



Е.В. Гермогенова

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ 8 шагов к успеху

На книги этой серии можно подписаться
на почте по каталогам:

«Урал-пресс» — 82687 (с журналом),
36804 (в комплекте),

«Пресса России» — 41230 (в комплекте),
«Почта России» — П8641 (в комплекте).



Издательство «ТЦ СФЕРА»

УДК 159.99
ББК 88.43-72
Г38

Г38 «Эффективное управление. 8 шагов к успеху» Авт.-сост.
Гермогенова Е.В. — М.: ТЦ Сфера, 2021. — 112 с. (Управление
детским садом.) (6)

ISBN 978-5-9949-2831-8

Кто и как создает эффективного руководителя? Кто делает нас успешным и помогает идти вперед? Как начать строить успешную ДОО или же исправить прежние ошибки? Ответы на эти и другие вопросы есть в этой книге. Она будет полезна всем тем, кто хочет повысить уровень своих управленческих компетенций, рейтинг своей ДОО, улучшить коммуникацию между сотрудниками организации, детьми и их родителями.

УДК 159.99
ББК 88.43-72

ISBN 978-5-9949-2831-8

© Цветков А.Н., оформление, 2021
© Гермогенова Е.В., текст, 2021

От автора

Реалии сегодняшних дней доказывают, что опыт всегда идет со знаком «плюс» и что бы с нами ни происходило — это так или иначе всегда во благо, как говорится «все, что ни делается — все к лучшему». Вместе с тем, многие этапы жизни нам легче проходить, когда есть кому нас поддержать. Есть люди, которые могли ничего не делать специально, а просто были рядом, а может, наоборот, преподносили такие уроки, что было очень нелегко, но вы росли и выросли, именно благодаря им. «Не благодаря, а вопреки» — слова моего учителя, моей поддержки, моего кумира и одной из моих нареченных мам Майи Борисовны Пильдес. Эта суперженщина стала легендой отечественного образования и своим примером взрастила многих профессионалов. Мне посчастливилось более 20 лет работать с ней и до сих пор доверие, оказанное мне, и ответственность, которую я смогла взять на себя, помогают большим и маленьким людям вырасти достойными людьми и стать профессионалами.

Когда ушла моя мама, Ольга Артемьевна, человеком, от которого я всегда ждала оценки, стала именно Майя Борисовна. Да, моя мама научила меня многому. Она учила меня безоценочно, недирективно, давала свободу выбора и океан любви и поддержки. В моей жизни много людей, которые поддержали меня осознанно или неосознанно. Я благодарю вас! Меттус Елена — мой друг и наставник, пример лучшего руководителя и уникальной глубины человека; Назарова Валентина — моя классная мама из школы № 64 Приморского района Санкт-Петербурга; Тенютина Екатерина — пример совмещения таланта руководителя, педагога, наставника и мамы; Завражин Владимир — практически брат и лучший друг, уникальный руководитель и будущий герой нашего времени; Цветкова Татьяна Владиславовна — мудрый и опытный руководитель, давно применившая самые современные формы руководства, руководитель, которого обожают все; Волосовец Татьяна Владимировна — супермудрость, тонкость, поддержка и голос дошкольного образования России, мой друг; Данилов Сергей Владиленович — человек, взявший на себя ответственность нести достойно и гордо идеи своего наставника Майи Борисовны Пильдес, а это, поверьте, непросто.

Всем руководителям посвящается...

ВВЕДЕНИЕ

Мы не нуждаемся в магии, чтобы изменить этот мир — внутри нас уже есть все, что нам нужно для этого.

Джоан Роулинг

Эффективный руководитель делится своими знаниями, поддерживает своих коллег. Быть руководителем — дело ответственное. Вы должны не просто знать и уметь чуть больше, чем ваш сотрудник, но и слушать, точнее, слышать, а иногда и видеть то, о чем даже не говорят, а только думают или подразумевают. Из этого создаются основные принципы руководства — открытость, аутентичность, благодарность, доступность, уважение, любовь (к себе и ко всем участникам образовательных отношений), творчество, постоянный рост, креативное мышление и, конечно, развитие эмоционального интеллекта.

Кто же такой эффективный руководитель? Если вы держите в руках это пособие, вы уже являетесь хорошим руководителем, эффективным управленцем, лидером, или, как минимум, стремитесь к этому.

