводы, концепции, планы и решения.

- Не бойтесь того, что первые лица сочтут вас «простаком». Им нет дела до вашей личности — их интересует результат.
- Не пытайтесь подать проблему или решение «абсолютно правильно». Просто предложите хорошее, эффективное решение. Больше беспокойтесь о сути, чем о форме.
- Избегайте излишнего упрощения, делающего ваши отчеты и предложения отрывочными и непонятными.
- Не верьте сложным гипотезам. Проверяйте их, прежде чем на них опираться.
- Если хотите найти простое, но эффективное решение, идите «в поле» — подойдите к проблеме вплотную.
- Правильно определяйте проблему. Решайте ту проблему, которая требует решения, а не ту, которую вы умеете (или формально обязаны) решать.

Пишите понятно

- Пишите короткими предложениями. Одно предложение — одна мысль.
- В одном абзаце группируйте мысли (предложения) на одну тему.
- В предложениях выделяйте субъект, действие и объект. Используйте прямые связи между субъектом, действием и объектом.
- Без необходимости не нарушайте логику «причина — событие — следствие».
- Не злоупотребляйте непонятной терминологией и размытыми понятиями. Используйте простой бизнес-язык.

Часть 5. Как сократить все лишнее?

Сокращайте все, что не имеет отношения к цели и главным мыслям документа

- Чем короче документ, тем выше шанс, что занятый руководитель внимательно прочтет его.

- Для сокращения документов используются те же основные принципы, что и для создания.
- Чтобы сократить все, что не имеет отношения к цели и главным мыслям, используйте принцип пирамиды:
 - сформулируйте цель документа;
 - найдите главные мысли — пункты верхнего уровня;
 - сохраните только те главные мысли, которые имеют прямое отношение к цели документа;
 - рассортируйте всю остальную информацию (детали) — сделайте ее подпунктами главных мыслей;
 - оставьте только те подпункты, которые критически необходимы для аргументации и иллюстрации главных мыслей.
- Одну и ту же идею можно выразить текстом, таблицей или графически. Выбирайте экономную форму, которая наиболее прямо и быстро доносит мысль до адресата. Не стремитесь к украшательству.
- Если ваш отчет или предложение содержит варианты решения, предлагайте к рассмотрению лишь те из них, которые действительно имеют смысл. Не пытайтесь показать все теоретически возможные варианты.
- При сравнении вариантов используйте лишь те критерии, которые действительно важны для принятия решения.

Когда длинный документ невозможно сократить, сопровождайте его выжимкой (executive summary)

- Цель выжимки — донести до читателя главные мысли основного документа, не вынуждая читать сам документ.
- Содержание и структура выжимки полностью зависят от цели и содержания основного документа.
- Выжимка должна быть полностью понятна без ссылок на основной текст.

Выжимка книги

- Размер выжимки — не более одной страницы А4.
- Как правило, выжимка — это первая страница основного документа (после обложки, перед оглавлением) или тело электронного письма (при этом основной документ находится во вложении).
- Если ваш документ можно прочитать за 5 минут и он составлен хорошо, отдельная выжимка не нужна.

ВВЕДЕНИЕ

Первые лица — это люди, которые находятся на вершине организаций и принимают важные для вас решения. Например, это инвесторы или члены совета директоров, рассматривающие вопрос о финансировании вашего проекта. Это генеральные директора или вице-президенты, у которых вы просите ресурсы или перед которыми отчитываетесь о выполнении важных поручений. Это руководители клиентских организаций, которые думают о том, заключать ли договор с вашей фирмой.

Первые лица очень заняты. Как правило, на рассмотрение каждого конкретного вопроса у них есть всего несколько минут. В их напряженный график трудно вставить личную встречу. Поэтому самые распространенные способы общения с ними — короткие текстовые документы и электронные письма: отчеты, запросы и предложения.

Вот одно из таких писем (пример взят из жизни и изрядно сокращен, имена и названия изменены). Руководитель отдела маркетинга обращается к генеральному директору своей компании:

Уважаемый Иван Владимирович!

