


О том, как не оказаться в ситуации, когда уже поздно принимать меры, чтобы сохранить компанию.

Сергей Анисимов, президент группы компаний «Стинс Коман»

Ицхак Калдерон Адизес

КАК ПРЕОДОЛЕТЬ КРИЗИСЫ МЕНЕДЖМЕНТА



ДИАГНОСТИКА
И РЕШЕНИЕ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
ПРОБЛЕМ

Ichak Adizes, Ph.D.

HOW TO SOLVE THE MISMANAGEMENT CRISIS

**DIAGNOSIS AND TREATMENT
OF MANAGEMENT PROBLEMS**

Adizes Institute, Inc.
and
Graduate School of Management UCLA

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Ицхак Калдерон Адизес

КАК ПРЕОДОЛЕТЬ КРИЗИСЫ МЕНЕДЖМЕНТА

**ДИАГНОСТИКА И РЕШЕНИЕ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ**

Перевод с английского

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 658.5
ББК 65.291.218
А30

*Научный редактор Дмитрий Чичикалюк, сертифицированный консультант
Российского офиса Института Адизеса, Certified Adizes Syerbergetic™ Consultant,
Институт Адизеса (Adizes Institute, USA)*

First English edition, The Adizes Institute Publications.
Original Work Copyright © Ichak Adizes, 1979. All rights reserved.
Published by arrangement with Ichak Adizes via The Adizes Institute, 1212 Mark Avenue,
Carpinteria, California 93103, Santa Barbara, USA. Tel.: (805) 5652901, fax: (805) 5650741.

Адизес, И.

А30 Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем /
Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. Натальи Брагиной. — М. : Манн, Иванов и Фербер,
2014. — 320 с.

ISBN 978-5-91657-430-2

Автор утверждает, что ни один человек не может быть идеальным «книжным» руководителем,
а игнорирование этого факта приводит к потере производительности и падению прибыли компании.

Адизес представляет новый подход к управлению: необходимо признать, что менеджмент —
слишком сложный процесс, чтобы надеяться, что один человек сможет одинаково успешно ис-
полнять все управленческие роли. Каждая роль требует особого стиля, то есть определенного
поведения в однотипных ситуациях. Роли, которые приходится играть управленцам, находятся
в конфликте. Поэтому человек может играть каждую из этих ролей в разные моменты жизни, но
никогда не сможет играть их все одновременно.

Книга написана так, чтобы помочь вам выявить управленческие ошибки и определить возмож-
ные способы исправления последствий этих ошибок.

УДК 658.5
ББК 65.291.218

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведе-
на в какой бы то ни было форме без письменного
разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает
юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Ицхак Адизес, 1979

© Перевод на русский язык, издание на русском языке,
оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

ISBN 978-5-91657-430-2

Оглавление

Предисловие партнера издания	7
Предисловие	10
Часть I ЛОВУШКА	
Глава 1. Введение	15
Часть II СТИЛИ НЕПРАВИЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	
Глава 2. P000: Одинокий рейнджер	27
Глава 3. 0A00: Бюрократ	38
Глава 4. 00E0: Поджигатель	50
Глава 5. 000I: Суперпоследователь	69
Глава 6. 0000: Мертвый пенъ	84
Глава 7. PAEI — «книжный» менеджер	94
Глава 8. Организационные стили	105
Часть III ЧТО С ЭТИМ ДЕЛАТЬ?	
Глава 9. Что же такое хороший менеджер?	145
Глава 10. Обучение и развитие хорошего менеджера	163
Глава 11. Соответствие индивидуального стиля требованиям задачи: создание управленческого микса	188
Глава 12. Организационная терапия	213
Часть IV ВЫХОД ИЗ ЛОВУШКИ	
Глава 13. Еще один и последний (?) раз: что же такое менеджмент?	233
Глава 14. Введение в управленческий метод Адизеса	248
Приложение. Вариации на тему (играем несколько ролей, но не все сразу!)	272
Благодарности	294
Об Институте Адизеса	296
Примечания	298

*Посвящается Топаз и Шохам,
моим спутникам в жизни*

Предисловие партнера издания

Вы никогда не сумеете решить возникшую проблему, если сохраните то же мышление и тот же подход, который привел вас к этой проблеме.

