



261.89

Рейтинг

YADRO



neoxanas

15 часов назад

## Кто на новенького: как справиться со стрессом и избежать провалов при адаптации в новой компании и команде

🕒 13 мин 👁 917

Блог компании YADRO, Управление проектами\*, Управление персоналом\*, Карьера в IT-индустрии

Мнение

Привет, Хабр! Я Оксана Нечитайлова, руковожу отделом сервисного дизайна в YADRO. В разработке продуктов я уже более 16 лет и за свою карьеру сменила несколько компаний, сфер бизнеса и рабочих ролей. В общем, не раз «обнулялась» и проходила периоды адаптации в новой команде или направлениях, где много неизвестного. С этим опытом (на собственных шишках) я стала замечать, какие ошибки на старте работы в компании и в новой роли мы обычно совершаем. Интересно, что в обсуждении этого вопроса с коллегами-тимлидами мы обнаружили, что они делали те же самые ошибки и вели себя похожим образом. Есть общий паттерн поведения, характерный для многих и на который можно повлиять.

В статье я собрала рекомендации, как подготовить себя эмоционально к периоду адаптации, на каких направлениях лучше сконцентрироваться в первую очередь. Также поделилась несколькими инструментами и списком книг, которые могут помочь. Текст будет более полезен тимлидам, руководителям, менеджерам команд, но некоторые пункты актуальны и для линейных сотрудников.

Понимаю, что у кого-то может быть иной опыт и альтернативное мнение — буду рада, если вы поделитесь мыслями в комментариях.





Итак, вас повысили. Вы становитесь руководителем команды или приходите на роль тимлида в новую компанию — возможно, с другой предметной областью. Например, работая в одном из крупнейших банков РФ в роли тимлида, я занималась разработкой голосового ассистента банка, а в YADRO мне пришлось погрузиться в мир «железа».

Что в таком случае обычно чувствует человек? Целый спектр чувств — как позитивных, так и не очень. Скорее всего, если новая работа и повышение были долгожданными, вы чувствуете воодушевление, предвкушение нового этапа в жизни, интерес, связанный с предстоящими задачами. Наконец радость — возможно, вы давно мечтали именно об этой работе, роли, компании. Это позитивные моменты, из которых можно черпать энергию.

Но есть обратная сторона медали. Во-первых, большинство из нас первое время в новой компании или роли испытывают стресс. Мы вышли из зоны комфорта и пошли в новом направлении, а новизна, как правило, связана с тревожной неизвестностью. Во-вторых, если мы сменили компанию, добавляется фактор изменения окружения — сотрудников и руководителей. Нарботанный ранее авторитет, репутация среди коллег «обнуляются»: вам вновь предстоит зарабатывать баллы социального рейтинга. Ну и, конечно, в такие моменты о себе заявляет наш самозванец, который шепчет «я недостаточно компетентен», «эта тема новая для меня, я ничего в ней не понимаю», «все обязательно это заметят и решат, что я глуп».

Прежде чем начать действовать, стоит поработать с эмоциями. Что можно сделать в первую очередь?

## Как не дать эмоциям победить

## Контролируйте время на работу и отдых, не пропускайте обед и высыпайтесь

Казалось бы, очевидный совет. Но, как правило, приходя в новую компанию или на новую должность, руководитель часто погружается в задачи и контекст с головой. И первым делом начинает жертвовать своим отдыхом: «Мне нужно столько всего сделать и узнать, сегодня посижу с работой до позднего вечера, а эту задачу оставляю на выходные».

Не надо так. Мало того, что долгое отсутствие отдыха приведет скорее к выгоранию и нелюбви к работе. В таком режиме вы не сможете переварить новые знания, более взвешенно и обдуманно принимать решения. Многие ответы на рабочие вопросы приходят именно во время «проветривания» головы и переключения контекста (когда вы пошли позаниматься спортом или хобби), поэтому не забывайте об этом.

### Какие шаги можно сделать прямо сейчас:

- забронируйте слот времени на обед и поставьте на него статус out of office,
- продумайте, как будете отдыхать вечерами после работы: что вас быстрее и качественнее восстановит.

