Содержание

|  |  |
| --- | --- |
|  | стр |
| Введение | -2 |
| 1.Управление и менеджмент | -3 |
| 2.Система функций менеджмента | -6 |
| 2.1.Функция планирования | -8 |
| 2.2.Функция организации | -11 |
| 2.3.Функция мотивации | -13 |
| 2.4.Функция контроля | -16 |
| Заключение | -19 |
| Список литературы | -20 |
|  |  |

**Введение**

Общество состоит из огромного количества различных организаций, и большинство людей почти всю свою сознательную жизнь связаны с организациями, являясь их членами, либо же вступая с ними в контакт.

Что же такое организация? Отвлекаясь от отдельных частных аспектов можно сказать, что основными составляющими любой организации являются люди, входящие в данную организацию, задачи, для решения которых данная организация существует, и управление, которое формирует, мобилизует и приводит в движение потенциал организации для решения стоящих перед ней задач.

На вопрос, что и как делается в управлении, отвечает его функциональная характеристика. Функции управления являются общими для любых организаций независимо от характера выполняемой деятельности. Анри Файоль определил, что деятельность по управлению включает в себя пять обязательных функций: планирование, функцию организации, распорядительство, координацию и контроль. Современные авторы выделяют следующие общие функции менеджмента: планирование, организация (организовывание), мотивация и контроль, к ним относят также подфункцию координации, обеспечивающую согласование и взаимодействие остальных функции.

Для успешного управления организацией необходимо выполнение всех функций в комплексе, следовательно, вопрос изучения их состава и природы всегда актуален.

И целью нашей работы является теоретическое изучение природы и состава функций менеджмента.

Достижение цели предполагает решение следующих задач:

1. рассмотреть специфику понятий управления и менеджмента;
2. провести теоретический анализ системы функций менеджмента.

**1.Управление и менеджмент**

Управление в широком смысле слова – это целенаправленный перевод любой заданной системы в нужное состояние. Под системами понимаются биологические, технологические, кибернетические, социальные и другие объекты.

Системы с участием человека называются социальными. К ним относятся государство, армия, предприятие, церковь и т.д.

Каждая из этих систем требует знаний и умений управления ими. Выводя новые сорта растений, породы животных, изобретая новые машины и компьютеры, поднимая людей на революции и войны, люди управляют теми или иными процессами.

Сфера нашей будущей деятельности, наших интересов будет так или иначе связана с организацией, под которой мы в дальнейшем будем подразумевать предприятие, учреждение, фирму[[1]](#footnote-1).

В деятельности организации можно выделить три области, которые требуют управления: производство, маркетинг, деятельность и люди.

Управление производством охватывает его функционально-технологическую структуру и является предметом изучения специалистов (технологов, инженеров).

Самостоятельной сферой деятельности в организации также является маркетинг.

Остановимся более детально на управлении деятельностью и людьми. Управление экономической деятельностью – это планирование.

Экономическая постановка производственных задач, контроль за выполнением заданий и т.д.

Управление людьми как персоналом – это обеспечение сотрудничества между членами коллектива, обучение, информирование, мотивация работников и т.д.

Управление деятельностью и людьми составляет основу менеджмента. Исторически менеджмент как сфера деятельности совпадает с выделением предпринимательской деятельности из всего производства.

Менеджмент – это искусство управления интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми, материальными ресурсами в целях наиболее эффективной производственной деятельности организации.

В этом смысле управление организацией и менеджмент организации совпадают почти полностью.

При всей схожести понятий «управление» и «менеджмент» они имеют отличия и специфичность. Термин «управление», имеет более обширную смысловую нагрузку.

Понятие «менеджмент» по смысловому содержанию включает в себя в качестве основополагающей составной части принятое в нашей стране понятие «организация управления»[[2]](#footnote-2).

Таким образом, менеджмент – это не просто управление организацией, а управление в условиях рынка, рыночной экономики.

В отечественной управленческой литературе понятие «управление» синонимично понятию «руководство».