Альберт Эйнштейн

ОБ ИДЕАЛЬНЫХ РЕШЕНИЯХ ДЛЯ НЕИДЕАЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ

Ицхак Адизес один из тех, кто изменил представление об «образцовом менеджере». В книге, вышедшей в свет еще четыре десятилетия назад, он заявил, что идеальных менеджеров и управленцев вообще не существует...

Появление новых книг Адизеса на российском рынке сопровождалось комментариями ГК «Стинс Коман». Они расходились большими тиражами и несколько раз переиздавались. Это свидетельствует о высоком спросе на литературу такого типа

в российской бизнес-среде и интересе к достаточно новым для бизнес-литературы подходам, которые демонстрирует Адизес.

Настоящее издание продолжает и развивает взгляды автора, основанные на выделении определенных ролей, которые необходимы для формирования слаженной команды и эффективного управления компанией.

Однако есть обстоятельства, которые надо учитывать. Исходные условия по Адизесу предполагают, что многими очевидными навыками и практиками ведения бизнеса руководители компаний, предприниматели и собственники уже владеют, а сам бизнес имеет дело с определенным базовым уровнем рабочей силы (квалификация, дисциплина, мотивация, социокультурный профиль, экономическая среда и т. п.). Подходы, описанные в книге, ориентированы на социумы с вековой историей рыночных институтов и механизмов и высокую культуру бизнеса и предпринимательства. Исходя из этого, нам нужно очень осторожно относиться к слепому копированию практик и методов, эффективных там, но могущих привести к провалу здесь.

Предварительно проработав определение менеджмента, Ицхак Адизес продвигает идею о ролевом «разделении труда» в управлении, о необходимости создания взаимодополняющей команды менеджеров с разными индивидуальными стилями поведения, где каждый имеет одну или две ярко выраженные роли, понимает важность остальных ролей и при необходимости может их исполнять на минимально приемлемом уровне. «Работа вне команды — это работа в вакууме. Мы растем, когда работаем с другими», — утверждает автор.

Автор в своей книге подробно объясняет, почему в одном человеке, каким бы замечательным он ни был, не могут в полной мере сочетаться все управленческие роли: Производителя результатов (Р), Администратора (А), Предпринимателя (Е) и Интегратора (I). Но поскольку суть управления в организации, по его мнению, сводится к совмещению противоречащих друг другу ролей, то в основе менеджмента всегда лежит конфликт. Он движущая сила развития компании.

Как усиление любого положительного качества приводит к отрицательному результату, так и умеющий организовывать процесс

Администратор может впасть в роль Бюрократа, отличающийся трудолюбием и самостоятельностью Производитель — в роль Пожарного, инициативный Предприниматель — в Поджигателя, а умеющий улаживать конфликты Интегратор — в Угодника. О такой трансформации говорится в главе об ошибочном менеджменте.

По системе Адизеса можно просчитать код каждого менеджера в отдельности, вывести суммарный код всей команды, определить стиль руководства и наладить более эффективные коммуникации. По тому, какая из ключевых ролей не отработана, можно сделать вывод об управленческих ошибках.

Любая организация, подобно живому организму, имеет свой жизненный цикл. Автор рассказывает о том, как не оказаться в ситуации, когда уже поздно принимать меры по замедлению старения. Он дает исчерпывающий ответ на вопрос, как проводить своевременные и терапевтические организационные изменения, направленные на поддержание омоложения системы.

Несомненный интерес представляет и синергетический метод управления организацией, созданный самим Ицхаком Адизесом. Согласно его методу, рабочие и руководители могут создать больше, работая вместе; при отсутствии синергии менеджмент невозможен.

Книга написана живым языком, очень легко читается. Думается, она поможет решить немало актуальных организационных и управленческих проблем.

