

A Venn diagram consisting of two overlapping circles. The intersection of the two circles contains a small, glowing blue dot. The circles are rendered in a light gray color with a slight glow.

АНАЛИТИЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

*«ЗНАЮЩИЙ ЛЮДЕЙ БЛАГОРАЗУМЕН.
ЗНАЮЩИЙ СЕБЯ ПРОСВЕЩЕН.
ПОБЕЖДАЮЩИЙ ЛЮДЕЙ СИЛЕН.
ПОБЕЖДАЮЩИЙ САМОГО СЕБЯ МОГУЩЕСТВЕН. К
ТО ДЕЙСТВУЕТ С УПОРСТВОМ, ОБЛАДАЕТ ВОЛЕЙ.
КТО НЕ ТЕРЯЕТ СВОЮ ПРИРОДУ – ДОЛГОВЕЧЕН.
КТО УМЕР, НО НЕ ЗАБЫТ – БЕССМЕРТЕН»*

(ЛАО-ЦЗЫ).



АНАЛИТИК НЕ ПОЗВОЛИТ НИКОМУ ЗАМАНИТЬ СЕБЯ
В ЛОВУШКУ, ГДЕ ОН МОЖЕТ ВНЕЗАПНО ОКАЗАТЬСЯ
В БЕЗВЫХОДНОМ ПОЛОЖЕНИИ, И ПОТОМУ
ИЗБЕГАЕТ МНОЖЕСТВА БЕДСТВИЙ.

АНАЛИТИК



Аналитик

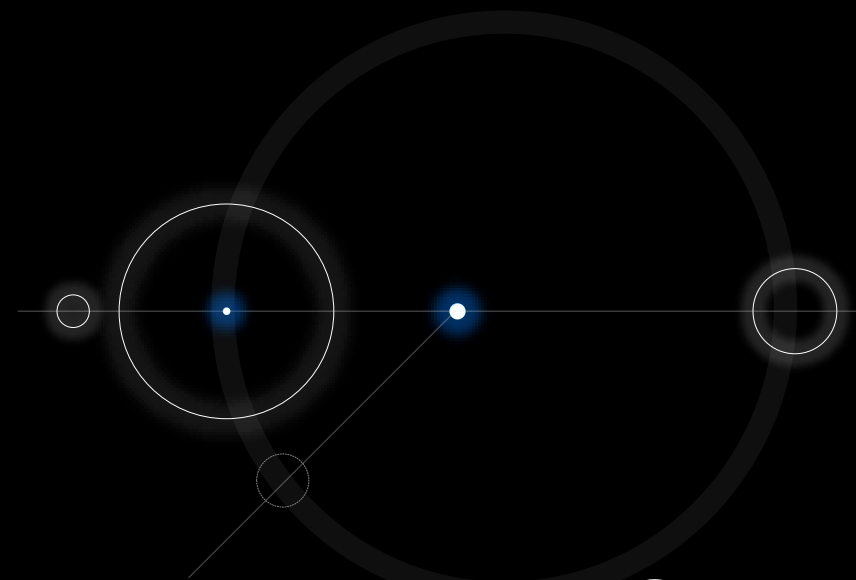
- Получает одобрение в деятельности
- Начитывает литературу по анализируемому вопросу
- Понимает структуру деятельности
- Понимает организационные, культурные и прочие последствия от изменения
- Может оценить выполнимость изменений
- Определяет и предлагает возможные решения и способы их внедрения
- Описывает и выбирает одно из предложенных решений
- Добавляет новые части решения, оценивает увеличение возможностей ОУ после внедрения решения
- Определяет и обосновывает необходимое финансирование для внедрения решения
- Готовит материалы для итогового принятия решения по проекту



ОПРЕДЕЛЕНИЕ АНАЛИЗА

набор задач и методик, используемых для понимания структуры, процессов, протекающих в организации, и выработки рекомендаций для достижения организацией поставленных целей; и учитывающий интересы стейкхолдеров (заинтересованная сторона, причастная сторона, участник работ, роль в проекте — лицо или организация)

- **Аналитическая компетенция** представляет собой комплекс специальных мыслительных действий, направленных на выявление, оценку и обобщение полученных знаний, анализ и перевод их в новое качественное состояние.
- **Аналитическая компетенция** является примером метапредметных компетенций. Она включает в себя целый комплекс образовательных компетенций, напрямую связанных с мыслительными, поисковыми, логическими, исследовательскими, творческими процессами познания
- **Аналитические навыки** относятся к способности человека распознавать проблему, проводить расследование для выявления соответствующих фактов и придти к логическому решению.



АНАЛИТИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ

Аналитическое мышление подразумевает последовательный анализ данных и ситуаций с тем, чтобы увидеть причину и следствие и использовать это для принятия эффективных решений.



ЧТО ТАКОЕ АНАЛИТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ

АНАЛИТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ — ЭТО СПОСОБНОСТЬ
ВИЗУАЛИЗИРОВАТЬ, ФОРМУЛИРОВАТЬ,
КОНЦЕПТУАЛИЗИРОВАТЬ И РАЗРЕШАТЬ
ПРОБЛЕМНЫЕ СИТУАЦИИ, ПРИНИМАЯ РАЗУМНЫЕ
РЕШЕНИЯ С УЧЕТОМ ИМЕЮЩЕЙСЯ ИНФОРМАЦИИ.



КТО БЫ ПОДСКАЗАЛ, КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТИМ КОМПАСОМ...



ВЕЛИКОЕ ЗАБЛУЖДЕНИЕ

КАЖДЫЙ МОЖЕТ УПРАВЛЯТЬ ГОСУДАРСТВОМ

ВСЕ ЗНАЮТ КАК ВОСПИТЫВАТЬ ДЕТЕЙ

ВСЕ УМЕЮТ ЛЕЧИТЬ

КАЖДЫЙ МОЖЕТ СТАТЬ АНАЛИТИКОМ

Представьте себе офицера, который готовит предложения о ведении боевых действий, не имея знаний о том, какими средствами эти действия будут вестись: кавалерией или танками. Представили?



ЧЕМУ Я У ВАС МОГУ НАУЧИТЬСЯ?

Весь наш опыт свидетельствует о том, что цели, которые подчиненные ставят перед собой сами, почти никогда не совпадают с целями, поставленными перед ними их начальниками.

Питер Друкер

«Я бы хотел, чтобы вы представили себе, что прошел год, и вы попросили своих руководителей оценить людей, принятых в этом году. И когда речь пойдет об оценках и характеристиках, они бы вам сказали: «Приведите к нам еще десяток таких людей. Это лучшие сотрудники, которых нам удалось найти за последние несколько лет». Можете ли вы сказать мне, что должен сделать ваш служащий, чтобы получить такой отзыв

Краткий список умений и способностей, которые составляют и в то же время способствуют развитию аналитических НАВЫКОВ.



Разбивать проблемы на составляющие части

Многие люди «застревают», когда пытаются решить большую проблему. Аналитические навыки помогают разбивать проблемы на мелкие части, которые легче решить. Это экономит время и энергию.



Собирать и оценивать информацию

способность отбирать и оперировать актуальной и правильной информацией, работать с источниками, делать обоснованные выводы.



Эффективно управлять информацией

управление большим количеством информации



Искать альтернативы и решения

существует множество путей, ведущих к успеху в жизни и работе



Читать сложные книги и усваивать трудную информацию

необходимо читать и понимать сложные материалы.

ВЫВОД

В ЦЕЛОМ, АНАЛИТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ
ИСПОЛЬЗУЮТСЯ В СЛЕДУЮЩИХ СИТУАЦИЯХ:



- Для решения комплексных проблем
- Принятия обоснованных решений
- Обобщения статистических данных
- Выявления тенденций
- Упорядочения процессов
- Эффективного выполнения проектов
- Анализа и диагностики проблемы
- Для исследований или анализа данных

Уровни выраженности аналитических компетенций

- **Уровень 1. Раскладывает ситуации на составляющие**

Раскладывает ситуацию на компоненты (А, В, С).

Перечисляет предметы, задачи или виды деятельности без установления приоритетов.

- **Уровень 2. Концентрируется на основных вопросах**

Рассматривает данные и вычленяет основные приоритеты.

Определяет причину и следствие путём рассуждения «если А...,то Б.» и использует это для приоритизации.

- **Уровень 3. Проверяет все точки зрения**

Объективно смотрит на каждую сторону идеи или ситуации, чтобы гарантировать, что все результаты тщательно рассмотрены до принятия решения о соответствующих действиях.

Анализирует сложные ситуации, рассматривая несколько возможных причин и следствий.

- **Уровень 4. Использует комплексный анализ**

Проводя комплексный анализ сложных данных, или путём решения сложных ситуаций, отслеживает влияние решений на качество работы.

Применяет аналитические инструменты или методы для анализа целого ряда данных.