Несмотря на схожесть этих понятий, они различны[[3]](#footnote-3). Если термин «управление» распространяется на все субъекты народного хозяйства, то термин «руководство» чаще относится к политической и военной сфере, а также образованию, здравоохранению, культуре.

Понятие «руководство» чаще распространяется на деятельность отдельного работника, группы или организации.

Как отмечает Сетков В.И., нужно также помнить, что термины «управление», «менеджмент» и «руководство» могут употребляться в смысле реализации функций, а также в смысле определенного института, органа: управление кадров, строительное управление, руководство фирмы или завода, высший и низший уровень менеджмента.

Специфика труда менеджера заключается в том, что руководитель не принимает непосредственного участия в процессе производства[[4]](#footnote-4).

Этому утверждению соответствует американское определение процесса управления: «делать что-либо руками других». В сущности, это умственный труд.

Предметом труда менеджера является информация, объектом воздействия – человек, средством труда – оргтехника.

Продуктом труда менеджера является управленческое решение.

**2.Система функций менеджмента.**

Любой вид человеческой деятельности может быть представлен как совокупность отдельных операций, выполняемых участниками этой деятельности. А управленческой деятельности такие операции принято называть функциями, которые своей целью имеют обеспечение работы организации в целом или ее подразделения в заданном режиме.

Понятие «функция» тесно связано с такой управленческой категорией, как задача, задание в совокупности с технологией ее выполнения. В бизнесе они образуют функции менеджмента и аппарата управления.

Функции управления многообразны. Существуют различные подходы к их классификации. Одним из таких подходов может быть разделение функций на общие и специализированные[[5]](#footnote-5).

К общим принято относить: планирование, организацию, или правильнее организовывание, мотивацию и контроль.

Иногда к этим функциям относят и координацию, но чаще ее считают подфункцией, обеспечивающей согласование и взаимодействие остальных функций. Связь между ними может быть описана следующей схемой:

*Рис.1 Взаимосвязь общих функций менеждмента.*

Краткое содержание каждой из общих функций менеджмента:

1. **Планирование** – это функция «номер один», она касается целей организации и их достижения.
2. Отвечает на вопросы: где мы находимся? Куда хотим идти? Как это сделать?
3. **Организация (организовывание)** – это структура подразделений, делегирование полномочий и обязанностей, регламентация взаимоотношений, использование ресурсов.
4. **Мотивация** – это приведение планов в действие, мобилизуя людей, побуждая их к работе.
5. **Контроль** – это проверка людей и их работы для обеспечения выполнения плана.
6. В процессе контроля можно получить ответы на следующие вопросы: чему мы научились? Что в следующий раз следует делать иначе? В чем причина отклонений от намеченного? Какое воздействие оказал контроль на принятие решений.

Мотивация и контроль составляют сущность руководства.

**Координация** – достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

Характер этих связей может быть самым различным, так как он определяется координируемыми процессами. Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, документы.

**Специализированные функции** включают в себя управление:

1. производством;
2. экономикой и финансами;
3. персоналом;
4. маркетингом;
5. технической политикой и инновациями.

Специализированные функции в большей степени, чем общие зависят от характера деятельности организации – предпринимательская или бюджетная. Внутри этих двух групп специализированные функции также различны, например, для крупного, среднего и малого бизнеса.

Внутри бюджетной сферы есть различия в функциях, например образовательных, медицинских учреждений и т.д.

Взаимосвязь общих и специализированных функций управления представлена рисунком 2.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **1.Планирование** | **2.Организация** | **3.Мотивация** | **4.Контроль** |
| 1.Производство |  |  |  |  |
| 2.Экономика и финансы |  |  |  |  |
| 3.Персонал |  |  |  |  |
| 4.Маркетинг и сбыт |  |  |  |  |
| 5.Техническая политика и инновация |  |  |  |  |

*Рис.2 Взаимосвязь специализированных и общих функций управления.*

Рассмотрим подробнее природу и состав каждой из функций менеджмента.

***2.1. Функция планирования.***

**Планирование (стратегическое)** – это одна из важнейших функций управления, обеспечивающая основу всех управленческих функций.