Сергей Анисимов, президент группы компаний «Стинс Коман»

Предисловие

Доводилось ли вам сталкиваться с топ-менеджером, выпускником одной из ведущих бизнес-школ, и чувствовать, что как руководитель он действует далеко не лучшим образом? Например, «рубит сплеча», или, наоборот, затягивает решения, или же, подобно бюрократу, действует «по инструкции»? Теоретически такой руководитель знает, что нужно планировать и организовывать, мотивировать и контролировать, но почему-то на практике не справляется с некоторыми из этих функций. Иначе говоря, его управленческий *стиль* неадекватен.

Возможно, вам приходилось читать учебники о принципах менеджмента и думать, что все, о чем говорится в книге, абсолютно верно, просто, увлекательно... А потом обнаруживать, что кажущееся простым при чтении на практике оказывается довольно сложным и в реальности не все работает по принципам, которые в теории кажутся рациональными и очевидными.

Если вы топ-менеджер, то наверняка часто исполняете «блюз одиночества»: не с кем поговорить о грузе ответственности, не с кем обсудить сложное решение. И не важно, удовлетворены своими решениями или нет, вы в любом случае несете за них ответственность.

Большинство книг по менеджменту описывают то, что я называю «книжный» менеджер, — «образцового» менеджера, одинаково

успешного в любых управленческих ролях. Эти книги игнорируют различия в индивидуальных стилях разных руководителей. Более того, на мой взгляд, эти книги излишне упрощают сложные управленческие задачи. Эти учебники в основном фокусируются на отдельной личности — на том, что именно должен делать отдельно взятый менеджер.

Цель этой книги — представить точку зрения на *управленческий процесс* как процесс командной работы и предложить читателю инструменты для выявления и исправления проблем, связанных с управленческими ошибками. В книге описаны приемы, с помощью которых можно создавать команды и обновлять организацию с учетом обычной тенденции организаций к старению и росту уровня бюрократизации. Эти приемы с успехом использовались мной и моими сотрудниками по Adizes Institute для повышения эффективности и результативности работы организаций и одновременно для стимулирования личного роста сотрудников организаций, в которых применялись методы, описанные в этой книге.

Ицхак Адизес
Май 1979

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Часть I

ЛОВУШКА

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Глава 1

Введение

Я помню, как зародилась идея этой книги. Однажды ко мне явился продавец Британской энциклопедии и предложил купить последнее издание — тридцать томов, вобравших все знание человечества. «Чем вы занимаетесь, сэр?» — спросил продавец. «Я преподаю менеджмент», — ответил я. «Что же, давайте посмотрим, что есть в энциклопедии на этот предмет».

Мы стали искать. Его неловкость и мое недоумение возрастали по мере того, как становилось ясно, что в энциклопедии такого термина нет. Там упоминалась управленческая наука, то есть математические модели для принятия решений, и организационное поведение, то есть социология организаций, но само по себе понятие «менеджмент» — то, что миллионы людей по всему миру делают каждый день, отсутствовало.

Это заставило меня остановиться и задуматься. Что *есть* менеджмент? В некоторых странах, например в Югославии*, если кто-нибудь попробует управлять так, как это делаем мы в Соединенных Штатах,

* Речь идет о социалистической Югославии в конце 1970-х годов, когда была написана эта книга. *Прим. ред.*

он рискует попасть под уголовное преследование или даже сесть в тюрьму¹. Управлять так, как мы понимаем это в Америке, там не позволяет закон. В этих экономиках руководители *рекомендуют* подчиненным, что лучше сделать, и именно *подчиненные* сами принимают окончательное решение.

В израильском кибуце менеджер (секретарь кибуца) управляет несколько лет, а потом возвращается к обычным обязанностям, например доить коров. Принята практика ротации управленческих функций. Израильяне не приемлют профессиональный менеджмент, и если кто-то попытается на самом деле управлять другими, то есть указывать им, что и как делать, он может быть запросто отозван избирателями.

