**Кондратьев Э. В.** **Синергетический менеджмент в условиях становления цифровой экономики** // Философия хозяйства. Альманах Центра общественных наук и экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова. Специальный выпуск. 2017. Декабрь. — 458 с., С. 44-55.

# Кондратьев Э. В. Синергетический менеджмент в условиях становления цифровой экономики

*От бытия к становлению****Илья Пригожин***

*Социальную систему характеризуют не только и не столько ее элементы,   
сколько их отношения друг с другом и каждого с целым.*

***Дж. Гараедаги***

**Аннотация**. В статье обсуждается поиск точек синергии для предприятия, существующего в условиях цифровой экономики. Возможность быстрого сбора, обработки и передачи информации на расстояния, а также наличие т.н. «центров компетенций» не может заменить синергию живой человеческой коммуникации для создания инновационных продуктов. Обсуждается важность условия «связности» знаний, полученных в результате активной коммуникации в процессе совместной деятельности, что устанавливает единый темпоритм развития организации.

* Цифровая экономика – это глобальный проект с возможностью синергии технологического и интеллектуального потенциала.
* Что могут люди, но не может цифра – так это обучаться в процессе взаимодействия, и только тогда «цифровые технологии» нам в помощь.

Если говорить о развитии человеческой цивилизации, то цифровую экономику стоит воспринимать как глобальный проект открывающий возможности синергии технологического и интеллектуального потенциала, но и приносящий определенные ограничения. Возможности очевидны – увеличение скорости коммуникаций за счет существенного уменьшения транзакционных издержек. Однако развитие технологических форм коммуникации ведёт к сокращению живой обучающей коммуникации и возможности к инновациям ввиду сокращения групповой синергии. Идеи И. Нонака и Х. Такеучи [1] о том, что компания является носителем знания, многие восприняли как команду к созданию баз знаний о своих технологиях, что далее было развито в идею центров компетенций и пр. На Кубке лидеров производительности им. А.К. Гастева встречаются компании, которые демонстрируют «полку из 20-30 методик, сосредоточенных на рабочем месте». В каждой из методик по 50-80 страниц 14 кеглем. Мне, как аудитору сказали: «Каждый сотрудник МОЖЕТ прочитать методику прямо на рабочем месте». Я попробовал это сделать и потратил на прочтение одной методики 40 минут.

Настоящая статья о том, что невзирая на технические возможности развития производства ничто не может заменить синергию группового решения проблем. Обсуждая пути развития цифровой экономики, отметим, что технологии удаленного общения эффективны лишь для профессионалов, «говорящих на одном языке» - т.е., имеющих возможность использовать единую терминологию и методологию, владеющих основами удалённой коммуникации (поскольку писать сложнее, чем говорить) и готовых создавать совместный продукт деятельности. Таким образом, *синергетические эффекты возникают в случае когерентности, резонанса в коммуникации участников изменений*.

Однако в реальной производственной практике мы продолжаем иметь дело с исполнением работ в производстве, где восприятие и трактовку информации, без личного контакта неоднозначно. Поэтому наиболее эффективной коммуникативной технологией, работающей на «связность знаний» остается «человеческая» технология непосредственного общения, с высокой долей эмоционального контакта, достигаемого за счет синергии аудио-визуального и тактильного каналов.

Именно живое общение в гемба становиться основой институциональной активности [2], создающей новые возможности улучшений рабочего места, или отдельного процесса. Заочные обсуждения и переписка в совокупности отнимают гораздо больше времени, и в меньшей степени способствуют установлению взаимопонимания в отсутствии эмоционального контакта [3]. Этот кризис недостатка живых эмоций можно идентифицировать ростом т.н. «эмоджи» и эмотиконов[[1]](#footnote-1) в электронных коммуникациях. Институциональная активность, так важная для накопления и передачи специфических знаний в компании подразумевает многократное повторение. Последнее возникает естественным образом через итерационную работу с текущими проблемами на местах (в гемба) в духе кайдзен[[2]](#footnote-2), поддерживаемую миссией лидеров: выращивание умелых сотрудников.