Руководство, лидерство, управление, менеджмент, организация — понятия очень близкие, и именно о них мы поговорим на страницах этой книги. С этими понятиями мы встречаемся везде и всегда, не только являясь руководителем организации. Мы сами для себя можем быть руководителем / управленцем своей жизни. Именно поэтому книга будет полезна всем тем, кто хочет повысить уровень своих управленческих компетенций, но акцент мы сделаем на руководителе образовательной организации, который общается с сотрудниками, детьми, родителями, коллегами.

Искусство управлять — приобретаемое. Руководитель современной образовательной организации — человек, ведущий за собой, профессионал, «питающий» все образовательные проекты дошкольной организации образами, ценностями и смыслами, идеями, непрерывно развивающийся и самореализующийся в ней как индивидуальность.

За годы руководства создались несколько правил, которые помогают анализировать, разрабатывать и осуществлять стратегию, тактику и контроль. Хочу поделиться с вами теми инструментами, при использовании которых вы станете еще более эффективны и сможете вывести свою команду на высокий уровень.

Данные инструменты универсальны и подходят для руководителей любых областей, а также для профессионалов, готовых развиваться постоянно.

Мы все хозяева своей жизни и именно в наших руках то, что с нами происходит, а также величайшая ответственность за тех, кто находится рядом с нами.

Да, оговоримся сразу. О том, как много документов, сколько препятствий на нашем пути и т.д. мы говорить вовсе не будем!!! Почему? Да потому что мы будем задавать себе вопросы о том, что может нам помочь, а не то, что нам мешает. Мы будем опираться только на свои сильные стороны, находить зоны роста, заглядывая в успешное будущее эффективного руководителя.

Почему именно 8 шагов? А так получилось, и 8 ассоциируется со знаком бесконечности. Пусть ваш рост будет бесконечным и радость за успех переполняет.

Ответьте на три вопроса, чтобы понять, подойдет ли вам эта книга. Отвечайте «да» или «нет».

- Я знаю, что моя жизнь зависит только от меня. Ответственность за то, какая у меня сейчас жизнь, я нес сам.

- Я считаю, что заработок должен быть за вложенный труд, а не за бездарно потраченное время.

- Я готов развиваться, чтобы достигать большего. Стоять на месте — значит деградировать.

Если хотя бы на один вопрос Вы ответили «да», дело за малым — читать и впитать в себя все, что изложено на страницах книги.

Как наши шаги станут ступенями к успеху

Если ты хочешь попасть наверх, надо карабкаться в гору. Если начнешь перепрыгивать, то разобьешься. Идти надо методично — со ступеньки на ступеньку.

М. Литвак

Многие из нас сразу заглядывают в содержание и оценивают дальнейшее чтение. Именно поэтому мы собрали наш материал так, чтобы вы могли выбрать ту главу, которая на данный момент требует проработки больше всего. Можете читать главу за главой, начиная подниматься по ступеням успеха все выше и выше, а можете выбирать и отмечать свои успехи.

Давайте замерим, где вы сейчас находитесь в отношении своего роста и где хотели бы быть. Возьмите листочек, нарисуйте шкалу (можно и мысленно) и поставьте «точки роста», где 1 — «я руководитель в начале пути и мне нужна уверенность и развитые компетенции», а 10 — «я эффективный руководитель и уверен в себе».

1 —————> 10

Такая шкала — очень удобный инструмент, о котором мы будем вспоминать достаточно часто. Она может наглядно показать разрывы между тем, где мы находимся сейчас, и где хотим быть. Порой об этом методе говорят так: «Ешьте слона по кусочкам».

- Технология помогает сверять уровень приближенности к цели или к вашему результату.

- Дает возможность построить шаги по достижению цели.
- Поддерживает на этапе изменений.

Шкале можно дать любое название — моя уверенность, цель, карьерный рост, рост эффективности команды и т.д.

Примерный алгоритм

1. Где вы находитесь сейчас?
2. По каким причинам вы так думаете?
3. Где хотите находиться?
4. Что там будет, в этой точке?
5. Что поможет вам в этом?
6. Кто поможет?
7. Что означает первый шаг, второй, третий (в зависимости от того, где вы находитесь)?

Это базовое исследование. А теперь мы перейдем к более глубокому анализу. Дальше только интереснее.