### Планируйте свою нагрузку

Руководители часто планируют нагрузку своих сотрудников, команды, но забывают про себя. При этом встречи, решение проблем подчиненных или ревью результатов легко «съедают» весь рабочий день. И какая-то важная задача от руководителя, которую нельзя делегировать, остается нерешенной — и так день за днем. В какой-то момент единственная возможность подступить к ней — работать поздно вечером или на выходных, когда нет встреч и сообщений в рабочих мессенджерах. Здесь мы возвращаемся к предыдущему пункту текста.

Чтобы сохранять продуктивность, важно планировать время под свои задачи. Если нужно время подумать над каким-то вопросом, составить отчет, спланировать квартал и так далее, блокируйте время в своем календаре. Вы имеете право на свои задачи и рабочее время под них.

Если вы пришли из другой сферы и вам не хватает знаний, хорошей практикой будет бронирование времени под обучение. Например, для изучения профильных курсов, чтения статей, просмотра видеодокладов и так далее.

У меня была экс-коллега — сейчас вице-президент компании по стратегическому развитию. Каждое утро у нее был забронирован час, в который она читала статьи из зарубежных журналов по своей специальности. Самые интересные статьи рекомендовала своим коллегам, которые могли узнать и применить в работе что-то новое. Таким образом получалось обучать и себя, и сотрудников.

## Что можно сделать прямо сейчас:

- перед началом недели забронируйте время под важную задачу, которую вам нужно сделать,
- если задача повторяется из недели в неделю, поставьте циклический слот. Постарайтесь не двигать эти «встречи» и занимать их только в исключительных случаях.

## Установите личные границы

Тема границ довольно обширная, я остановлюсь именно на профессиональных границах на работе.

Часто бывает: у команды сменился руководитель, и он приносит изменения в команду, хочет внедрить что-то, что не применял его предшественник. Реформы могут встретить довольно сильное сопротивление (перемены часто воспринимают негативно). Если вы оказались в такой ситуации, вам придется расставить точки над *i* с командой: вы — руководитель, у вас есть цель, к которой вы должны привести команду, а изменения — это способ их достичь.

Поскольку вы как тимлид несете ответственность за работу команды, вы принимаете решение о способах достижения целей. Иногда это могут быть «неприятные» для команды изменения — например, введение спринтов, составление месячных отчетов, task-менеджмент или учет времени. Естественно, есть разница между обусловленными целью изменениями и самодурством (когда изменения происходят из желания подчеркнуть позицию власти). Надеюсь, никто из читателей не путает одно с другим.

Также важно разграничивать ответственность в коллективе. Определение того, какая работа ваша, а какая нет, — это тоже про личные границы. На «новеньких» любят скидывать задачи из бэклога, до которых ранее не доходили руки. Здесь важно четко понять, где ваша зона ответственности и где ваши задачи. Не нужно выполнять работу за других людей, другие подразделения и команды. Позиционируйте себя как специалиста, который понимает, где задачи, которые двигают команду к цели, а где нерелевантные задачи, которые впустую грузят сотрудников.

## Что можно сделать прямо сейчас:

- организуйте регулярные встречи с командой, где вы можете делиться задачами, которые стоят перед вашим подразделением, и обсуждать планы по их выполнению,
- мотивируйте подчиненных давать честный фидбэк по работе, чтобы не пропустить начало «воспалительных» процессов.

## Сократите негативное и непродуктивное общение

Во время такого непростого периода, как вхождение в новую должность, погружение в новую тематику, работу над новыми сложными задачами, важно экономить энергию. Постарайтесь оградить себя от скептиков и вечно жалующихся (неконструктивно, не по теме работы) людей, тех, кто не верит в вас и обесценивает труд. Научитесь говорить «нет» делам, которые высасывают из вас силы и «мыслетопливо». На работе это могут быть «пустые» встречи без четко прописанной повестки.

### Что можно сделать прямо сейчас:

- принимайте только встречи с понятной целью и вопросами, которые нельзя решить в переписке.

## Избегайте спорных тем и сплетен, пустых разговоров

В продолжение к предыдущему пункту добавлю, что важно избегать в разговоре с коллегами таких дискуссионных и чувствительных тем, как религия и политика. Можно легко разойтись во взглядах с кем-то из коллег, и этот конфликт будет очень сложно разрешить.

Также лучше избегать сплетен и не участвовать в их распространении. Уверена, никто не хочет получить репутацию сплетника или пустомели, которая, как правило, идет вразрез с репутацией человека дела и слова.