**Далее речь пойдет о двух слоях синергии: cинергии компетенций наставника и ученика; и синергии референтной группы. Оба случая предполагают «культурный переход» - смену управленческой парадигмы, которая осуществляется в двух направлениях: изменение отношения к роли человека в организации и изменение акцента в работе руководителя с индивидуальной на групповую.**

Первый синергетический эффект ограничен готовностью руководства компании к использованию более высоких ролей человека в организации: рабочей силы, рабочей функции в установленной должности, человеческого ресурса или человеческого бытия [5, 197] в виде базовых управленческих установок (концепции управления). Чем выше готовность, тем сложнее становится спектр способов передачи знания. Так, ценность приобретают знания, порожденные не прошлым (школа памяти), а будущим (школа мышления), образование предстает не как передача обучаемому известных образцов знаний умений и навыков, а как созидание человеком образа мира в себе посредством активного полагания себя в мир предметной, социальной и духовной культуры [6, 154].

А. А. Вербицкий дополняет: «Ученик перестает быть объектом - обучаемым и становится субъектом – обучающимся. Его деятельность превращается из ответно-репродуктивной в активно-творческую. Отношения педагога и ученика из монологических ”субъект-объектных” становятся диалогическими ”субъект-субъектными”» [7]. Создаются условия, при которых обучающийся способен сам порождать знания в процессе продуктивого творчества. С синергетической точки зрения процедура обучения – становится взаимной циклической детерминацией обучающего и обучаемого и их взаимным конструированием, становлением и развитием. Синергетические эффекты, возникающие при обмене профессиональным опытом Е. Князева и С.П. Курдюмов назвали «*пробуждающим обучением»* [8, 24-25]. Ситуация открытого диалога порождает нелинейный процесс передачи знаний, прямой и обратной связи, переходящее в совместное образовательное приключения. Благодаря совместной активности учитель и ученик начинают функционировать с одной скоростью, жить в одном темпе. «Учитель ставит проблемы так, чтобы начать совместное исследование, чтобы ученик удивился тайнам бытия, понял неисчерпаемость познания мира и приобрел не столько «знаю что», сколько «знаю как» (know how) [8, 147].

В практике менеджмента проявлением синергии компетенций руководителя-наставника и ученика становиться переход в действиях руководителя от контроля к мониторингу, а также ежедневная кайдзен-беседа наставника с подчиненным. Важность и эффективность ежедневного кайдзен-контакта описана М. Ротером [9] как важнейшее конкурентное преимущество Тойоты в отношении развития своего персонала.

Мониторинг как управленческая техника становиться «агрегатором проблемного поля», а сотрудник-ученик – искателем и поставщиком проблем, а затем и и инициатором/исполнителем решения выявленных проблем. Трансформируется и само управление. Управляющая подсистема перестаёт в одностороннем порядке влиять на качество основных элементов организационной системы - сотрудников с возможностью их последующей замены. Внимание с формализованных, «прописанных» процессов перемещается на фактического взаимодействие сотрудников и изучение институализированных устойчивых практик – реальных процессов. Если целью контроля было установление несоответствия и поиск виновного, то цель мониторинга – поиск причин проблемы и организация резонансного управления[[3]](#footnote-3).

Уходя от фиксации состояния и определения санкций, новый руководитель-наставник использует мониторинг для постоянного, «непрерывного» изучения изменений состояния процесса. Он принимает решения по поводу изменения состояния процесса, а не по поводу исполнителя. В этом случае работник перестаёт быть «тренажером для битья», и становится источником знаний о процессе. Вначале его знания не структурированы и ими сложно воспользоваться. Но постепенно, при помощи наставника – они становятся связными и дополняются совместными идеями. Отказ от идеи наказания – необходимое условие успеха такого подхода.