Негативные индикаторы

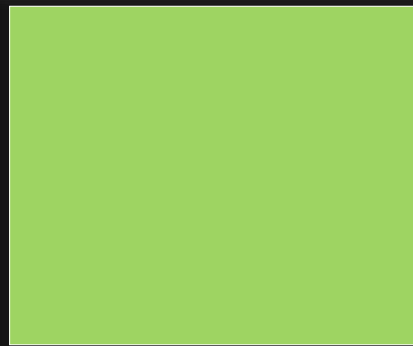
- Действует, не подумав о полном спектре последствий
- Подавлен проблемой; не умеет разбить её на управляемые части
- Излишне детально анализирует каждую ситуацию с тенденцией увязнуть в деталях
- Не умеет оценить положительные и отрицательные аспекты предлагаемого курса действий, прежде чем двигаться вперед
- Говорит «да» без учета приоритетности на данный момент

ПРЕДМЕТНАЯ ОБЛАСТЬ

Эксперт



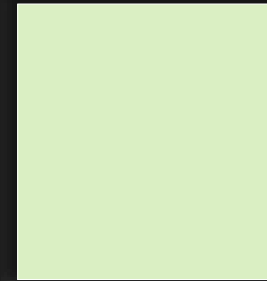
Компетентный



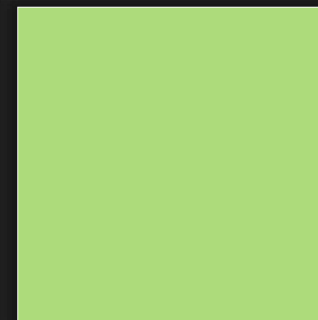
ЗНАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ

КОММУНИКАЦИИ

Начинающий



Продвинутый



МЕТОДОЛОГИЯ

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ

Определение критериев
принятия и оценки
Мозговой штурм
Анализ правил
Словарь данных и глоссарий
Анализ документации
Интервьюирование
Анализ нефункциональных
требований
Отслеживание проблем
Моделирование процессов
Сценарии и варианты
использования

МЛАДШИЙ

Диаграммы потоков данных
Приблизительная оценка
Функциональная
декомпозиция
Наблюдение
Моделирование
организации

ВЕДУЩИЙ

Моделирование данных
Анализ интерфейса
Прототипирование
Сбор требований
Анализ рисков
Определение границ
Диаграммы
последовательностей
Диаграммы состояний
Пошаговое руководство
Исследование/
анкетирование
Истории пользователей

ЭКСПЕРТ

Бенчмаркинг
Анализ решений
Фокус группы
Процесс извлечения уроков
Метрики и ключевые
показатели
результативности
Анализ причин
SWOT-анализ



Знает - специалист обладает знаниями, но пока не может самостоятельно их использовать. Ему нужен наставник или кто-то, кто будет контролировать его работу.

Применяет - специалист может самостоятельно использовать имеющиеся знания. Это означает, что он делает работу осознанно, понимает, что и зачем необходимо делать. У человека появляется способность к самоуправлению - он может выбрать необходимые методы, принять решения в части той работы, которую выполняет.

Оптимизирует применение - специалист не просто использует имеющиеся знания, а использует их оптимально, выбирая наиболее применимые в имеющейся ситуации средства и методы. На этом уровне развития сотрудник уже может полноценно выстраивать аналитическую фазу проекта при условии, что проект не требует неординарных подходов к его выполнению.

Адаптирует и развивает - уровень владения знаниями таков, что человек способен адаптировать методы и технологии, которыми он владеет, к условиям выполнения проекта. По сути человек на этом уровне владения знаниями является экспертом в соответствующей области.

Адаптирует и развивает							
Оптимизирует применение							
Применяет							
Знает							
	Выявление и анализ требований	Документирование и моделирование требований	Управление требованиями	Коммуникации	Менеджмент	Предметная область	Технические знания

НАЧАЛЬНЫЙ

Адаптирует и развивает							
Оптимизирует применение							
Применяет	2	2	3	3			3
Знает	1	1	2	2	3	3	2
	Выявление и анализ требований	Документирование и моделирование требований	Управление требованиями	Коммуникации	Менеджмент	Предметная область	Технические знания

МЛАДШИЙ

Адаптирует и развивает	3	3	3	3			3
Оптимизирует применение	2	2	2	2	3	3	2
Применяет	1	1	1	1	2	2	1
Знает	1	1	1	1	1	1	1
	Выявление и анализ требований	Документирование и моделирование требований	Управление требованиями	Коммуникации	Менеджмент	Предметная область	Технические знания

ВЕДУЩИЙ

Адаптирует и развивает	2	2	2	2	3	2	2
Оптимизирует применение	1	1	1	1	2	1	1
Применяет	1	1	1	1	1	1	1
Знает	1	1	1	1	1	1	1
	Выявление и анализ требований	Документирование и моделирование требований	Управление требованиями	Коммуникации	Менеджмент	Предметная область	Технические знания