### Что можно сделать прямо сейчас:

- постарайтесь следить за атмосферой в команде, не поощряйте дискуссии на чувствительные темы и не участвуйте в них,
- неформальное общение с сотрудниками — это хорошо, но тимлид — часто пример для команды: если вы тратите слишком много времени на чаепития и пустые разговоры, это может плохо сказаться на эффективности работников.

Теперь, когда мы позаботились о своем эмоциональном фоне, давайте посмотрим, какие типичные ошибки мы совершаем в новой роли и в новой компании.

## Какие типичные ошибки мы совершаем на новом месте

### Ошибка 1. Делаем то, что получается лучше всего, а не то, что нужно сделать

Оказавшись в некомфортной для себя ситуации, мозг спасает себя из всех сил и выбирает работу, в которой он более компетентен. Поэтому нередко лидер начинает подключаться к задачам, в которых он разбирается лучше всего.

Например, руководитель вышел из разработки. Став тимлидом R&D-команды в другой компании, он может начать разбираться, как вообще ведется разработка в команде, устанавливать правила код-ревью и так далее. А в команде могут быть вообще другие проблемы: межличностный конфликт или недостаток тайм-менеджмента. Если руководитель в этом не силен, он будет эти задачи избегать — не все способны перестроиться и сразу направлять себя в зоны личностного роста. Однако, если ничего с этим не делать, ситуация будет только ухудшаться.

Хорошая практика — **определить свои слепые зоны**. На них укажет отсутствие интереса к выполнению определенного стека задач. Например, вы хорошо справляетесь с планированием спринтов, помощью с оптимизацией работы сотрудников — с готовностью изучаете и внедряете новые инструменты, составляете чек-листы, автоматизируете процессы. Но уже несколько недель не можете заставить себя сесть за составление индивидуальных планов развития для сотрудников.

Подумайте, с чем это может быть связано. Может, вы не до конца понимаете, как составить ИПР, или вы не знаете, какие задачи могут развить конкретных сотрудников? Такой анализ подсветит места, где нужно провести ликбез — поискать хорошую литературу или посетить тематический тренинг.

## Ошибка 2. Слишком много задач берем на себя и не делегируем, включаем гиперопеку

Что еще можно заметить за руководителем-перфекционистом, который только что вырос в тимлида или пришел в новую компанию? Человек начинает брать на себя много задач, думая, что он их сделает быстрее и лучше, чем сотрудник. Делегировать боится, потому что, если подчиненный не справится, отвечать за него начальнику. Или другая ситуация: руководитель отдает задачу сотруднику, но буквально изводит его контролем.

В последнем случае можно скатиться в пагубный для команды микроменеджмент. В работе с начинающими специалистами контроль важен (у вас есть возможность корректировать его действия и обучать по ходу задачи). А в случае перспективного специалиста-мидла (тем более старшего сотрудника) это может иметь обратный эффект. Вы либо потеряете такого сотрудника — «задушите» его контролем, либо полностью отобьете у него мотивацию делать что-то самостоятельно, работать своим умом, проявлять инициативу и креативность.

Любой опытный руководитель скажет: делегирование — очень важный навык. Есть такая шутка: «Ничего не делай сам, если есть хороший зам». О делегировании много пишут, и мы не будем развивать эту тему в статье. Я лишь подчеркну, какую работу **нельзя** делегировать:

- не стоит передавать задачу подчиненному, если она пока ему не по силам (ввиду отсутствия опыта, навыков и так далее),

- задачи, которые может выполнить только руководитель: постановка целей команды, формирование стратегии, презентация результатов перед ЛПР и т.д.,
- контроль сроков и выполнения планов сотрудниками,
- все дела, которые носят конфиденциальный характер: например, планирование ФОТ и подобное.

Если вы пришли в новую команду и работаете с людьми, которых пока плохо знаете, важно как можно раньше составить «профиль сотрудника». Понять, насколько он ответственно относится к задачам, как проявляет инициативу и относится к качеству выполнения работы, какую нагрузку он тянет, а что требует улучшений. Такая оценка сил позволит проявлять гибкость в делегировании и лучше понимать, готов ли подчиненный к поставленной задаче.