#### Таблица 1.

###### Сравнение контроля и мониторинга

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Параметр сравнения** | **Контроль** | **Мониторинг 5С** |
| Задача (зачем?) | Выявление  несоответствий | Выявление изменений процесса |
| Характер (Как?) | Дискретный -  там, где важно | Непрерывный – важно постоянство |
| Темпоральность (когда?) | Статика: здесь и сейчас | Динамика процесса: вчера |
| Субъект (кто?) | Независимый | Участник процесса |
| Реакция (что делать?) | Поиск виновного | Поиск причин |
| Результат (что в итоге?) | Наказание работника | Совершенствование процесса |
| Инструмент | «Опыт» контролера | Чек-лист, экран мониторинга, контрольная карта Шухарта |

## Ката мониторинга

Методика «*ката* *мониторинга»*, которая была апробирована и реализована в компаниях «TSM-group», г. Санкт-Петербург, «Флагман», г. Москва; ГПК «Сердобский» и АО «Молоко», г. Архангельск в процессе отработки со средним и низовым управленческим персоналом процедуры обхода и оценки состояния рабочих мест в рамках пятого шага «Совершенствование» инструмента «5С» [10].

*Основная идея методики состоит в превращении процедуры мониторинга в ежедневную кайдзен-беседу наставника с подчиненным*. Методика не просто способствует повышению профессионализма, но и кардинально меняет качество знаний сотрудника. Полученные знания характеризуются внутренней связностью знаний сотрудника, их связностью с организационным контекстом. Практика повторения (ката) данной процедуры формируют определенную управленческую культуру взаимодействия с подчиненными.

Форма приведенных ниже правил рассчитана на применение российскими линейными менеджерами, которые часто являются выходцами из рабочей среды и ценят простые и понятные алгоритмы.

**Настрой и подготовка.** Определите места для мониторинга. Определите конкретные цели обхода в логике улучшений. Возьмите имеющийся чек-лист. Выходите на мониторинг в добром состоянии духа, думайте о том, что ваша задача - выслушать проблемы людей и организовать несколько мелких улучшений - по одному с каждым работником, научив их чему-то новому.

**Обратная связь.** Делайте мониторинг на тех рабочих местах, где есть сотрудник. Если он отошел – идите к следующему рабочему месту, а к этому вернитесь позже. Без обратной связи нет синергии мониторинга, более того, вы порождаете рост заочной напряженности. Действительно, если сотрудник будет вынужден интерпретировать и комментировать Вашу оценку без вашего участия, то Вы не сможете расставить те акценты, которые бы хотели, и не сможете скорректировать его отношение к своей деятельности.

**Ориентация на улучшения.** Делайте оценку и разговаривайте с сотрудником доброжелательно. Задача не унизить человека, а найти возможности улучшения не только и не столько рабочего места или процесса, сколько поведение сотрудника. Институциональные изменения в организации основаны на изменении поведения людей. Поведение просто так не изменяется. Это происходит либо когда человеку нравится поведение его наставника/руководителя, либо когда ему самому захотелось что-то изменить. Ни того ни другого насилием не добиться.

**1 похвала - 1 замечание - 1 задача.** Заполнив чек-лист, найдите что-то хорошее в работе сотрудника за прошедший день и начните с похвалы. Это обеспечит эмоциональный настрой сотрудника и уверенность, что он на правильном пути. Затем выскажите одно, наиболее важное замечание, такое, которое сотрудник сможет исправить. Превращайте замечание в задачу. Учите этому сотрудника. Спросите, как он понимает конкретный пункт чек-листа и что именно собирается сделать. Уточните, сможет ли он сделать это до завтра (времени вашей следующей запланированной встречи)? Ваша задача – обеспечить готовность сотрудника к понятным ему изменениям. Конечно, четкость правила «1+1+1» достаточно условна и его нельзя воспринимать буквально во всех ситуациях. Однако для начала пути нужно стараться действовать именно так.

**Выбор замечания**. Чтобы сотрудник мог исправить за 1 сутки, так как это регламентированный период обхода. В рамках данной методики чек-лист – ваша «шпаргалка» и путеводитель по приближению к совершенному состоянию и более ранние шаги хорошего (структурированного) чек-листа – более важные – как фундамент. Если Сотрудник проявил инициативу – обязательно поддержите. Особенно это важно на первых порах – для втягивания людей в изменения. Свой вариант Вы всегда успеете предложить. В этом и есть тонкость резонансного воздействия. Мы идем мелкими шагами!