Из учебников мы знаем, что руководители планируют, принимают решения, организуют, контролируют и мотивируют. Но есть организации, в которых от руководства не требуется выполнение некоторых из этих функций. Несколько лет назад я провел небольшое исследование управления творческих организаций: опер, танцевальных коллективов, театров и т. п. Посетив крупные оперные театры, балетные труппы, театры и музеи, я осознал, что нельзя управлять творческими работниками и контролировать их так, как это предписывается в учебниках². Администратор театра служит и руководит *для* художественного директора. Я заметил нечто похожее в системе образования и учреждениях здравоохранения. Тут администраторы не выполняют всех классических функций руководителя. Они не принимают решений в отношении политики организации, так как врачи и педагоги тоже имеют право голоса.

Так что же такое менеджмент? Что делают менеджеры? Может ли любая система обойтись без менеджмента? В одном из своих предыдущих исследований я пришел к выводу, что без управления обойтись нельзя³. Несмотря на существовавшие в Югославии законы, руководители руководили — это происходит и в Израиле. Мне кажется, что руководителям приходится выполнять некие функции, которых ни закон, ни давление социума отменить не могут.

Пытаясь определить, в чем заключаются эти функции, я обнаружил, что менеджер должен исполнять четыре роли: производитель

результатов, администратор, предприниматель и интегратор. Каждая роль *необходима*, а все четыре *достаточны* для успешного управления. Говоря «необходима», я имею в виду, что если одна из ролей не исполняется, можно выявить определенный паттерн управленческих ошибок*. Эта книга описывает четыре роли и объясняет, как диагностировать разные паттерны управленческих ошибок.

Я пришел к выводу, что *один человек не может* выполнять все четыре роли. Те, кто отлично справляется с планированием и выдает новые идеи, как правило, не сильны в реализации планов. Те, кто успешно реализует принятые решения на практике, могут не уметь мотивировать. Руководители, которые удачно мотивируют персонал, могут с трудом справляться со сложными ситуациями. У руководителя, способного решать проблемы, слабым местом может быть внедрение новых идей и организационные изменения. Эффективное управление растущей организацией — *слишком сложный* процесс, чтобы *один человек* мог успешно с ним справиться. Четыре роли конфликтуют друг с другом, и никто не в состоянии играть эти роли одновременно. Если человек попытается сделать это, результатом неизбежно станут управленческие ошибки. Я пришел к выводу, что для хорошего управления нужно, чтобы несколько человек взаимно дополняли друг друга. Это означает, что нужно признать различия в стиле и мнениях, принять конфликт как неизбежный, необходимый и желательный элемент управления.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РОЛИ

Необходимые и достаточные роли, реализация которых нужна для того, чтобы организация оставалась эффективной и результативной в течение долгого времени, таковы: производить результаты, администрировать, быть предпринимателем и интегрировать.

* Mismatch — управление, которое осуществляется неправильно, в нашем тексте перевод этого термина будет представлен вариантами: ошибки управления, неверный менеджмент, неправильный менеджмент. *Прим. ред.*

Производитель результатов (Р [пи])*

От менеджера ждут, что он достигнет результатов или создаст услуги на уровне, не уступающем или превосходящем уровень конкурирующих компаний. Для того чтобы выполнять эту функцию, менеджер должен хорошо знать собственную область, будь то маркетинг, инженерное дело, бухгалтерский учет, право или любая другая дисциплина. Кроме того, менеджеру необходим драйв, достаточный для обеспечения требуемых результатов.

Администратор (А [эй])

Менеджер должен обладать бóльшим, чем драйв и знания. Личная производительность и функциональные знания в определенной области или технологии не обеспечивают человеку аналогичных результатов при управлении группой людей. Находясь в этой роли, руководитель планирует, координирует и проверяет исполнение. Он становится администратором и следит за тем, чтобы система работала как положено.

Предприниматель (Е [и])**

Менеджмент — это нечто большее, чем обеспечение результата и администрирование. Этот процесс предполагает высокую степень самостоятельности при постановке целей, стратегическом планировании, формировании внутренней политики. В этом случае процесс принятия решения требует предпринимательского подхода. В изменяющейся среде менеджер должен обращаться к здравому смыслу и изменять цели и системы, созданные для их достижения. Для исполнения этой роли менеджер должен быть организационным предпринимателем. В отличие от администраторов, перед которыми стоят определенные планы, требующие выполнения, и решения, какие нужно реализовать, предпринимателям приходится вырабатывать собственные планы действий. Они должны уметь инициировать процесс самостоятельно. От менеджера в роли предпринимателя

* Р — от англ. Producing results. *Прим. науч. ред.*

** Е — от англ. Entrepreneur. *Прим. науч. ред.*

требуется творческое начало в поиске новых подходов и умение брать риск на себя. При отсутствии творческого подхода он не сможет разглядеть новые возможности; если он не готов рисковать, он не сможет в полной мере воспользоваться этими возможностями.