### **Ошибка 3. Начинаем быстро принимать решения, не разобравшись в проблеме**

Приходим на новую работу и... начинаем бурную деятельность. Многим кажется, что, если они пришли руководителем команды, нужно срочно начать что-то быстро менять и принимать решения. Кажется, что ты уже встречался с подобной проблемой ранее, в другой компании, и знаешь, как ее решать.

Но нередко случается так, что в новой компании другой контекст или существует особая предыстория проблемы, которая касается нюансов оргкультуры, взаимоотношений в команде. Быстро принятое решение оказывается неполноценным. Как итог, нужно переделывать или «откатывать» решение.

Не стоит торопиться показывать свою экспертизу и таланты. Важно дать слово своей команде, своим сотрудникам и вообще задать главный вопрос: «Как мы оказались в этой точке?» Как компания, в которую вы пришли, оказалась в той бизнес-, процессной и культурной ситуации, в которой она сейчас находится? Скорее всего, процессы настроены именно так по какой-то причине. Возможно, их уже пытались корректировать, но столкнулись с какими-то препятствиями. Ваша задача — сначала собрать информацию, сформировать контекст, а потом уже предлагать решения.

Оговорюсь, что это не касается четких задач, поставленных руководителем. Например, есть задача настроить или изменить определенный процесс. Значит, у вас есть «зеленый свет» на реформы, которые можно, оценив ситуацию, начать внедрять.

### **На чем сконцентрироваться в первую очередь**

Итак, мы разобрали типичные ошибки, которые нередко совершает руководитель в новой должности или компании. Теперь посмотрим, на какие действия лучше потратить время.

Едва ли кто-то будет спорить, что основная задача руководителя — достигать целей бизнеса, решая поставленные руководством задачи. Как их начать решать, если вы приходите в новую сферу или роль? То есть когда у вас нет какой-то части знаний. Я выделяю два крупных направления, которые мы рассмотрим дальше.

## Собираем информацию

Первое, на чем стоит сконцентрироваться, — это сбор информации.

Ваша задача — узнать как можно больше про компанию, команду, предметную область. Какие у них ценности? С кем, как правило, взаимодействует команда в работе и какой статус у этих коммуникаций.

Здесь важно на берегу **определить для себя приоритетные источники информации**. То есть находить носителей знаний, а не получать информацию от тех, кто «стоял рядом и что-то слышал». Важно, чтобы она не была искажена или видоизменена из-за эффекта сломанного телефона.

Также **постарайтесь выявить среди коллег и подчиненных неприкосновенных, нейтрально и враждебно настроенных людей**. Это позволит вам сразу стратегически оценивать, с кем и как вести работу, избежать возможных конфликтов, которые могут негативно повлиять на ваш статус в компании.

Цель вашего исследования — понять, как компания и команда оказалась в нынешней точке развития. То, о чем я уже писала выше. Это знание станет вашей силой, которая поможет не наломать дров в новой роли.

## Работаем над авторитетом

Конечно, бывают случаи, когда за руководителем уже есть история: он много где работал, выступал, известен в профессиональных кругах. Он несет с собой этот ореол опыта, а репутация уже вышла за пределы конкретной компании. Но, если вы не так давно в роли руководителя, это не ваш случай. В новой компании вы начнете с чистого листа.

Что поможет вам выстраивать авторитет в первые месяцы работы:

- **Решение незначительных проблем команды, которое можно быстро реализовать** (убедитесь, что они действительно нужны). Это могут быть буквально косметические изменения процессов, но они облегчат жизнь коллег. Например, подключить счетчик для аналитики, оптимизировать Jira, наладить коммуникацию с другими отделами, создать чек-листы для повторяющихся задач.
- **Улучшение отношений внутри команды или с другими отделами**. У вас есть возможность незамутненным взглядом посмотреть на конфликт между подчиненными



или увидеть, как сделать комфортной работу с другой командой. Знакомьтесь с людьми, выслушивайте их боли — наверняка, у вас появятся идеи, как скорректировать эти отношения.

- **Исключение длинных и непродуктивных встреч.** Вы можете пересобирать формат митингов и установить правила, которые будут удобны всем участникам процесса.
- **Следование завету «Меньше говорить — больше делать».** Очень простая вещь, но сложно выполняемая.

Еще подумайте, какой образ руководителя вы хотите нести, как будете общаться с сотрудниками. Будете ли вы всегда открыты к диалогу, быть «досягаемым», либо, наоборот, выстроите невидимую стену и будете выдерживать иерархию «подчиненный — руководитель». Это тоже повлияет на то, как вас будут воспринимать коллеги. Оба варианта имеют право на жизнь.