ЭКСПЕРТ

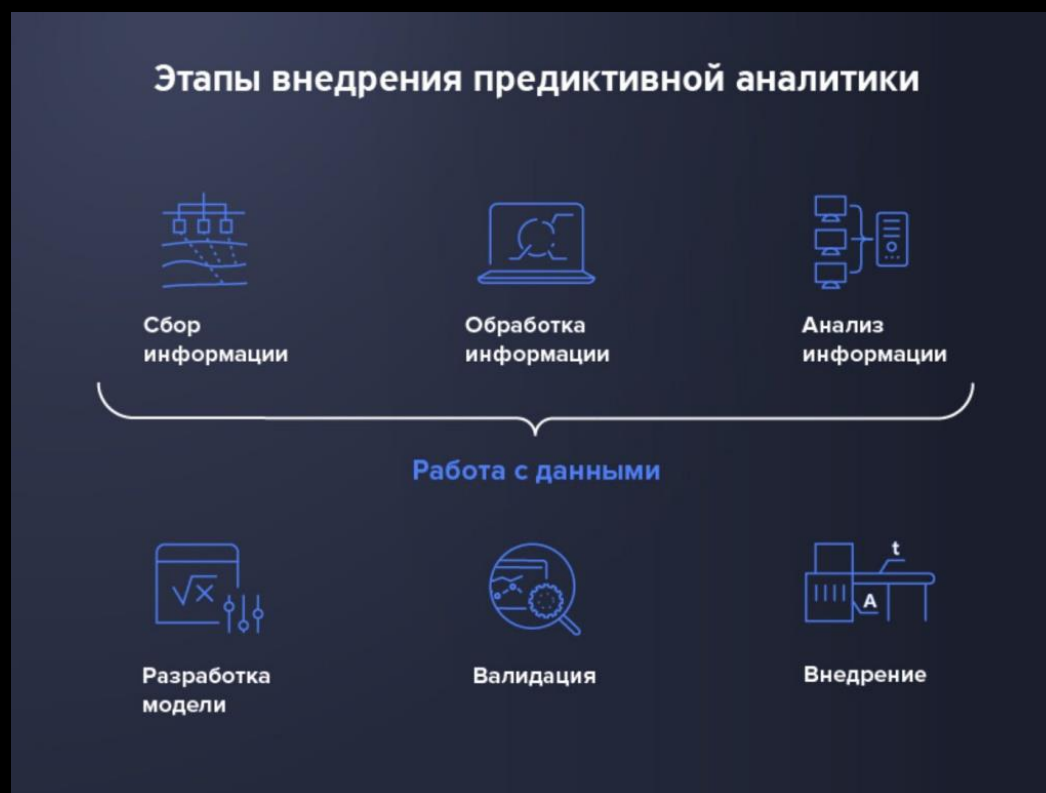
Адаптирует и развивает	1	1	1	1	2	1	1
Оптимизирует применение	1	1	1	1	1	1	1
Применяет	1	1	1	1	1	1	1
Знает	1	1	1	1	1	1	1
	Выявление и анализ требований	Документирование и моделирование требований	Управление требованиями	Коммуникации	Менеджмент	Предметная область	Технические знания

Жанры аналитической работы

- *Мониторинг.* С его помощью можно дать ответ на вопрос, добились ли мы намеченных результатов. И все. Фактически мониторинг является инструментом фиксации некоторых объективных показателей, по которым в конце условного отчетного периода определяется эффективность проделанной работы. Естественно, цели и результаты должны быть сформулированы на языке количественных результатов и показателей. И так, мониторинг является способом фиксации достижений и провалов через показатели.
- *Собственно аналитика* начинается с вопроса о причинах. Как правило, это причины недостижения целей. Такова уж психология человека. Он обращает внимание не столько на успех, сколько на неудачу. И вот такая аналитика, построенная на мониторинге, образует законченный жанр работы (сопоставляем с теми показателями, на которые мы планировали выйти в этом полугодии. И в первом и во втором случае мы фиксируем разницу показателей и задаем вопрос предметно: в чем причина такого ухудшения? Ответ на этот вопрос располагается между спектром цифр и спектром наших гипотез о причинах – нашей осведомленностью о том, что за этот год произошло)
- *Расследование.* Расследование – это поиск инстанций, лиц, которые являются ответственными, виновными в неблагоприятном положении дел. Далее виновные наказываются. Расследование может надстраиваться над анализом. Но не нужно их путать. Расследование вполне может обойтись без мониторинга: например, часто достаточно только свидетельских показаний. Результат расследования – не причины, а виновные. «Кто виноват?» – вот вопрос, с которого начинается расследование.
- *Исследование* – последний жанр аналитической работы. Он необходим для поиска фундаментальных, системных причин сложившейся ситуации