Поговорим о сопротивлении...

Если вы проработаете все инструменты, вас ждут интересные и порой неожиданные открытия. Это я вам гарантирую! Очень часто мы не прибегаем к каким-либо практикам только потому, что боимся изменений. Поверьте, за тяготами и сопротивлением всегда наступает этап легкости и радости за результат. Да, некоторые упражнения могут вызвать сопротивление и это очень хорошо. Задайте себе следующие вопросы.

- Чего я хочу на самом деле?
- Каким образом я могу добиться успеха?

- Что поможет сделать мою команду более эффективной?
- Какие мои сильные стороны?
- Какие таланты помогут мне?
- Какие ценности я поддерживаю как руководитель?

Если вы не можете ответить на эти вопросы — не расстраивайтесь. Уверяем вас, что ответы придут сами во время прочтения этой книги. Главное — не отступать.

О магии вопросов

В этой книге вы увидите много вопросов, практически все они открытые, нет ни одного риторического. Пожалуйста, отвечайте на них, записывайте сказанное, можно и на страницах книги. Сила мысли, сила слова, сила рукописного текста творят чудеса. Любое движение начинается с мысли, любая победа начинается с мысли. От того, насколько вы верите в себя и зависит успех. Если вы постоянно развиваетесь, если любите свою профессию, если пытаетесь стать лучшим, кто сможет вас остановить?

Наше привычное сознание таково, что мы чаще всего находимся в состоянии недоверия, страха, неуверенности и ограничивающих убеждений. Если мы поменяем свои взгляды, мы поменяем восприятие, осознание и тогда... А что такое «новое осознание»? «Очень часто можно слышать о том, — пишет Михаил Хасьминский, — что смысл жизни — в самореализации. Самореализация — реализация своих возможностей с целью достижения успехов. Реализовать себя можно в разных сферах жизни: семье, бизнесе, искусстве, политике и пр. Этот взгляд не нов, так считал еще Аристотель. Он говорил о том, что смысл жизни — в доблестной жизни, успехах и достижениях. Для этих качеств нужно “новое осознание”, пора выходить из зоны комфорта. Учиться — все равно что плыть против течения. Стоит остановиться — и тебя понесет назад».

То же можно сказать и о жизни. Пока человек к чему-то стремится, пока не перестает грести в своей лодке, он будет жить. И будет радоваться. Несмотря ни на какие трудности и препятствия. А как только остановится — все, с ним можно попрощаться. Психологи не устают твердить: где нет цели, там нет мотивации; где нет мотивации, там нет усилий; где нет усилий, там нет роста и желания жить.

Нам нравится пример М. Литвака: «Все наши беды — в наших предрассудках. У нас часто мозг, знаете, что напоминает? Авгиевы конюшни. Напомню еще раз про них. Это один из подвигов Геракла. Не убирал Авгий свои конюшни, и там навоз аж в камни превратил-

ся, и лошадям там уже тесно стало. И никто эти конюшни не мог очистить. А Геракл, знаете, что сделал? Он одну стенку проломил, другую и пустил в конюшни речку. И речная вода все вымыла. Так вот у нас есть мысли, а есть навоз. Это устаревшее представление, которое управляет нашим поведением. И мы теряем автономию, подчиняемся этим предрассудкам. Навоз — это следование правилам, сословные, национальные, возрастные, половые предрассудки. И человек тратит свою энергию и мысль на все это ненужное».

Попробуйте выполнить следующее упражнение. Обратитесь к табл. 1 и напишите альтернативы привычному осознанию. Благодаря тому, что вы подумаете, а мысль материальна, и тому, что сделаете запись, мир постепенно начнет меняться — это закон, но мы не будем уходить в нюансы нейрофизиологии.

Таблица 1

Привычное сознание	Новое сознание
Испытываем недоверие и осторожность	
Идем по привычной колее	
Боимся сделать ошибку	
Ощущаем неуверенность	
Ощущаем и осуществляем контроль	
Живем по строгим правилам и ограничениям	

Поднимаясь по ступенькам все выше и выше, делая шаг за шагом, мы будем менять свое сознание, приобретать осознанность. Модное веяние — осознанность, сколько в этом понятии глубины и силы. Благодаря нашим действиям и изменению своего восприятия мы сможем поменять взгляд всех тех, кто находится с нами рядом. Мы сможем лучше слышать друг друга и понимать с полуслова, а это приведет к тому, что мы будем правильно ставить благие цели и их достигать. Ведь наша главная цель — поддержать и показать направление нашим детям, будущему нашей великой страны.