Важнейшее значение в работе руководителя приобретает такая компетенция, как *поиск теорий в практике* [11, 102]. Она предполагает уход от догматических (единственно верных) объяснений в пользу полифундаментальных объяснений, с последующей их вероятностной оценкой. Это предполагает умение пользоваться выводами различных сфер деятельности в процессе плюралистического поиска более приемлемого объяснения. Возникающее в процессе такого построения моделей знание является неоднозначным, что предполагает уход от традиции «единственно-верных решений» и переориентацию на «со-управление» и создание организационного знания для создания возможности для аргументации и объяснения своих решений.

## Синергетика, основанная на людях и коммуникациях

Основа социальной подсистемы организации – это люди и их взаимодействия. Структуру системы определяет характер связей, объединяющих и удерживающих вместе элементы системы: людей и их группы. При этом, принципиальная разница между характером связи элементов механической и социокультурной систем в том, что связи социокультурной системы изменчивы и адаптивны. *Подобно тому, что проблема биологического порядка включает в себя переход от молекулярной активности к надмолекулярному порядку в клетке, так и порядок в социальной системе включает в себя переход от состояния активности индивида к порядку в организации*.

Фраза Дж. Сазерленда «Перестаньте думать об индивидах, обратите внимание на коллективы - и вам откроются неожиданные детали» [12, 60] обращает внимание на то, что не только люди, но и малые группы тоже являются участниками создания подобного порядка. Эта проблема сегодня ещё далека от своего решения, но мы знаем, что механизмом данного изменения являются микроинституции [11, 127-130], возникающие при флуктуациях взаимодействия элементов системы. Ещё Г. Хакен обнаружил, что коллективное поведение множества отдельных индивидуумов и их собственная судьба определяется ими же самими в ходе их взаимодействия друг с другом: через конкуренцию и кооперацию, но при этом они часто выступают не столько в роли ведущих, сколько ведомых [13, 24-25].

Следующее уточнение состоит в том: как именно определяется их судьба и что необходимо, чтобы взаимодействия сотрудников были продуктивными? На запрос одного клиента «Как изменить процедуру оценки работников в соответствии с бережливым подходом?» наш коллега-консультант ответил, что в бережливом производстве люди воспринимаются совершенно иначе чем при массовом: не должности, к которым необходимо допускать, проверяя квалификацию, а как человеческий ресурс с требуемыми производству компетенциями и потенциалом выполнять разные работы (не обязательно ограниченные рамками должности).

Дело в том, что *отношение к людям является краеугольным камнем синергетического менеджмента*, а возможно, и всего менеджмента, что не всегда осознается управленцами. Эффективность использования потенциала людей в бизнесе зависит от умения менеджмента использовать как минимум четыре возможные формы этого потенциала: 1) рабочую силу; 2) квалификацию в определенной должности; 3) компетенции для выполнения определенных функций в организации; 4) индивидуальные возможности человека для постоянного развития организации *на неопределенном ею поле возможностей*.

Эти 4 формы человеческого потенциала соответствуют 4-м концепциям отношения организации к людям [14], имеющим в управлении персоналом статус «парадигм».

1. *Использование трудовых ресурсов* (*labour resources use*) с конца XIX в. до 60-х гг. XX в., когда человек в производстве рассматривался лишь как источник труда, измеряемого затратами рабочего времени и зарплатой.
2. *Управление персоналом* (*personnel management*) где человек рассматривается организацией через формальную роль - должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).
3. *Управление человеческими ресурсами* (*human resource management*), где человек стал рассматриваться как элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов: трудовой функции, социальных отношений и состояния работника.
4. *Управление человеком* (*human being management*), где человек - главный субъект организации и особый объект управления, исходя из желаний и способностей которого, строится стратегия и структура организации.

Каждый переход был институционально пройден нашей цивилизацией. И на каждом шаге новаторы бизнеса использовали более объемлющий подход отношения к людям и получали синергетический эффект. Он заключался в более эффективном использовании потенциала сотрудника с одновременным ростом его удовлетворенности и повышением мотивационного предела организационной системы. Иными словами, организация создавала людям возможность улучшая материальное благосостояние, достигать более высокие ступени мотивационной иерархии А. Маслоу [15] вплоть до самореализации внутри организации.