Другие функции: организация, мотивация и контроль ориентированы на выполнение стратегических планов[[6]](#footnote-6).

Наиболее существенным при планировании является выбор цели организации.

Для того чтобы цели способствовали эффективной деятельности организации, они должны соответствовать ряду требований.

Во-первых, они должны быть **конкретными и измеримыми**.

Началом выполнения функции планирования является **постановка целей**. Она включает следующие этапы:

1. Выбор цели.
2. Определение исходных предпосылок для предстоящего принятия решений.
3. Поиск и определение альтернатив для принятия решений.
4. Выбор наилучшей альтернативы среди имеющихся.
5. Исполнение плана[[7]](#footnote-7).

При выполнении функции планирования, как правило, принимаются эффективные решения.

В основе принятия таких решений лежит действие двух факторов:

а) выбор наилучшей альтернативы,

б) учет возможностей исполнителей принимаемого решения.

Этими факторами определяется качество решения. Эффективное решение может быть выражено условно формулой:

Эффективность решения = Качество решения x Принятие его исполнителями

Планирование исключает выполнение незапланированных действий, поскольку они могут быть неадекватны поставленной цели.

При осуществлении функции планирования учитываются следующие требования:

1. Устранить отрицательный эффект неопределенности и измерения.
2. Сосредоточить внимание на основных задачах этого этапа.
3. Составить бюджеты
4. Облегчить контрольную функцию управления.

При выполнении функции планирования реализуется принцип принятия обязательств, который рассматривается с учетом гибкости самого планирования для уменьшения риска потерь (финансовых, материальных и др.)

Остановимся на некоторых характерных признаках, проблемах, связанных с планированием.

Во-первых, планирование всегда опирается на данные прошлого и настоящего, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в будущем.

Поэтому его надежность зависит от точности фактических показателей прошлого. Для этого служат разного рода отчеты (производственные, статистические и т.д.), при этом самыми достоверными из них являются бухгалтерские отчеты.

Во-вторых, планирование следует начинать от так называемых «узких» мест, таких сфер, в которых возможность влияния на развитие дел более ограничена. Чаще всего это сфера финансов и сбыта.

В–третьих, из-за недостаточной опорной информации приходится вводить так называемые резервы («коэффициенты безопасности»), что может привести к неточности, частым корректировкам.

В-четвертых, качество планирования во все большей степени зависит от компетенции сотрудников, их глубоких знаний и интуиции. Планирование – это выражение воли руководителей, менеджеров.

И, наконец, в-пятых, системы планов снижают риски, но не являются гарантией достижения цели. Необходимо помнить, что строгое планирование душит новые идеи, так как не может дать вдохновения, подсказывающего следующий шаг.

***2.2. Функция организации.***

А. Файоль говорил об организации как об одной из функций управления: «Организовать предприятие – значит снабдить его всем тем, что необходимо для его функционирования: сырьем, оборудованием, деньгами, персоналом»[[8]](#footnote-8).

Управление является динамическим, изменяющимся процессом, что касается организации, то это есть статика дела, или «анатомия» предприятия (по В.И.Терещенко [[9]](#footnote-9).

По П. Друкеру, организационная деятельность – это процесс, посредством которого руководитель устраняет неразбериху, конфликты между людьми и создает внутриорганизационную среду, пригодную для осуществления совместной деятельности.

Исходными предпосылками выполнения функции организации являются следующие факторы:

а) учет руководителем своих возможностей (потенциальных и реальных), а также имеющихся резервов (материальных, людских);

б) учет возможностей своих исполнителей;

в) правильная расстановка персонала.

Смыслом организационной работы менеджера является установление и поддержание определенного порядка в деятельности.

Организация в сфере управления – это работа с персоналом, создание организационных систем, маркетинговая, информационная и экономическая деятельность коллектива и т.п.

Деятельность по координации работы других людей составляет сущность управления.

Для того чтобы организация могла выполнить свои цели, ее задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. По этой причине управление является важнейшей деятельностью в организации.