Проверьте себя (см. приложение 1).

ШАГ ПЕРВЫЙ. ДЕЛАЙ СЕБЯ САМ

Сила благодарности

Лучшее, что вы можете сделать, чтобы изменить свою жизнь уже сегодня — стать благодарными за все то, что у вас есть прямо сейчас.

Опра Уинфри

Мы начинаем с понятия «благодарность» не просто так. То, где мы сейчас находимся, — не только наша заслуга. На самом деле, с научной точки зрения, благодарность не просто действие, а важная позитивная эмоция человека. Об этом говорит одна из притч: «Будучи подростком, Говард Келли* был очень беден. Чтобы заработать себе на хлеб и на обучение, он разносил разные мелкие товары по домам. Однажды у него в кармане не осталось ни цента. Мучаясь от голода, он решил зайти в ближайший дом и попросить еды. Ему было ужасно неловко, но, когда он подошел к дому, им овладело чувство решимости: откажут или нет — будь что будет. Он протянул руку к звонку и несколько раз нажал кнопку. Дверь открыла очень красивая девушка и Говард неожиданно растерялся. От недавней уверенности не осталось и следа. Ему стало стыдно просить у нее пищу. И тогда он, запинаясь от волнения, сказал:

— Можно... попросить у вас... стакан воды?

Девушка поняла, что юноша голоден, и принесла ему большой стакан молока. Говард медленно выпил его и спросил:

— Сколько я вам должен?

— Вы ничего мне не должны, — ответила девушка. — Моя мама учила меня никогда ничего не брать за добрые дела.

— В таком случае, сердечно вас благодарю! — ответил он.

Когда Келли вышел из дома девушки, он чувствовал себя не только крепче физически, но и морально. Теперь он был уверен: пока на свете есть такие щедрые и добрые люди, все будет хорошо!

* Доктор Келли (Howard Kelly, 1858—1943) известный терапевт, один из основателей первого в США Медицинского исследовательского университета Джона Хопкинса. История же о стакане молока достоверна и записана биографом Келли.

Прошло много лет. И вот однажды одна женщина серьезно заболела. Местные врачи не знали, что делать. В конце концов, они решили послать ее в большой город на обследование к опытным специалистам.

Среди приглашенных на консультацию оказался и доктор Келли. Когда он услышал название городка, из которого приехала эта женщина, его лицо оживилось. Он сейчас же поднялся и пошел в ее палату. Женщина, устав с дороги, спала. Врач тихо вошел в палату и сразу же узнал ее. Да, это была она — та самая девушка, которая когда-то угостила его стаканом молока.

Изучив историю ее болезни и данные результатов анализов, лицо врача помрачнело: “Она обречена!”

Доктор вернулся в свой кабинет и некоторое время сидел молча, о чем-то размышляя. Он думал об этой женщине, о своем бессилии помочь ей, о несправедливости судьбы. Но чем больше он думал, тем тверже становился его взгляд. Наконец он вскочил с кресла и сказал:

— Нет, я сделаю все возможное и невозможное, чтобы спасти ее!

С этого дня доктор Говард Келли уделял больной пациентке особое внимание. И после восьми месяцев долгой и упорной борьбы доктор Келли одержал победу над страшной болезнью. Жизнь женщины теперь была вне опасности. Доктор попросил бухгалтерию госпиталя подготовить ему счет за лечение. Когда ему принесли счет, сумма, которую должна была уплатить женщина, была огромна. Доктор Келли посмотрел на счет, взял ручку, что-то написал внизу счета и попросил отнести его в ее палату.

Получив счет, женщина боялась его развернуть. Она была уверена, что всю оставшуюся жизнь ей придется не покладая рук работать, чтобы его оплатить. В конце концов, пересилив себя, она открыла счет. И первое, что бросилось ей в глаза, была надпись, сделанная от руки и располагавшаяся прямо под строчкой “Оплатить”. Слезы радости навернулись на ее глаза, а сердце до краев наполнилось теплотой и благодарностью. Надпись гласила: “Полностью оплачено стаканом молока. Д-р Г. Келли”».