Особенности аналитики

- Во-первых, при организации деятельности ОУ необходимо разделение фазы подготовки и фазы принятия решения. Это нужно потому, что при анализе такого невероятно сложного объекта, как школа, требуется некоторая пауза, так называемая ориентировочная фаза, перед принятием решения о том, куда вкладывать деньги, как раздвигать стены и т.д. В противном случае можно оказаться в ситуации незапланированных последствий решения. Разделение двух фаз означает либо появление дополнительной специальной функции у работников школы, либо назначение специальной группы людей, занимающейся подготовкой проекта решения, его ориентировочной основы, которая будет одобрена или не одобрена ответственными за принятие решений лицами (администрация, учредители и т.п.).



Во-вторых, аналитическая работа направлена на поиск альтернатив, образующих поле выбора решений для людей, осуществляющих образовательную программу. Помните, я говорил о том, что анализ и прогноз связаны причиной, как родственники кровью? Так вот, как только вы обнаружили причину происходящего, да еще у вас есть данные, которые недвусмысленно ее подтверждают, вы должны предложить прогноз. Однако механический прогноз никого не интересует. Людям, принимающим решения, нужны варианты, сценарии. Их заинтересует предварительная оценка того или иного управленческого поведения. И это одна из задач аналитической работы: некоторая совокупность исходных данных ничего не скажет человеку, который принимает решения, – необходимы их обобщение и моделирование на основе сценариев будущего. Важно, чтобы и люди, принимающие решения, и люди, которые ищут основания для решения, отчетливо понимали реальность существующих ограничений (например, финансовых). В этом смысле весь спектр предложенных альтернатив должен лежать на пересечении множеств, с одной стороны, желаемых стратегических интересов и, с другой стороны, ограничений на ресурсы, которые имеются в распоряжении.



- В-третьих, аналитическая работа организуется вокруг задачи поиска концепции или некоторых содержательных оснований тех или иных решений (альтернатив). Это особая характеристика. Она связана с возможностью изменения области стратегических ориентиров или области интересов школы и сформировавшегося вокруг нее ключевого сообщества. Именно здесь проявляется нетривиальность теоретического вопроса о неочевидности вектора зависимости между целями аналитики и целями изменений. Действительно, возможны ситуации, когда цели изменений реализуются в рамках целей аналитики.