В одной из книг, которую я рекомендую далее, — «Первые 90 дней» — автор выделил ключевые бизнес-ситуации, актуальные для различных компаний. В их числе — **реорганизация** («восстановить успех»), **выход из кризиса** («расчистить до основания и выстроить заново»), **стартап** («успешно построить»), **стабильный успех** («сохранить и преумножить»). Каждой ситуации соответствует свой пул задач и возможностей, которые нужно использовать. Их можно легко переложить на ваш контекст и команду.

Последнее, что хочется подчеркнуть: подумайте, как вы будете презентовать результаты. Старайтесь показывать пилотные проекты, как можно чаще разговаривать с руководителем, показывать ему, что вы делаете, и запрашивать фидбэк. Это позволит вам выравнивать ожидания от вас и реальность, чтобы по окончании испытательного срока не было вопросов, а чем вы занимались все это время.

## Несколько дополнительных практик для роста

### Инструмент «Отказной список»

Хорошая практика — отказаться от старых привычек, прежде чем погружать себя во что-то новое. Рекомендую сесть и подумать: каким я хочу быть лидером, что сейчас съедает мое время. Далее выписать вещи, которые вы считаете «дурными», неэффективными привычками. В список также можно добавить какое-то поведение, которое негативно влияет на вашу работу, зарплату, репутацию. Он может быть как утверждающим («что я буду делать, чтобы искоренить привычки и не допустить какого-то поведения»), так и отрицающим («что я точно не хочу делать»).

### ▸ [Пример такого списка](#)

Отказной список можно повесить на видное место или сохранить его так, чтобы к нему можно было периодически возвращаться. Он будет отвращать от вас от привычных действий, которые вам вредили.

### «Настройте» свое окружение

Что тут имею в виду: подумайте о том, с кем познакомиться в компании и начать общаться, обмениваться опытом. Будет полезно стать частью комьюнити руководителей, где вы сможете обсуждать задачи, делиться опытом, искать совета.

Правильно говорят: «Нас делает окружение». Если вокруг вас коллеги вашего грейда и выше, у вас будет нужный пример перед глазами: куда стремиться, как расти. Кроме того, нет уникальных проблем тимлидов — скорее всего, кто-то уже сталкивался с вашей ситуацией. У вас есть возможность не наступать лишний раз на чужие грабли.

Также в окружении вы сможете найти человека, который станет вашей ролевой моделью: каким руководителем вы хотите стать, как хотите, чтобы к вам относились коллеги и подчиненные, какую позицию хотите иметь в компании и так далее. Следите за тем, как ведет себя вдохновляющий вас человек, как отвечает на вопросы, как мыслит. Обязательно пробуйте применять что-то на практике, иначе толку от знаний будет немного.

### Что почитать

В завершение приведу небольшой список книг, которые могут дать пищу для размышлений начинающему и более опытному руководителю.

- [Даниэль Канеман «Думай медленно... Решай быстро»](#)
- [Майкл Уоткинс «Первые 90 дней. Стратегия успеха для новых руководителей»](#)
- [Владимир Завертайлов «Настольная книга project-менеджера»](#)
- [Никита Непряхин «Я манипулирую тобой»](#)
- [Игорь Манн «Правила жизни и бизнеса»](#)
- [Максим Батырев «Сложные подчиненные»](#)
- [Марк Гоулстон «Как разговаривать с мудаками»](#)
- [Джеймс Клир «Атомные привычки»](#)

На некоторые из них у меня есть [развернутые рецензии](#).

Пишите в комментариях, с какими из последствий «синдрома новичка» вы сталкивались? Какие еще практики могли бы рекомендовать?