Но даже все вместе три описанные выше роли недостаточны для полноценного управленческого процесса. Многие организации, которыми управляли прекрасные производители-администраторы-предприниматели (как правило, основатели компаний), резко сдавали позиции после того, как этот ключевой человек умирал или по другим причинам отходил от дел. Жизненный цикл организации гораздо дольше, чем жизнь в ней отдельного человека. Поэтому, для того чтобы организация была успешна на протяжении долгого времени, необходима еще одна роль.

Интегратор (I [ай])*

Четвертая ключевая роль управленца — интеграция. Под этим я понимаю процесс, в результате которого индивидуальные риски становятся групповыми, индивидуальные цели вплетаются в цели группы и на месте индивидуалистического в своей основе предпринимательского подхода рождается предпринимательская организация. Если роль интегратора исполняется успешно, то группа может функционировать самостоятельно с четким пониманием цели и способна успешно выбрать новое направление, не находясь при этом в зависимости от одного конкретного человека. Хороший интегратор в определенный момент становится ненужным — группа может функционировать и без него.

НЕПРАВИЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Я обнаружил, что по тому, какая именно из ключевых ролей не отработана, можно определить конкретный стиль управленческих ошибок. Под стилем я понимаю повторяющееся поведение, которое предсказуемо и возникает всякий раз как реакция на

* I — от англ. Integrator. Прим. науч. ред.

типичную ситуацию. Таким образом, когда человек демонстрирует стиль, это означает, что мы можем предсказать, как этот человек поведет себя в известной ситуации.

Задача предполагает определенный тип ситуации, и каждая задача имеет только ей присущие свойства. Поэтому однотипные задачи требуют определенного типа поведения. Работа продавца предполагает стиль поведения, отличный от того, который требуется от бухгалтера.

Классический подход, основанный на «функциях менеджмента», предполагает, что все люди имеют один и тот же стиль, и не берет в расчет тот факт, что разные люди организуют, планируют и контролируют по-разному. Для меня важно, насколько хорошо сочетается управленческий стиль и собственно функции менеджера. Несоответствие стиля задаче может быть одной из причин того, что организациями управляются неправильно.

В ходе исследований я обнаружил, что четыре роли Р, А, Е и I можно использовать для описания и анализа жизненных циклов организации и что поведение организации меняется по мере прохождения жизненного цикла. В каждый конкретный момент какая-то управленческая роль оказывается важнее других. Это значит, что можно предсказать определенные «отрезки» (по выражению Гейл Шийи) в жизни организации и подготовиться к ним.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ЦЕННОСТЬ

Определение соотношений между ролями Р, А, Е и I важно для диагностики эффективности управления. Во-первых, такой анализ может быть использован в процессе поиска и назначения людей на руководящие должности. И поскольку я утверждаю, что ни один менеджер не имеет всех личных свойств, необходимых для успешного управления организацией, этот метод становится системой подбора оптимального сочетания дополняющих друг друга управленческих стилей, необходимых для управления организацией.

Во-вторых, модель РАЕI можно использовать как инструмент прогнозирования. Как только определен и проверен *паттерн*

поведения менеджера, становится возможным предсказать переменные, входящие в этот паттерн, а значит, и поведение человека в целом.

Вместе с моими сотрудниками по MDOR* мы использовали модель, описанную в этой книге, и обнаружили, что основанные на ней инструменты имеют высокую прогностическую силу. Они дают возможность изучить и проанализировать всю организацию. Достаточно посмотреть на организацию в целом или на управленческий стиль отдельного менеджера, чтобы предсказать, как функционируют разные департаменты внутри организации. Ожидать ли текучки кадров? Какого рода тренинги и как часто проводятся в компании? Как и по каким причинам сотрудников продвигают по служебной лестнице? Кто и почему может стать следующим президентом компании? Кто с кем конфликтует? Какие конфликты желательны для организации, какие должны быть решены?