Благодарность формирует положительное отношение к миру. Мы можем благодарить всех и вся за опыт, науку, ситуации и т.д. Вместе с тем, мы не должны забывать о благодарности самому себе. Существует множество инструментов, которые помогут благодарить себя, окружающий мир, людей абсолютно за все, что происходит.

Хотите верьте, а хотите нет, но при благодарности расширяется круг благ. Вы поблагодарили, но не ждите, что благодарность придет



Рис. 1

именно с той стороны, куда вы ее отправили, она может появиться там, где вы ее не ожидаете (рис. 1).

Благодарность может повысить удовлетворенность жизнью, улучшить взаимоотношения. Обратите внимание, что благодарных людей считают более открытыми, хорошими коммуникаторами, в собеседнике это повышает уровень доверия. Важно отметить то, что благодарность укрепляет самоконтроль, помогает в личном росте.

Как же практиковать благодарность? Существует множество приемов.

- Поблагодарите **себя!**
- Подумайте утром о тех, кому вы благодарны и поблагодарите наступающий день.

- Вечером перечислите все положительное, что произошло.

Если вдруг вы не можете вспомнить ничего, что вас радует, подумайте об этих людях / ситуациях иначе. Поблагодарите того, кто, как вам кажется, совершил нехорошие поступки относительно вас. Посмотрите на эти ситуации иначе. Ответьте себе на вопросы: «Для чего произошла эта ситуация? Чему я научился благодаря этой ситуации?» Даже если вы еще не нашли этот момент истины, все равно пошлите этому человеку благодарность, он вас чему-то учил, возможно, сам того не осознавая.

- Поблагодарите своих домашних, особенно детей (всегда есть за что благодарить).

- Если вам сложно выразить благодарность лично, напишите благодарность в письме человеку (письмо или сообщение можно и не отправлять).

Энергия благодарности очень мощный инструмент. Испытайте истинное чувство благодарности и направьте его миру. Вы удивитесь тем изменениям, которые начнут происходить. Да, кстати, отчеты тоже легче будут делаться!

Помните, что вы — зеркало. И то, что транслируете вы, перейдет тем, кто рядом с вами. И вряд ли мы сможем говорить о том, что у нас сложные дети и родители (такое я часто слышала от руководителей).

Компетенции руководителя. Кто такой эффективный руководитель?

Важное правило для всех руководителей: при преобразовании личности происходит преобразование всей системы. И в первую очередь должен преобразоваться руководитель. Если руководитель преобразовался — все, преобразования у него в коллективе обязательно будут.

М. Литвак

Существует множество книг по менеджменту, управлению, лидерству, где идет рассказ об управлении, документах, планах и т.д. Мы же хотим рассказать о том, как можно управлять самим собой, как можно достичь высочайшего уровня эффективности в профессиональной сфере.

Управлению людьми посвящено много исследований, и тема как нельзя более актуальна, вместе с тем мы понимаем, что нужно научиться управлять в первую очередь самим собой, а начать учиться этому можно всегда.

Если руководитель не управляет собой, он вряд ли сможет управлять другими. Управление — личный пример, и мы это докажем. Мы не будем приводить «плохие» примеры руководителей, которые не могут организовать свою работу, свою жизнь. У человека может быть очень мощный интеллект, зашкаливающее трудолюбие, блестящая эрудиция и много других ценных качеств, но... человек может не быть эффективным управленцем.

Если мы начнем углубляться в понятие «эффективность», увидим, что для того чтобы стать эффективным, нужно пройти всего несколько шагов, соблюдая определенные правила. Пока еще у нас не учат быть эффективным руководителем на государственных курсах, почему бы не воспользоваться тем, что предлагаем мы, и уверяем вас, вы точно справитесь и прокачаете свои «скиллы».

Какой он — эффективный руководитель?

Мы часто говорим, что он хороший организатор. Конечно, мы согласимся с этим, организаторские способности нужны, а как их развить, если у тебя их нет? Проиллюстрируем этот вопрос историей из жизни Генри Форда.

Однажды журналист спросил у Форда:

— Как такое возможно, что вы, не имея образования, являетесь одним из самых богатых людей в мире? Наверняка, вы не знаете даже элементарных вещей.