Общее для всех организаций – это то, что они нуждаются в управлении. Большинство организаций имеют горизонтальное разделение труда[[10]](#footnote-10).

Классический пример которого: производство, финансы и маркетинг. Это основные виды деятельности, которые необходимы для успешной работы организации.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Совпадение полномочий и ответственности менеджера |  | ЦЕЛЬ организации |  | Положительное мотивирование работников |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Принятие общих целей организации менеджером и персоналом |  | Знание о неформальных связях внутри группы |  | Своевременное устранение конфликтных ситуаций внутри группы |  | Правильное руководство работой персонала |

*Рис.3 Схема действий менеджера по выполнению функций организации*[[11]](#footnote-11).

***2.3.Функция мотивации.***

В жизни поведение человека всегда мотивировано. Под мотивом понимают активные движущие силы, определяющие поведение людей[[12]](#footnote-12), мотивация – система факторов (побудительных сил), способствующих выполнению определенной задачи [[13]](#footnote-13).

Мотивация в организационном контексте – это процесс побуждения себя и других работников к активной деятельности для удовлетворения личных потребностей и для достижения целей организации. С другой стороны, мотивация как создание внутреннего побуждения к желательным действиям является сложным психологическим процессом. Цепочка взаимосвязи основных факторов, обуславливающих поступки человека, выглядит следующим образом: внешняя среда – потребности – интересы – побуждение – решение действовать – установка – поступок (действие). Упрощенную модель процесса мотивации можно представить состоящей из трех элементов:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Потребности |  | Целенаправленное поведение |  | Удовлетворение потребностей |

*Рис.4 Модель процесса мотивации[[14]](#footnote-14)*.

Функция мотивирования в процессе управления деятельностью организации является одной из сложнейших, поскольку основным действующим лицом является личность работника. Менеджеры, осуществляющие эту функцию, придерживаются следующей схемы действий:

1. Знание самых существенных потребностей исполнителей.
2. Учет личностных особенностей исполнителей.
3. Понимание своих работников, их целей, желаний, стремлений.
4. Применение индивидуального подхода к работникам, когда это требуется.
5. Учет межличностных отношений внутри группы.
6. Умение поощрять работников.
7. Оказание поддержки и помощи исполнителям решений.
8. Знание об отношении к труду у работников.
9. Доброжелательность в обращении с подчиненными
10. Проявление терпимости и доброжелательности в разговоре с исполнителями.
11. Уважение к подчиненным.
12. Знание себя и особенностей своего поведения[[15]](#footnote-15).

Р.Н. Ботавина, в учебнике «Этика менеджмента»[[16]](#footnote-16) предполагает деление коллективов по мотивационным характеристикам, поскольку мотивация деятельности коллектива в целом складывается из мотиваций отдельных сотрудников. Разница в мотивах, определяющих и направляющих группу, влияет на подбор методов воздействия менеджера на подчиненных, на восприятие ими действий руководителя, на формирование взаимоотношений между сотрудниками и, следовательно, на результаты совместного труда.

Для направления стремлений работника на достижение поставленных целей часто употребляется термин «стимулирование труда», под которым понимается широкий арсенал методов для выполнения принятых решений и намеченных работ. Соотношение между понятиями «мотивация» и «стимулирование» примерно такое же, как между понятиями «климат» и «погода». Климат в определенной местности если меняется, то крайне медленно, а погодные условия – каждый день. Установки мотивации являются более общими, а стимулирование чаще зависит от рабочей ситуации.

Сотрудники Р.Уотермена, проанализировав интервью, взятые у американских руководителей, считают, что «мотивы – наша главная движущая сила».

Приводится одна интересная притча, которую рассказал о различных мотивах человеческого поведения главный управляющий компанией «Порше» Питер Шульц: «Работали три человека, которые что-то строили. Занимались-то все одним и тем же, но когда их спросили, что они делают, ответы были разные. Один сказал: «Я дроблю камни», другой: «Я зарабатываю себе на жизнь», третий: «Я строю храм».

Р.Уотермен, ссылаясь на классическую книгу «Работа» Штудса Теркела писал[[17]](#footnote-17), что каменщики – самые счастливые люди из тех, кто занят тяжелым физическим трудом.