МЕТОДОЛОГИЯ И ИСТОЧНИК ИНФОРМАЦИИ

Собирая данные для этой книги, я пользовался методом включенного наблюдения: как организатор процесса изменений в организации я работал с руководителями и записывал то, что видел. Я провел много интервью с сотрудниками. Я работал с очень разными компаниями — с оборотами от \$1 млн до \$1 млрд и штатом от 80 до 15 тыс. человек. Области деятельности этих организаций заметно различались — авиация, страхование, банковские услуги, искусство, музеи, правительственные организации и т. д.; среди них были и коммерческие и некоммерческие организации.

Работая в качестве организационного терапевта, я часто бываю в разных странах. Поэтому я могу наблюдать и сравнивать американских и зарубежных топ-менеджеров. Разработанная мной модель была представлена руководителям компаний в ходе образовательных программ для высшего менеджмента по всему миру.

* Имеется в виду MDOR Institute, в настоящее время — Adizes Institute (Институт Адизеса). *Прим. науч. ред.*

Модель (и основанные на ней выводы) была подтверждена сотнями практикующих управленцев как универсальная, не ограниченная культурными или технологическими рамками.

Фокус моих исследований отличается от работ таких психологов, как Маслоу, МакЛелланд, Ридинг, которые описывают потребности и пытаются на их основе предсказать поведение. Меня интересует не *почему* определенное поведение имеет место, а то, *какое именно* поведение имеет место и *как* оно влияет на организацию. Мое исследование сосредоточено на стилях руководителей как определяющем факторе для предсказания поведения организации в целом. Я предпринимаю попытку дать рекомендации для рассматриваемых ситуаций.

Еще один методологический аспект: в прошлом исследователи старались классифицировать и кодифицировать управленческое поведение (Блэйк и Мутон, Реддин, М. Маккоби, Филдер и другие), используя одно-, двух- и трехмерный анализ. Эти исследования и теории, однако, сфокусированы на индивидууме, его поведении и эффективности. Литература о менеджменте и лидерстве рассматривает отдельно взятого человека так же, как микроэкономическая теория: она рассматривает отдельную единицу, предпринимателя или фирму как агента сложных процессов принятия решений в организации.

Такой же индивидуалистический подход можно обнаружить и в управленческой теории, которая традиционно смотрела на какой-то один доминирующий аспект менеджмента. Тейлор, пионер в этой области, прежде всего фокусировался на производительности, специализации и результативности (роль Р). С другой стороны, Файоль и Урвик изучали организационную структуру: полномочия, область контроля, делегирование полномочий, взаимодействие персонала между собой (роль А). Н. Винер изучал динамику изменений и впоследствии перешел к кибернетике (роль Е). Э. Мэйо рассматривал человеческий аспект. Поведенческая наука и изучение индивидуумов в организации стали основным фокусом управленческой теории (роль I). По сути, все эти исследователи рассматривали, как именно функционирует менеджер в одной из четырех основных ролей, описанных выше.

Теоретики «общего менеджмента», как Друкер, Ньюман и Кунц, пытались объединить результативность (Р), структуру (А), изменения (Е) и человеческий элемент (I) в единую систему, которую назвали процесс или функции менеджмента. Однако все они сохранили фокус исследования на менеджере как индивидууме.

Мой исследовательский вклад таков: я утверждаю, что выполняться должны все четыре роли, но не одним человеком. Для полноценного управления необходимы люди, которые мыслят и действуют неодинаково. Мы должны рассматривать не менеджера, который планирует, организует и т. д., а управленческую команду, выполняющую эти функции. Роли производителя результата, администратора, предпринимателя и интегратора должны выполняться командой взаимно дополняющих друг друга управленцев, так как ни один человек не может исполнять все четыре роли сразу. Изложению того, как это происходит, посвящена настоящая книга.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