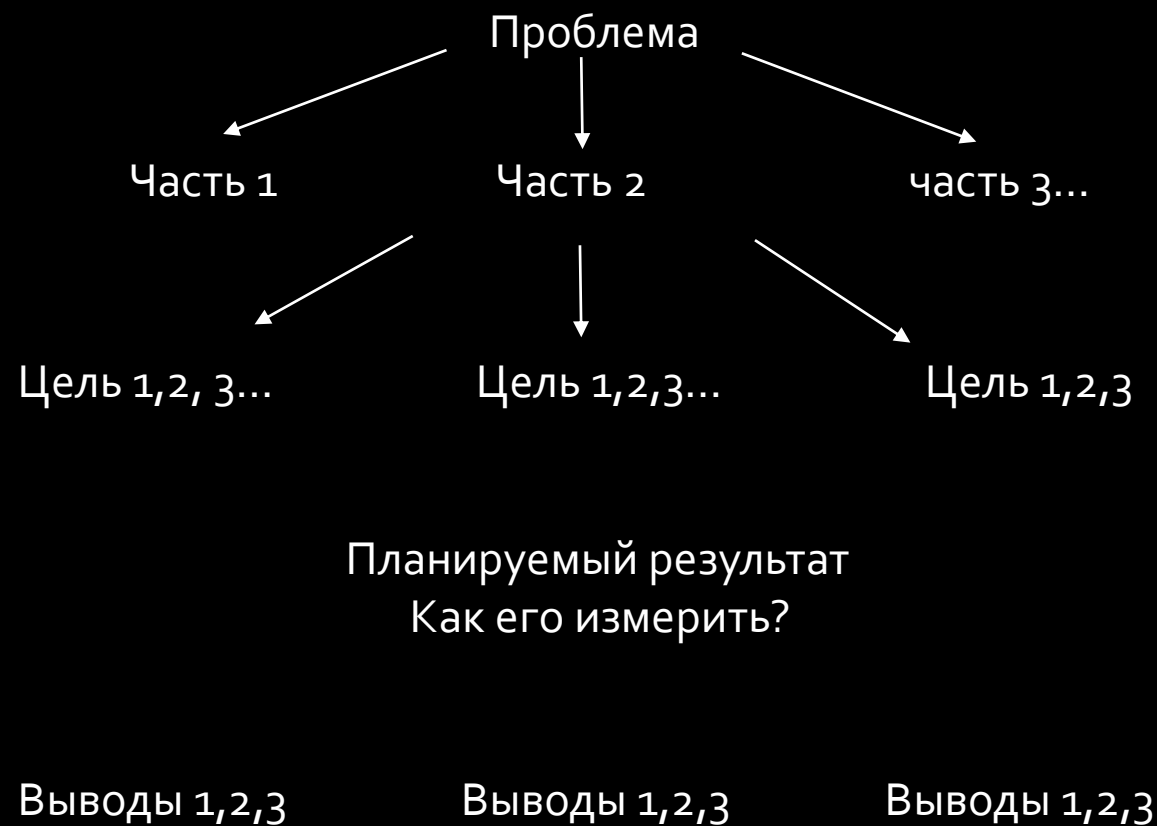
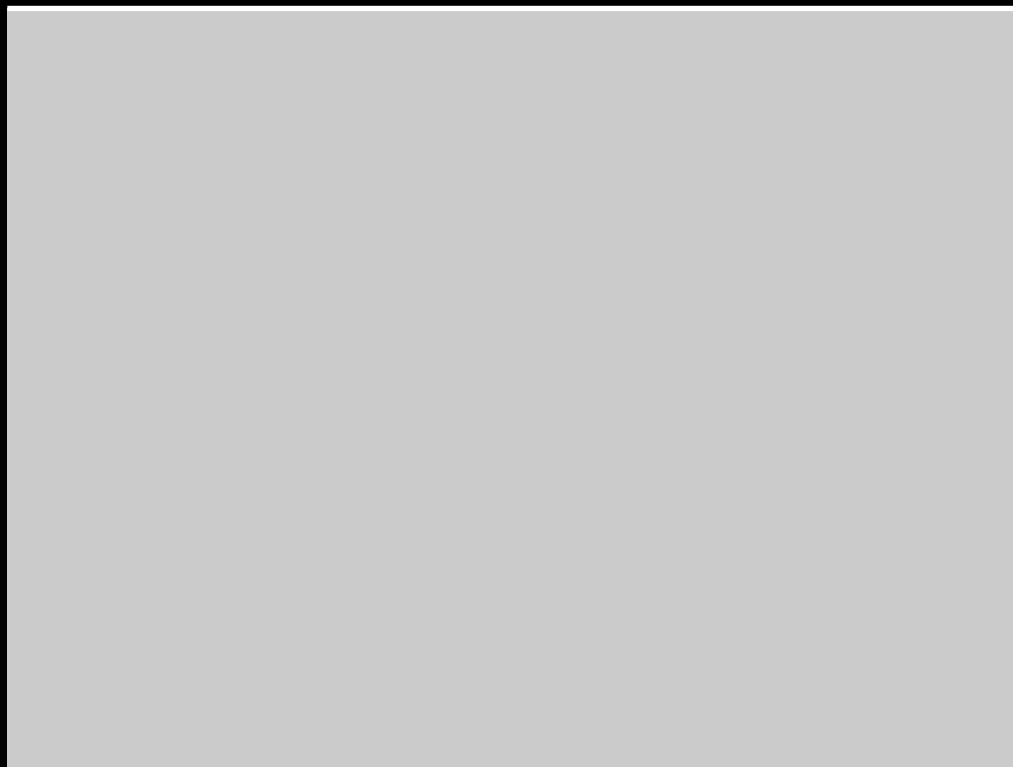


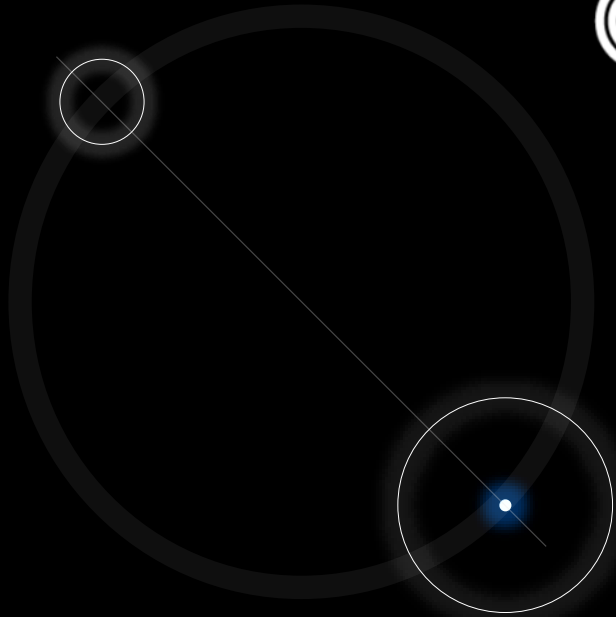
- В-четвертых, аналитика нужна для того, чтобы находить и отбирать разные варианты целей, проектных идей и самих проектов.