## Синергия референтной группы

Для А. С. Макаренко коллектив – это о*рганизованная группа, которая имеет согласованную с обществом, объединяющую всех его членов и социально значимую цель деятельности* [16]. Его основной ячейкой является п*ервичный коллектив,* в котором отдельные его члены оказываются в постоянном деловом, дружеском, бытовом и идеологическом объединении. Оптимальное количество членов такого коллектива 8–15 человек. В. А. Сухомлинский дополнил теорию заботой о духовном росте каждого члена коллектива, уточнив таким образом гуманистические ориентиры развития. Однако за границей рассмотрения оставались практики взаимодействия, позволяющие членам этой группы развиваться.

Важным дополнением, позволяющим опираясь на теорию коллектива (А. С. Макаренко, В. А. Сухомлинский) уточнить методические особенности развития членов группы является тезис от том, что ***малая референтная группа – это основной модуль развития организации через рост компетенций***. Её функции:

1. сбор и первичный анализ списка проблем для оперативного решения;
2. обсуждение и проект решения наиболее значимых проблем;
3. реализация решения;
4. обсуждение - публичное представление своей инновации для передачи опыта.

Культура групповой работы позволяет знанию организации вписаться в производственный процесс, т.е. стать коллективным знанием [11, 100].

Бесперебойность и непрерывность потока создания ценности для потребителя важна не только для материального производства, но и для производства знаний. Создатель методологии SCRUM Дж.Сазерленд сделал упор именно постоянстве потока знаний и результатов работы малой группы. Он отмечает, что продолжая идеи Т. Оно, **обсуждается не выполненный продукт, а *каким образом* он делался:** «Что являлось препятствием для более быстрого движения и как улучшить сотрудничество в следующем спринте. В именно в таком формате команда учится выявлять факторы, замедляющие трудовой процесс и избавляться от них на каждом новом витке, в каждом спринте[[4]](#footnote-4)». И далее: «Важно не только общее видение конечной цели, но и наличие интенсивного поступательного продвижения к ней с демонстрацией результата на каждом этапе» [12, 37].

Примером групповой синергии стала методика «оперативного управления технологическими переходами», апробированная в корпорации ТехноНИКОЛЬ. *Управление технологическими переходами*– управленческая техника, направленная на постоянное совершенствование процедуры перехода с одного вида продукции на другой за счет упорядоченной переналадки оборудования силами бригады, совмещающая черты быстрой переналадки, производственного обучения (TWI) и планёрки рабочей бригады. Исследование технологического перехода осуществляется методами быстрой переналадки SMED; фиксация и оформление улучшенного способа выполнения – методами TWI и стандартной операционной процедуры (СОП); обсуждение и возможность улучшения с конкретной бригадой – график перехода в виде Диаграммы Гантта.

В результате за первые 3 месяца удалось высвободить от 45 до 65% времени запланированных переходов. Для компаний с непрерывным производственным процессов это может означать дополнительные продажи от десятков до сотен миллионов рублей.

**Процедура** **управления** технологическим переходом основана на синергии командной работы. Основой являются знания членов команды каждой операции (на основе СОП) и умение её выполнять. Лидеру отводится особая роль организации стандартной процедуры производственного совещания группы, а именно:

1. Сбор бригады у экрана технологического перехода.
2. Постановка задачи и мотивация членов бригады на быстрое, слаженное и безопасное исполнение технологического перехода.
3. Организация обсуждения, направленная на поиск и выявление проблем.
4. Визуальная фиксация согласованных действий на экране технологического перехода
5. Оперативное управление технологическим переходом.
6. Подведение итогов по факту исполнения технологического перехода: фиксация проблем и находок, предложения по улучшению и пр.

Заканчивая обсуждение процедуры оперативного управления технологическим переходом, отметим, что характерное для неё совместное обсуждение и синхронизация операций перехода становится элементом обучения в процессе производства. Процедура тех.перехода становится источником улучшений работы линии через систему подачи предложений и через вовлечение персонала в улучшение СОП.