Оглядываясь на прожитые годы, они вспоминают построенные своими руками дома и понимают, что жизнь их прошла не зря.

***2.4.Функция контроля.***

Контроль – одна из основных функций обеспечения процесса управления. Она занимает большую часть времени менеджера.

Функция планирования циклична: в начале периода, года, квартала и т.д. Функции контроля в том или ином виде менеджеру приходится выполнять ежедневно.

Поэтому контроль – главный инструмент выработки политики и принятия решения. Есть только одна задача выше рангом – это постановка цели.

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок, если полученные результаты в существенной степени отличаются от установленных стандартов.

Г. Кунц и С.О`Доннелл отмечают: «Разработанная должным образом система контроля должна обнаруживать возможные отклонения до их появления»[[18]](#footnote-18).

В процессе выполнения функции контроля руководитель сталкивается с проблемой акцента контроля с прошлого на будущее.

Конечно, нельзя говорить о глобальном характере предотвращения будущих ошибок, однако, изучив особенности работников, с определенной долей вероятности возможно предвидеть степень и особенности ошибок, предпринять меры для их недопущения.

Осуществление функции контроля – это постоянное сравнение того, что есть, с тем, что должно быть. И контролировать может только тот, кто знает, что в действительности должно быть, и своевременно делает это достоянием других[[19]](#footnote-19).

В контроле можно выделить две стороны: организационную и поведенческую.

**Организационная сторона контроля**.

В ней выделяют четыре стадии[[20]](#footnote-20):

1. установление норм деятельности или стандартов, т.е. точное определение целей, которые должны быть достигнуты в определенный отрезок времени. Она опирается на целевое планирование;
2. отбор данных о фактическом состоянии дел как результат исполнения или измерения того, что было в действительности достигнуто за определенный период. При этом важно иметь необходимую информацию, используя как компьютерные средства, так и традиционные отчеты исполнителей и анализы статистики;
3. оценка и сравнение достигнутого с ожидаемым результатом. Здесь главным становится установление факторов, которые определяют отклонение реальных результатов от первоначальных установок;
4. выработка и осуществление корректирующего действия, если есть отклонения от первоначального плана. Возможен также и пересмотр ориентиров с целью сделать их более реалистичными и соответствующими ситуации. Здесь важно представление о том, где как и когда следует предпринять корректирующие действия, пока ситуация не переросла в кризисную.

Контроль должен, прежде всего, ориентироваться на результат, производиться своевременно, быть простым и экономичным. Отвечать существу проводимой работы.

**Поведенческая сторона контроля**.

Человеческий фактор при контроле – это психологическая реакция подчиненных на контролируемые функции. Для многих людей контроль означает прежде всего ограничения, принуждение, отсутствие самостоятельности и т.п. – все то, что не совпадает с представлениями о свободе личности.

Однако возможен другой подход: контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Как отмечает американский теоретик управления Р.Уотермен, чтобы преуспевать, следует осуществлять только благожелательный контроль.

При правильном контроле можно быстро получить данные об успехах или неудачах и сделать выводы на будущее.

Контроль за результатами деятельности является очень важным, поскольку именно он определяет успех организации. Оценка основных результатов выполнения поставленных задач организации является предпосылкой целенаправленного контроля.

Измерение результатов с помощью заданных стандартов позволяет менеджерам определить, какие действия нужно предпринимать в конкретной ситуации.

Итак, нами проведен теоретический анализ функций управления, рассмотрены их основные задачи, природа и состав.

***Заключение***

Подведем итог. Целью данной работы являлось теоретическое изучение природы и состава функций менеджмента.

Достижение цели предполагало решение следующих задач:

1.рассмотреть специфику понятий управления и менеджмента;

2.провести теоретический анализ системы функций менеджмента.

Первая задача решалась нами в ходе теоретического анализа понятий управления и менеджмента, в результате которого мы определили, что основу менеджмента составляет управление деятельностью и людьми в условиях рыночной экономики.