Получилось?
Почему?

Не получилось?
Почему?





КОМУ НУЖНА АНАЛИТИКА?

*тем, кто планирует некоторые изменения и функционал
в результативной части*

тем, кто руководствуется экономической максимой

СТРАТЕГИЯ «ГЕРОЯ», СТРАТЕГИЯ БЕЗ ОЦЕНКИ РЕСУРСОВ, ХАРАКТЕРНА ДЛЯ ТЕХ, КТО ПОКУШАЕТСЯ НА НЕКОТОРЫЕ ПРОЕКТЫ БЕЗ ОЦЕНКИ ЗАТРАТ. ОБЫЧНО ЭТО СТРАТЕГИЯ ПОРЫВА, ОБУСЛОВЛЕННАЯ УВЛЕЧЕННОСТЬЮ НЕКОТОРОЙ ИДЕОЛОГИЕЙ.

РАЦИОНАЛЬНАЯ АНАЛИТИКА ВО ВСЕХ ЧЕТЫРЕХ ВЫШЕПЕРЕЧИСЛЕННЫХ ЖАНРАХ ЗДЕСЬ НЕ ГОДИТСЯ. В СТИЛИСТИКЕ «ГЕРОЯ» РАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСНОВАНИЯ ОТСУТСТВУЮТ

СТИЛЬ «ОПРАВДАНИЯ ВКЛАДОВ» ПРЕДПОЛАГАЕТ ПЕРЕДАЧУ РЕСУРСОВ БЕЗОТНОСИТЕЛЬНО К ТОМУ, В КАКОМ КОНТЕКСТЕ И В КАКОЙ СТРАТЕГИИ ЭТИ РЕСУРСЫ БУДУТ ИСПОЛЬЗОВАНЫ.

ПОНЯТНО, ЧТО ПРИ ТАКОМ СТИЛЕ УПРАВЛЕНИЯ ПОСЛЕ ИСЧЕРПАНИЯ РЕСУРСОВ ЕДИНСТВЕННОЕ, ЧТО ОСТАЕТСЯ ЛЮДЯМ, КОТОРЫЕ ЗАНИМАЛИСЬ ПРИНЯТИЕМ РЕШЕНИЯ, – РАССЛЕДОВАТЬ, КТО И ПОЧЕМУ ПОТРАТИЛ ИХ НЕПРАВИЛЬНО. НО БАЗОВЫЕ ПРИЧИНЫ НЕУДАЧИ СОСТОЯТ НЕ В ТОМ, ЧТО КТО-ТО ЧТО-ТО НЕРАЦИОНАЛЬНО ПОТРАТИЛ, А В ТОМ, ЧТО У ИСПОЛНИТЕЛЕЙ НЕ БЫЛО НИ СТРАТЕГИИ, НИ БОЛЕЕ ИЛИ МЕНЕЕ ОПРЕДЕЛЕННОГО ПОНЯТИЯ О РЕЗУЛЬТАТАХ. ЗАТО ТЕПЕРЬ ПОЯВЛЯЕТСЯ ЯСНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ВИНОВНЫХ

«СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ» – ЭТО АЛЬТЕРНАТИВЫ, КОТОРЫЕ МОЖНО ВЫБРАТЬ И РЕАЛИЗОВАТЬ В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ. ИМЕННО ПРИ ТАКОМ СТИЛЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПОЯВЛЯЕТСЯ НЕОБХОДИМОСТЬ В СОБСТВЕННО АНАЛИТИЧЕСКОЙ РАБОТЕ



КАК ПРЕДСТАВИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ВИЗУАЛИЗАЦИЯ (от лат. visualis — зрительный) — представление объектов, явлений, процессов, отношений в виде зрительных (графических или мультимедийных) образов.