Теги: тимлидство, руководитель, управление командой, инструменты

Хабы: Блог компании YADRO, Управление проектами, Управление персоналом, Карьера в IT-индустрии

Редакторский дайджест

Присылаем лучшие статьи раз в месяц

Электронпочта



YADRO  
Компания



6

7

Карма    Рейтинг

Oksana Nechitaylova @neoxanas

Пользователь

Комментарии 1

Публикации

ЛУЧШИЕ ЗА СУТКИ    ПОХОЖИЕ



alexcubor

13 часов назад

Тинькофф банк вернул 200 тысяч. Это был не дипфейк



2 мин



16K



+83



18



78



bodyawm

19 часов назад

## На помойку? Никак нет! Пишем нативные приложения для дешевых китайских телефонов



Средний



23 мин



5.9K

Тutorial



+56



38



28



DAN\_SEA

14 часов назад

## Как я апнул «чумадан»



Средний



11 мин



5.1K

Обзор



+54



22



41



anton-artemenko

20 часов назад

## Как мы переворачиваем платную медицину



10 мин



4.3K



+44



21



19



p\_gusarov

12 часов назад

## MyBatis «на минималках»



Простой



11 мин



1.3K

Tutorial



+28



23



7



Firemoon

13 часов назад

## Что будет, если переименовать суперпользователя? Экспериментируем, удивляемся и расстраиваемся...



15 мин



4.1K

Репортаж

 +27 41 9

Stefanio

18 часов назад

## Разобраться раз и навсегда: Task.WhenAll или Parallel.ForEachAsync в C#



Средний



6 мин



3.6K

FAQ

 +26 34 11

ancotir

17 часов назад

## «Потерянный» арифмометр: Считающие часы Вильгельма Шиккарда



Простой



8 мин



1.4K

Ретроспектива

 +22 8 1

Exosphere

20 часов назад

## История российской науки: напишем вместе?



Простой



8 мин



1.7K

Ретроспектива

 +22 8 14

AndreyDmitriev

17 часов назад

## Об отображении 10-бит цвета с использованием OpenGL (GLFW)



Простой



13 мин



1.4K

Кейс

 +20 14 47[Показать еще](#)

ВАКАНСИИ КОМПАНИИ «YADRO»

Руководитель проектов  
YADRO · Москва

Agile Project Manager  
YADRO · Санкт-Петербург · Можно удаленно

Test Lead / Руководитель отдела компонентного тестирования (TATLIN.UNIFIED)  
YADRO · Санкт-Петербург

Quality Assurance Manager/ Тест-менеджер  
YADRO · Москва

Team Lead (C++) / Руководитель команды (Data Services)  
YADRO · Москва · Можно удаленно

Больше вакансий на Хабр Карьере

ИНФОРМАЦИЯ

Сайт	yadro.com
Дата регистрации	25 июля 2016
Дата основания	23 октября 2014
Численность	1 001–5 000 человек
Местоположение	Россия

ВИДЖЕТ

# НУЖНЫ ИНЖЕНЕРЫ

ПОДРОБНЕЕ →



ВИДЖЕТ



## ССЫЛКИ

---

Портал «Истовый инженер»  
[engineer.yadro.com](http://engineer.yadro.com)

Telegram-канал «Истового инженера»  
[t.me](https://t.me)



Подкаст «Битовые маски»

[bitmask.mave.digital](https://bitmask.mave.digital)

Подкаст «Истовый инженер»

[ultimate-engineer.mave.digital](https://ultimate-engineer.mave.digital)

YouTube-канал

[www.youtube.com](https://www.youtube.com)

Сайт YADRO

[yadro.com](https://yadro.com)

## БЛОГ НА ХАБРЕ

---

15 часов назад

**Кто на новенького: как справиться со стрессом и избежать провалов при адаптации в новой компании и команде**

 917     1

---

30 янв в 16:30

**Расширяем тестовый фреймворк с помощью Pytest-плагинов. Часть 1: теория**

 2.4K     5

---

26 янв в 15:00

**Цикл статей от технолога по запуску печатных плат в производство: от выбора материалов до поиска ошибок проектирования**

 3.6K     13

---

25 янв в 16:07

**Обзор подходов к проблеме шероховатости фольги при проектировании высокоскоростных плат**

 5.1K     20

---

18 янв в 15:18

**Зимняя школа по RISC-V — актуальные знания по перспективной открытой архитектуре от экспертов**

 2.9K     4

Войти	Статьи	Устройство сайта	Корпоративный блог
Регистрация	Новости	Для авторов	Медийная реклама
	Хабы	Для компаний	Нативные проекты
	Компании	Документы	Образовательные
	Авторы	Соглашение	программы
	Песочница	Конфиденциальность	Стартапам



Настройка языка

Техническая поддержка

© 2006–2024, Habr