За время своего существования наш портал FreeDesign привлек множество специалистов-фрилансеров и корпоративных клиентов и принес значительную прибыль нашей компании.

Мы успешно помогаем заказчикам получать, а специалистам оказывать следующие услуги:

1. Графический дизайн корпоративных буклетов и POS-материалов.

2. Создание корпоративного стиля и его элементов — корпоративных шаблонов.

3. Изготовление ответственных презентаций.

<...>

26. Создание корпоративных видеороликов.

Существуют различные варианты дальнейшего развития нашего портала FreeDesign. Нам необходимо думать о дальнейшем совершенствовании платформы, расширении ее функциональности, особенно в части библиотек портфолио и тендерной площадки.

<...>

Еще одной важной задачей является привлечение на портал новых специалистов и клиентов. В этой связи мы могли бы подумать не только о России и странах СНГ. Однако все эти перспективы требуют серьезного исследования.

По Вашему запросу о результатах маркетинговой деятельности за первое полугодие я буду готова предоставить подробный отчет в пятницу. Хочу обратить Ваше внимание на факты несоблюдения сроков предоставления описаний новых услуг нашими программистами. В частности, в прошлом месяце в ответ на свой запрос я получила безобразную отписку с предложением обратиться к руководству. Подобные случаи сильно мешают в нашей работе и тормозят деятельность в области продвижения услуг компании.

С уважением,

Вероника Петрицкая,
руководитель отдела маркетинга

Это пример плохого письма: здесь собраны вместе типичные недостатки, присущие таким документам. Чтобы увидеть их более ясно, посмотрим на письмо глазами адресата.

Во-первых, совершенно непонятна цель письма. Чего пытается добиться автор: произвести впечатление на генерального директора, напомнить о своих заслугах в проекте? Предложить к рассмотрению перспективы развития портала? Показать, что пятничный отчет не забыт? Пожаловаться на смежников-программистов?

К сожалению, многие авторы отчетов и предложений вообще не формулируют цели своих документов. Причины разнообразны: одни не видят в этом необходимости, другие не умеют формулировать цели правильно, третьи убеждены в том, что цели может ставить лишь первое лицо.

Во-вторых, в приведенном примере *нет структуры*. Автор говорит обо всем вперемешку: начинает с детального перечисления услуг, упоминает о необходимости развития портала, но не раскрывает эту тему, а переходит к отчету, заканчивая отвлеченным вопросом-жалобой. Мысли перечислены хаотично — в том порядке, в каком они приходили в голову.

В-третьих, текст письма *плох содержательно*: он неконкретен, непонятен и неудобочитаем. Что значит «портал привлек множество специалистов», или «принес значительную прибыль», или «мы могли бы подумать не только о России и странах СНГ»? Что такое «POS-материалы»? Где конец у чудовищной конструкции «факты несоблюдения сроков предоставления описаний новых услуг нашими программистами»?

Наконец, в оригинале (без пропусков, помеченных здесь знаком <...>) письмо занимало три страницы. Это *очень большой объем*, тем более что адресатом является довольно занятой человек — генеральный директор компании. К тому же почти все три страницы — «вода», то есть бесполезная информация.

Как могло бы выглядеть то же самое письмо, если бы его автор применил методы, описанные в этой книге?

Уважаемый Иван Владимирович!

Прошу Вашего согласия на исследование перспектив выхода нашего портала на европейский рынок.

Два года назад мы запустили портал FreeDesign, который помогает компаниям привлекать дизайнеров и программистов на проектной основе. За это время на портале зарегистрировались более 40 тысяч специалистов-фрилансеров из России и стран СНГ. Компании-подрядчики охотно дают рекламу на портале. По итогам прошлого года прибыль этого проекта составила 2,3 млн долларов.

Один из самых перспективных способов быстро расширить бизнес FreeDesign — выход на европейский рынок, где подобная услуга отсутствует.

Речь идет как о привлечении специалистов из стран СНГ в проекты европейских компаний, так и о том, чтобы дизайнеры и программисты из стран Европы выполняли работу для компаний из СНГ.