— Кто это вам сказал? — ответил миллионер. — Составьте мне список любых вопросов, и я дам вам ответы.

Журналист составил список самых каверзных вопросов. Получив этот список, Форд созвал к себе в кабинет всех своих специалистов. Спустя несколько минут журналист получил ответы на эти вопросы.

Образование — это важно, но умение искать и находить ответы на вопросы руководителю необходимо.

Итак, эффективный руководитель — тот, кто раскрыл этот ресурс в себе и может раскрыть его в других. Все, кто получает высокие результаты сегодня, упорно учились, а потом долго практиковались в необходимых навыках, пока те не вошли в привычку. Эффективно-

сти не только можно — ей нужно учиться. От руководителя, в какой бы области он ни работал, требуется правильное выполнение задач, от него ожидают эффективной работы.

Так повелось, что эффективные руководители — трудоголики. Часто бывает так, что пока все мечутся, имитируя бурную деятельность, которую даже очень умные люди порой принимают за «творческий подход», такой трудоголик медленно, но верно доходит до цели первым. Да, мы назвали эффективного руководителя трудоголиком, но сейчас это качество носит отнюдь не положительный заряд. Все должно быть в меру, и именно поэтому в одной из глав мы поговорим и об отдыхе. Эффективному руководителю — эффективный отдых. Ум, воображение и знания — важные ресурсы, но только в сочетании с эффективностью они дадут результат.

Поговорим о **компетентности**. В толковых словарях это понятие объясняется как осведомленность, эрудированность. Одним словом, профессиональная компетенция — **способность конвертации знаний, умений и навыков в практику**. Знания — приобретенное образование, они не гарантируют высочайшего качества работы, но являются важной его составляющей. Умения — навыки и так называемые рабочие компетенции, а навыки — действия, которые доведены до автоматизма в результате многократных повторений. Такие навыки называют **Hard skills** — «твердые навыки», которые можно наглядно продемонстрировать. Они входят в перечень требований, изложенных в должностных инструкциях, их легко разложить на ряд простых операций. Обратите внимание, именно о профессиональных навыках идет речь в статье 195 Трудового кодекса РФ, при определении квалификации работника («Квалификация работника — уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника»). Но есть и другие навыки, которые на данном этапе жизни общества являются более значимыми! Да, высокий уровень профессиональных навыков, знаний, умения — это очень хорошо, но на первый план выходят мягкие навыки — **Soft skills**. Они не поддаются количественному измерению. Часто их называют компетенциями XXI века. Это умения работать в команде и принимать решения, коммуникабельность, самоорганизация, креативность и т.д.

В обществе привыкли считать, что чем выше должность занимал человек, тем большим IQ он должен был обладать «по определению». Однако, по некоторым данным, от IQ зависит только от 5 до 25% нашего карьерного роста. Высокий IQ помогает получить аттестат, поступить в институт и устроиться на работу с перспективами карьерного роста. Но чтобы двигаться вверх по служебной лестнице, приобретать

и удерживать коллектив и вообще преуспевать там, где важно найти общий язык с живыми людьми, нужны качества иного характера.

Что же это за качества? Коммуникабельность, самоконтроль, терпимость, уверенность в себе, чуткость, выдержка, интуиция, а также ясное понимание ситуаций, вызывающих ту или иную эмоцию в себе и других. В западной психологии все эти качества определяются термином **EQ** (Emotional Quotient). Иначе говоря — эмоциональный коэффициент. Он отражает интуитивное мышление, за которое в ответе правые доли головного мозга. Многочисленные западные социологические исследования доказывают, что именно этот показатель наиболее значим для успешной деятельности руководителя. Да и любого человека.

Еще на Мировом экономическом форуме в Давосе в 2016 г. были перечислены человеческие качества, которые будут наиболее востребованы к 2020—2021 гг.: **умение видеть и решать проблемы комплексно, критическое мышление, креативность, навыки совместной работы с людьми и эмоциональный интеллект**. Эти качества помогают выстраивать успешную коммуникацию с людьми.

Обратите внимание на пирамиду (рис. 2), мы к ней будем обращаться и дальше, что в основе формирования знаний и навыков лежат наши способности, которые являются талантами. Но об этом чуть позже.

Прежде чем продолжить, сделайте, пожалуйста, **упражнение**.



Рис. 2