## Резюме

Несмотря на массовое включение цифровых технологий в нашу жизнь, основным источником эффективности производства остаются отношения людей и их групп в процессе производства. Синергия управленческих практик и взаимодействия людей открывает возможности кратному увеличению производительности и эффективности управления.

Это подтверждает апробация новейших практических техник синергетического менеджмента, рассмотренных в статье: «ката мониторинга» и управление технологическими переходами. Оба случая предполагают «культурный переход» - смену управленческой парадигмы в 2-х направлениях: изменение отношения к роли человека в организации и изменение акцента в работе руководителя с индивидуальной на групповую. Первое направление открывает нам возможности синергии компетенций наставника и ученика. Оба направления вместе позволяют работать с синергией компетенций референтной группы. Однако в обоих случаях нечего не произойдет без открытых коммуникаций в атмосфере доверия и уважения.

## Литература:

1. *Нонака И, Такеучи Х.* Компания-создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. А. Трактинского - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес, 2011. - 384 с.
2. *Кондратьев Э. В., Новиков К. В.* 5C Многоликий: от индикаторов до производственной культуры // Методы менеджмента качества. – 2016. - № 6, с.12-19.
3. *Шабанов С., Алешина А.* Эмоциональный интеллект. Российская практика /. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 429 с.
4. *Имаи М.* Кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества /Пер. с англ. –3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 274 с.
5. Развитие бережливых производственных систем в России: от истории к современности / Под. ред. Адлера Ю. П. и Кондратьева Э. В. – Москва: Академический проект, 2017. – 226 с.
6. *Кондратьев Э. В.* Теория и практика развития управленческого персонала предприятия: Монография. — М.: РИОР, 2015. – 395 с.
7. *Вербицкий А. А.* Проблемы становления новой образовательной парадигмы // Система обеспечения качества в дистанционном образовании / Жуковский: МИМ ЛИНК, 2007. - (вып. 17), C. 18-26.
8. *Князева Е. Н., Курдюмов С. П.* Основания синергетики: Человек, конструирующий себя и свое будущее/ Изд. стереотип. – М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2014. – 264 с.
9. *Ротер М.* Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. – СПб.: Питер Пресс, 2014. – 304 с.
10. ГОСТ Р 56906-2016 Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S) / Изд. официальное. – М.: Стандартинформ, 2016. - 18 с.
11. *Кондратьев Э.В.* Развитие управленческого персонала предприятия: системно-институциональный подход. — М.: Академический проект, 2016. — 352 с.
12. Scrum. Революционный метод управления проектами / Джефф Сазерленд; пер. с англ М. Гескиной – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 288 с.
13. *Хакен. Г.* Тайны природы. Синергетика: учение о взаимодействии. – Москва – Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2003. - 320 с.
14. *Евенко Л.И.* Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Бизнес-образование. – 1996. - №1, С. 22-29.
15. *Maslow A. H.* Motivation and Personality. — New York: Harpaer & Row, 1954.
16. Педагогика: <https://studme.org/47435/pedagogika/teoriya_kollektiva>

## Эдуард Викторович КОНДРАТЬЕВ доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент» Пензенского Государственного университета архитектуры и строительства; научный руководитель ООО «НАЦИОНАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА», г. Санкт-Петербург, действительный член Академии проблем качества, Россия.

1. Или «эмождзи» (от [яп.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AF%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) 絵 — картинка и 文字 — знак, символ) - язык идеограмм и смайликов, используемый в электронных сообщениях и веб-страницах; эмотиконы - средства изображения эмоций существующими типографическими средствами, возникли по инициативе пользователей. [↑](#footnote-ref-1)
2. Яп. «постоянное совершенствование» – см. [4] [↑](#footnote-ref-2)
3. Резонансное управление – одна из техник синергетического менеджмента, основанная на оказании небольшого по силе управленческого воздействия, но соответствующего направлению развития системы с учетом ее самоорганизационных возможностей. [↑](#footnote-ref-3)
4. Спринт - короткий этап разработки проекта (от недели до месяца) для решения некоторой задачи см. [12]. [↑](#footnote-ref-4)