Для решения второй задачи нами была подробно проанализирована система основных функций менеджмента. По результатам данного теоретического анализа мы пришли к общим выводам:

Существуют следующие основные функции менеджмента, общие для любых организаций: планирование, организация (организовывание), мотивация и контроль, к ним относят также подфункцию координации, обеспечивающую согласование и взаимодействие остальных функции.

При выполнении каждой функции решаются определенные задачи. Для функции планирования важным является постановка целей, составление плана работы. Функция организации – управление выполнением общегрупповых целей. Мотивация – знание и учет потребностей работников, своих возможностей. Функция контроля – обнаружение и предупреждение проблем в доброжелательном ключе.

Исходя из проведенного анализа мы пришли к следующему заключению - для эффективного управления организацией необходимо выполнение всех функций в комплексе.

***Список литературы***

1. Ботавина Р.Н. Этика менеджмента: Учебник.- М.: Финансы и статистика,2002.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд. учебник.- М.: «Фирма Гардарика», 1996.
3. Розанова В.А. Психология управления. Учебное пособие – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 2008.
4. Сетков В.И. Основы общего менеджмента (краткий курс). – М.: ИНФРА-М, 2003.

1. Сетков В.И. Основы общего менеджмента (краткий курс). – М.: ИНФРА-М, 2003.стр. 8 [↑](#footnote-ref-1)
2. Сетков В.И. Основы общего менеджмента (краткий курс). – М.: ИНФРА-М, 2003. Стр 9 [↑](#footnote-ref-2)
3. Сетков В.И. Основы общего менеджмента (краткий курс). – М.: ИНФРА-М, 2003.стр.10 [↑](#footnote-ref-3)
4. Сетков В.И. Основы общего менеджмента (краткий курс). – М.: ИНФРА-М, 2003.ср 17 [↑](#footnote-ref-4)
5. Сетков В.И. Основы общего менеджмента (краткий курс). – М.: ИНФРА-М, 2003. [↑](#footnote-ref-5)
6. Розанова В.А. Психология управления. Учебное пособие – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 2008. Стр.46 [↑](#footnote-ref-6)
7. Розанова В.А. Психология управления. Учебное пособие – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 2008. [↑](#footnote-ref-7)
8. Розанова В.А. Психология управления. Учебное пособие – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 2008. [↑](#footnote-ref-8)
9. Сетков В.И. Основы общего менеджмента (краткий курс). – М.: ИНФРА-М, 2003стр.50 [↑](#footnote-ref-9)
10. Розанова В.А. Психология управления. Учебное пособие – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 2008.стр.51 [↑](#footnote-ref-10)
11. Розанова В.А. Психология управления. Учебное пособие – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 2008. [↑](#footnote-ref-11)
12. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд. учебник.- М.: «Фирма Гардарика», 1996. [↑](#footnote-ref-12)
13. Розанова В.А. Психология управления. Учебное пособие – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 2008. [↑](#footnote-ref-13)
14. Сетков В.И. Основы общего менеджмента (краткий курс). – М.: ИНФРА-М, 2003 [↑](#footnote-ref-14)
15. Сетков В.И. Основы общего менеджмента (краткий курс). – М.: ИНФРА-М, 2003 стр.63 [↑](#footnote-ref-15)
16. Ботавина Р.Н. Этика менеджмента: Учебник.- М.: Финансы и статистика,2002. Стр.66 [↑](#footnote-ref-16)
17. Сетков В.И. Основы общего менеджмента (краткий курс). – М.: ИНФРА-М, 2003 стр.65 [↑](#footnote-ref-17)
18. Сетков В.И. Основы общего менеджмента (краткий курс). – М.: ИНФРА-М, 2003 стр.66 [↑](#footnote-ref-18)
19. Сетков В.И. Основы общего менеджмента (краткий курс). – М.: ИНФРА-М, 2003 [↑](#footnote-ref-19)
20. Сетков В.И. Основы общего менеджмента (краткий курс). – М.: ИНФРА-М, 2003. Стр 68 [↑](#footnote-ref-20)