ИДЕЯ (ПРЕДЛОЖЕНИЕ)

ПАКЕТ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

ДОКЛАДНАЯ (СЛУЖЕБНАЯ) ЗАПИСКА

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЗАПИСКА

ЭКСПЕРТНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СЦЕНАРИЙ

ДОРОЖНАЯ КАРТА

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

СХЕМЫ

ГРАФИКИ

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ КАРТЫ

ПРЕЗЕНТАЦИИ

12 принципов аналитического мышления

- Собирайте информацию, которая связана с темой или проблемой.
- Фокусируйтесь на фактах и доказательствах, а не мнении и домыслах.
- Тщательно изучайте информацию.
- Дайте точное определение проблеме.
- [Используйте логику.](#)
- Разделяйте сложную информацию на простые фрагменты.
- Ищите шаблоны и выявляйте тенденции.
- Определите причину и следствие.
- Научитесь понимать связи между понятиями и их взаимосвязь.
- Устраняйте лишнюю и постороннюю информацию.
- Организуйте информацию.
- Делайте обоснованные выводы.

Как развить аналитические навыки

- Играйте в аналитические игры
- Составляйте списки, ментальные карты и таблицы
- Используйте технику «Пяти почему»
- Используйте технику SWOT
- Играйте в игру «Аргумент — контраргумент»
- Регулярно проводите эксперименты
- Просмотрите 100 статей на определенную тему и запишите главные мысли
- Анализируйте, что происходит в комнате, полной людей
- Опишите различные процессы в своей жизни



SWOT- анализ

**Сильные
стороны**

**Слабые
стороны**

Возможности

Угрозы



Какие у вас преимущества?

Что вы делаете лучше, чем кто-либо еще?

Какие уникальные и дешевые ресурсы можно использовать?

Что другие люди считают вашими сильными сторонами?



Что вы можете в себе улучшить?

Чего вам следует избегать?

Что другие люди считают вашими недостатками?



Какие возможности у вас есть на данный момент?

Можно ли превратить свои недостатки в достоинства?

Какие мировые тенденции в саморазвитии существуют и что можно использовать?



С какими угрозами вы сталкиваетесь?

Будут ли ваши навыки и знания востребованы через 5 лет?

Способны ли технологические изменения повредить вашей жизни и карьере?





КАРТА ПОДХОДА К ОФОРМЛЕНИЮ ИТОГОВ АНАЛИТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

1. УБЕЖДЕН ЛИ Я, ЧТО СБОР ДОКУМЕНТОВ И АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ ЗАКОНЧЕН И ПОРА ПЕРЕХОДИТЬ К ОФОРМЛЕНИЮ ИТОГОВОГО ДОКУМЕНТА?
2. КТО БУДЕТ ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ ЧИТАТЕЛЕМ ДАННОГО ДОКУМЕНТА? К КОМУ МЫ ОБРАЩАЕМСЯ?
3. КАКОВА ОПТИМАЛЬНАЯ ФОРМА ДЛЯ ДАННОГО АНАЛИТИЧЕСКОГО ДОКУМЕНТА: АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЗАПИСКА, АНАЛИТИЧЕСКИЙ ДОКЛАД, ДОРОЖНАЯ КАРТА ИЛИ ЧТО-ТО ИНОЕ?
4. КАКОЙ СТИЛЬ СЛЕДУЕТ ВЫБРАТЬ ПРИ НАПИСАНИИ ТЕКСТА?
5. В КАКОЙ ДОКУМЕНТАЛЬНОЙ ФОРМЕ СЛЕДУЕТ ПРЕДСТАВИТЬ ДАННЫЙ МАТЕРИАЛ: СТАТЬЯ, БРОШЮРА, БЮЛЛЕТЕНЬ, МОНОГРАФИЯ ИЛИ ЧТО-ТО ИНОЕ?
6. КТО ИЗ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ СПОСОБЕН СПРАВИТЬСЯ С ДАННОЙ РАБОТОЙ?
7. КТО ПРОЧИТАЕТ ИТОГОВЫЙ ТЕКСТ В ПОРЯДКЕ КОНТРОЛЯ?
8. ТРЕБУЕТ ЛИ ДАННАЯ РАБОТА ПРОВЕДЕНИЯ НЕЗАВИСИМОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ?
9. НАДО ЛИ ПРОВЕРИТЬ ИТОГОВЫЙ ТЕКСТ ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ «АНТИПЛАГИАТ»?
10. КТО БУДЕТ УЧИТЫВАТЬ ВЫЯВЛЕННЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ?
11. КТО БУДЕТ ПРИНИМАТЬ ОКОНЧАТЕЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ ПО СПОРНЫМ ВОПРОСАМ?
12. УЛОЖИМСЯ ЛИ МЫ В УСТАНОВЛЕННЫЕ СРОКИ?



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Елена Афанасьева 

+7 (493232-54-35 

Afanaseva@gmc.ivedu.ru 

<https://gmc.ivedu.ru/> 