Чтобы оценить риски и возможности этого варианта и предложить бизнес-план, нам следует изучить спрос и предложение в Европе. Для такого исследования нам нужна помощь агентства, знающего целевой рынок.

Сроки проведения исследования: <...>.

Затраты на исследование (прошу одобрить): <...>.

С уважением,

Вероника Петрицкая,
руководитель отдела маркетинга

Генеральный директор с самого начала понимает, чего хочет от него автор письма и почему он этого хочет. Документ имеет ясную структуру:

1. Запрос.
2. Контекст.
3. Возможность.
4. Предложение по реализации возможности.

Текст содержит конкретные цифры и конструктивные предложения вместо абстрактных идей. Наконец, письмо существенно короче первоначального варианта. Скорее всего, автор получит согласие или по крайней мере встретит понимание со стороны адресата. Если же у руководителя возникнут вопросы или возражения, они будут связаны с сутью дела, а не с досадой на некомпетентность автора.

Навык выражать свои мысли концентрированно и ясно встречается нечасто. Однако его не так уж сложно освоить, и это как раз

тот случай, когда инвестиции сил и времени окупаются многократно. Умение общаться кратко и по делу не только упрощает и ускоряет решение конкретных рабочих вопросов, но и напрямую способствует карьерному росту. Думая о том, кому доверить важный проект или кого выдвинуть на руководящую позицию, первые лица выбирают лучших. А лучшими зачастую оказываются те, кто уже умеет говорить на языке, понятном первым лицам. То, как инвесторы или стратегические клиенты оценивают ваши предложения и результаты работы, также зависит от вашей способности излагать мысли четко и сжато. Именно этому навыку посвящена книга, которую вы держите в руках.

Две самые важные «группы мышц», определяющие способность говорить на языке первых лиц, — умение выделять главное и кратко излагать мысли. Поэтому я рекомендую вам по мере чтения книги самостоятельно создавать выжимки — резюмировать главные мысли прочитанного текста. Для этого в конце каждой главы отведено свободное место. При желании вы можете сравнить свои резюме конкретных глав с выжимками, приведенными в начале книги. В последней главе вы найдете дополнительные советы по созданию выжимок.

В основе книги лежит моя пятнадцатилетняя практика. Во-первых, я как консультант регулярно работаю с запросами первых лиц. Кроме того, я помогаю коллегам в составлении документов и презентаций, адресованных «наверх». Наконец, в роли генерального директора компании «ЭКОПСИ Консалтинг»¹ я каждый день получаю отчеты, запросы и предложения и смотрю на них глазами первого лица. Надеюсь, что этот триединый опыт поможет вам овладеть искусством писать кратко, понятно, логично и содержательно. Короче говоря — без воды.

¹ Компания «ЭКОПСИ Консалтинг» работает в области управленческого и HR-консалтинга, оценки и развития персонала в России и в странах СНГ с 1989 года. По данным рейтинга «Эксперт РА» за 2012 год, «ЭКОПСИ» занимает первое место по объему услуг среди специализированных консалтинговых компаний в России. Название «ЭКОПСИ» расшифровывается как «ЭКОномика и ПСИхология».

Кстати, сноски сильно отвлекают внимание, сообщая при этом обычно второстепенную, дополнительную информацию. Поэтому избавляйтесь от ссылок в документах, адресованных занятым людям. Эта сноска — первая и последняя в данной книге.

Введение

Ваша выжимка введения:

ЧАСТЬ 1

КАКОВЫ ОСОБЕННОСТИ ПЕРВЫХ ЛИЦ, ОБУСЛОВЛЕННЫЕ ИХ РОЛЬЮ?

Выше мы говорили о том, что первые лица очень заняты. Они хотят быстро получить всю наиболее существенную информацию. Но помимо постоянной нехватки времени у руководителей высшего ранга есть и другие, не менее важные особенности, которые следует учитывать при подготовке документа. Рассмотрению этих особенностей посвящена первая часть книги.

Первые лица мыслят масштабно.....	25
Первые лица нацелены на результат и не хотят ждать.....	33
Первые лица прагматичны	37
Первые лица критичны	40
Первые лица могут не вписываться в стереотип.....	45

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru