

Предисловие научных редакторов

С момента выхода в 1997 г. на русском языке пятого немецкого издания книги Дитгера Хана «Планирование и контроль: концепция контроллинга» прошло восемь лет. Это большой период по меркам жизни компаний. За это время как в российской, так и в германской экономике произошло много событий. Можно сказать, что обе экономики совершили большой шаг вперед, правда, каждая своей, отличающийся как качеством, так и масштабом изменений.

Российская экономика пережила дефолт и демонстрирует в настоящее время стабильный рост, являясь одним из самых динамично развивающихся в мире рынков. Такой рост, естественно, привлекает иностранные компании не только с целью сбыта своей готовой продукции, но и в качестве портфельных и прямых инвесторов. Большое значение имеет и активное использование в России западных ноу-хау в области экономики, менеджмента и маркетинга.

Германские предприятия, показывая не столь высокую динамику роста, тем не менее усиливают свою конкурентоспособность, расширяют присутствие на глобальных рынках, прежде всего в США, Юго-Восточной Азии и Восточной Европе. Для этого многим из них пришлось пересмотреть свои стратегии и перейти на международные принципы учета и отчетности, что как раз и демонстрируют примеры германских корпораций, приведенные в новом издании книги Д. Хана.

Об интересе читателей к русскому переводу книги свидетельствует тот факт, что тираж предыдущего издания в количестве 7000 экземпляров был реализован менее чем за три года, что для книг такого объема и содержания очень неплохой показатель. В издательство «Финансы и статистика» до сих пор обращаются предприятия и организации с вопросами о возможности приобретения книги.

Тема контроллинга за прошедшие годы получила развитие не только в трудах немецких ученых, но и в работах российских авторов. Отделы контроллинга функционируют на ряде российских предприятий, не говоря уже о российских филиалах немецких концернов. На русский язык переведены фундаментальные учебники и монографии в области финансового менеджмента, посвященные использованию таких инструментов, как реальные опционы, управление стоимостью компаний, ключевые показатели деятельности. Российские предприятия начали движение в сторону международных стандартов финансового учета и отчетности.

Автор книги – доктор экономических наук, профессор кафедр экономики предприятия Университета Юстуса Либиха в Гиссене (*Justus-Libieg-Universität Giessen*) и Берлинского технического университета (*Technischen Universität Berlin*) Дитгер Хан известен как один из крупнейших в Германии специалистов по проблемам контроллинга, стратегического управления и экономики предприятия. Профессор Д. Хан возглавляет также Институт планирования на предприятиях (*IUP – Giessen/Berlin*), среди учредителей которого известные концерны Германии, является членом наблюдательных советов и консультантом ряда средних и крупных промышленных предприятий. Книга «Планирование и контроль» выдержала в Германии уже 6 изданий, это признанный учебник для студентов экономических отделений университетов и вузов, а также широко

используется в качестве учебного пособия на различных курсах и семинарах по подготовке руководящих кадров немецкой промышленности.

Его соавтор – профессор, доктор Харальд Хунгенберг является профессором кафедры экономики предприятия в Университете Фридриха-Александера в Эрлангене-Нюрнберге (*Fridrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg*), членом научного руководства Института планирования на предприятиях (*IUP – Giessen/Berlin*).

В новое издание книги вошли пять основных (теоретических) частей и три практические части, содержащие описание новейших технологий стоимостно-ориентированного стратегического и оперативного контроллинга из практики глобальных германских концернов *DaimlerChrysler AG*, *Siemens AG* и *Haniel-Gruppe*.

Русский перевод незначительно сокращен за счет исключения некоторых, не имеющих принципиального значения рисунков и ссылок на многочисленные немецкие литературные источники по теме.

В части I «Основы» излагаются теоретические основы работы предприятия и управления им. Управление предприятием раскрывается с точки зрения теорий систем, принятия решений и договоров. Дается понятийный аппарат планирования и контроля, плано-контрольных расчетов, анализируется содержание системы планирования и отчетности на промышленном предприятии.

В части II «Характеристика интегрированных ориентированных на результат и ликвидность плано-контрольных расчетов (ПиК) и контроллинга» нового издания основной упор делается на раскрытии системы стоимостных показателей контроллинга в немецкой и американской системах управленческого и финансового учета. Идея повышения стоимости предприятия путем стоимостно-ориентированного менеджмента раскрывается на базе модифицированных систем ПиК. Представлены различные концепции стоимостно-ориентированного управления, предложенные европейскими и американскими авторами. Специальная глава посвящена сравнительному анализу современных теоретических концепций и инструментов стоимостно-ориентированного управления Раппапорта, Стерна–Стюарта, Коупленда-Коллера-Муррина, Левиса. Ряд работ этих авторов был издан на русском языке, но интерес представляет их сравнение с немецким подходом.

Такой сравнительный анализ концепций и показателей ПиК в разных страновых системах учета позволил Д. Хану и Х. Хунгенбергу разработать собственные модифицированные концепции стоимостно-ориентированного ПиК, подходящие как для предприятий, работающих исключительно на внутреннем рынке (классический ПиК) или преимущественно на международных рынках (международный ПиК), так и для начинающих переход на международные стандарты учета и отчетности (упрощенный ПиК). Раскрывается методология плановых и контрольных расчетов и системы учета на предприятии в рамках интегрированной системы ПиК. Основное внимание уделяется экономическим целям предприятия, расчетам финансово-экономических результатов деятельности предприятия, его рентабельности и ликвидности, содержанию концепции контроллинга. Представляет интерес система показателей ПиК в рамках известной сбалансированной системы показателей (BSC).

В части III «ПиК на предприятиях с функциональной организационной структурой» последовательно освещаются вопросы формирования и контроля за реализацией стратегических и оперативных планов, касающихся практически всех сфер деятельности на рынке и внутри предприятия. Подробно анализируется применяемая система показа-

телей и плановых форм. Излагается содержание расчетов, относящихся к планированию продуктовой программы, потенциала, функциональных сфер деятельности предприятия: производства, снабжения, маркетинга, организации, финансов, управления проектами. Новым по сравнению с предыдущим изданием является то, что в разделе сводного планирования результатов и финансов раскрывается планирование на принципах US-GAAP, а также дается сравнительный анализ (синоптическое сопоставление) различий между немецкой, американской и международной системами учета и отчетности.

В части IV «ПиК на предприятиях (концернах) с дивизиональной организационной структурой» рассматриваются особенности планирования и контроля на крупных предприятиях и их объединениях (концернах), где вопросы контроллинга исследуются уже на нескольких уровнях управления: корпоративном (штаб-квартира), продуктовых и региональных бизнес-отделений. Большое внимание уделяется здесь стратегическому анализу и планированию для концерна в целом и его отделений, вопросам консолидации планов и отчетов на уровне штаб-квартиры. При этом дается сравнительный анализ правил консолидации в Германии, США и в рамках международной системы учета и отчетности применительно к концернам.

В части V «Организация интегрированного ориентированного на результат и ликвидность планирования и контроля (ПиК)» рассматриваются вопросы структуры, функций служб контроллинга и организации процессов планирования и контроля на предприятиях с функциональной и дивизиональной структурой управления.

В частях VI–VIII анализируется новейший опыт стоимостно-ориентированного управления в транснациональных немецких концернах *DaimlerChrysler AG*, *Siemens AG*, группе *Haniel*. Материал излагается таким образом, что содержание данных частей может быть использовано в качестве практического пособия по изучению слияний и реорганизаций компаний. Эти части подготовлены непосредственно высшими руководителями указанных концернов. Интересно отметить, что рассматриваемые в книге транснациональные корпорации используют комбинацию различных современных методик стратегического и оперативного управления: сбалансированную систему показателей (BSC), систему ключевых показателей эффективности деятельности (KPI), систему управления факторами стоимости (VBM).

Ключевым для всех представленных в книге концернов является творческая переработка теоретических подходов под условия своего бизнеса и менеджмента, стремление использовать эти подходы для оценки деятельности своих внутренних подразделений (бизнес-единиц), независимо от того, котируются ли их акции на бирже или нет. Это связано с тем, что недавние скандалы в некоторых американских корпорациях, вызванные искажением менеджментом реального положения дел и перспектив развития компаний, потребовали значительных усилий менеджмента по восстановлению доверия инвесторов. Это можно было сделать только путем раскрытия понятными и вызывающими доверие инвесторов методами всей фактической и прогнозной информации о компании.

Так, например, в *DaimlerChrysler* данные самой корпорации в обязательном порядке должны быть подтверждены прогнозами независимых аналитиков. Другой важный момент состоит в том, что при оценке стоимости бизнеса и проектов используются квазипоказатели затрат на привлечение капитала и оценки стоимости активов, использованных тем или иным бизнес-отделением компании. Поэтому для разных бизнесов соответственно устанавливаются разные нормативы затрат на капитал, показатели

оценки активов и стоимости. В *DaimlerChrysler* диапазон ставок затрат на привлечение капитала (WACC) находится в пределах от 15,5 % для промышленных бизнес-отделений до 17 % в сфере финансов и услуг.

В качестве рычагов роста стоимости в концерне используются показатели «растущей прибыльности» в форме показателя RONA, и «прибыльного роста», рассчитываемого через чистые активы и разность между величиной RONA и затратами на привлечение капитала. Цель состоит в том, чтобы постоянно ориентировать текущую деятельность всех подразделений концерна на повышение их вклада в стоимость.

В концерне *Siemens* в качестве базового показателя эффективности используется модернизированный показатель экономической добавленной стоимости – EVA. В *Siemens* он приобретает вид оригинального показателя условной стоимости бизнеса – GWB^{\circledR} , позволяющего измерять вклад отдельных бизнес-единиц (часто не являющихся юридическими лицами) в общую капитализацию концерна. Начиная с 1997/98 финансового года показатель GWB^{\circledR} используется в качестве обязательной целевой величины для управления концерном в целом и отдельными бизнес-единицами в разных странах. Для того чтобы способствовать повышению GWB^{\circledR} , каждая организационная бизнес-единица *Siemens* должна настойчиво «отрабатывать» свои капитальные затраты с эффективностью, превышающей ожидания рынка капитала. Таким образом, решающим оказывается не абсолютное значение GWB^{\circledR} , а его прирост по сравнению со стоимостью предыдущего года.

Важным инструментом управления бизнесом и всеми хозяйственными процессами в *Siemens* и *DaimlerChrysler* является модифицированная система сбалансированных показателей бизнеса (*Business Driver Scorecard* – BDS), служащая связующим звеном между целями, стратегией и оперативным управлением бизнесом и учитывающая индивидуальные особенности бизнесов этих концернов.

Большой интерес представляет история развития учета и контроллинга в самих концернах и их стратегические и оперативные действия, предпринимаемые в этой сфере в процессе реструктуризаций. Так *Daimler-Benz* еще до объединения с *Chrysler* начал приводить свою систему учета и отчетности к американским стандартам учета. *Siemens* в течение последних 15 лет несколько раз модернизировал свою систему учета и отчетности в направлении перехода от классической немецкой системы к промежуточным и далее к международным (опять же к американским) стандартам. Таким образом, непрерывный процесс изменений характерен для компаний, действующих на мировом рынке.

Интересен исторический процесс трансформации концерна *Haniel-Gruppe*, который также, несмотря на существенные особенности философии семейного предприятия, не стоит на месте, а активно меняет как структуру бизнесов, так и систему менеджмента.

Основная сложность перевода на русский язык 6-го издания заключалась в том, что в него авторы включили новые разделы, описывающие сравнительный анализ германской и американской систем учета и отчетности. При этом при описании классического Пик использованы исключительно немецкая терминология и методология немецкого учета со сложным разделением категорий доходов и затрат, а также авторский подход к определению стоимости капитала. В этом случае при переводе мы старались подобрать русские соответствия с указанием в скобках немецкого оригинала. Там же, где авторы рассуждали

об американской системе учета и отчетности, они использовали исключительно американскую терминологию, тем самым подчеркивая ее содержательное отличие от немецкого подхода. Типичным являются различия в понятии и терминологии немецкого учета (*Rechnungswesen*) и американского (*accounting*). В концерне *DaimlerChrysler* весь официальный документооборот ведется на английском языке. Соответственно в книге плановые и отчетные формы этого концерна были представлены в оригинале на английском. При этом их описание давалось на немецком языке. Таким образом, постоянно возникала проблема адекватного перевода на русский язык одновременно немецкой и англоязычной терминологий. Поэтому при переводе на русский язык того или иного понятия переводчики старались указывать в скобках его немецкий или английский оригинал в зависимости от того, на каком языке он присутствует в авторском тексте.

Несмотря на то что в последние годы в России были изданы практически все существенные американские учебники по финансам и менеджменту и сложилась определенная практика перевода англоязычных финансово-экономических терминов, путаница в терминологии отнюдь не исчезла. Наибольшую проблему вызывает адекватный перевод таких финансово-экономических понятий, как издержки (затраты), стоимость (ценность), которые в немецкой и американской практике трактуются по-разному. Во многих переводных изданиях и журнальных статьях применяется практика подачи терминов, используемых в оригинале, без перевода, например, NPV, EVA, WACC и др. Считается, что профессиональный читатель четко представляет себе экономический смысл этих терминов и понятий и без перевода.

Во многом такая практика оправдана в специальной «продвинутой» литературе, однако она не годится для учебников и учебных пособий, рассчитанных на читателей, только приступающих к изучению дисциплины или не владеющих английским языком. Это особенно видно на примере оригинала данной книги, авторы которой используют как немецкую, так и американскую терминологию, оперируя одновременно двумя языками. Поэтому при переводе немецких методик мы использовали терминологию, в основном свойственную для немецкой системы производственного учета и примененную нами в первом русском издании. Там же, где речь идет о американском подходе, мы используем сложившуюся практику перевода англоязычных финансовых терминов и понятий, опираясь на переводы известных книг и мнения российских специалистов.

В книге повсеместно используется многозначное сокращение «ПиК». Авторы используют его для обозначения таких понятий, как планирование и контроль, система планирования и контроля, планово-контрольные расчеты, контроллинг. Поэтому читатель может из контекста понять, о каком ПиК идет речь в каждой главе книги. Ссылки на ключевые термины читатель сможет найти в предметном указателе.

Мы надеемся, что читателями этой книги станут студенты и преподаватели вузов по специальностям «Менеджмент» и «Производственный менеджмент», слушатели курсов переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов, менеджеры и работники плановых и финансовых служб промышленных предприятий.

Книга содержит множество рисунков, блок-схем, форм плановой и отчетной документации, хорошо структурирована. Теория, методология и практика, представленные в книге, хорошо взаимосвязаны друг с другом и сбалансированы по объему.

Перевод книги выполнен по 6-му немецкому изданию 2001 г. Перевод и редактирование всех новых разделов книги выполнен М. Л. Лукашевичем. В редактировании главы 4 (часть III) и части VII принимала участие Е. Н. Тихоненкова.

Работа над книгой в силу ее большого объема и сложности терминологии заняла много времени и потребовала привлечения значительных людских и финансовых ресурсов. В этой связи научные редакторы русского издания хотели бы выразить свою глубокую благодарность Н. А. Целовальниковой и Н. В. Арсеньевой, оказавшим большую помощь в переводе новых разделов книги; профессору А. Г. Медведеву и доценту Д. Т. Осипову, давшим свои ценные замечания по терминологии; И. Б. Гриценко и А. А. Кантарович, разработавшим компьютерный оригинал-макет книги; консультационно-аудиторской компании «Эккона», оказывавшей организационно-финансовую поддержку при подготовке рукописи перевода к изданию. Особая благодарность – издательству «Финансы и статистика», сделавшему все возможное для того, чтобы второе русское издание книги увидело свет.

Мы также выражаем свою благодарность всем организациям и предприятиям, оказавшим финансовую поддержку выпуску книги, и прежде всего «Холдинговой компании «Ленинец».

Научные редакторы перевода

Л. Г. Головач

М. Л. Лукашевич

А. А. Турчак

Предисловие к шестому изданию

В настоящей книге соединены теория и практика в области управления предприятием. Процессы планирования и контроля (ПиК), планово-контрольные расчеты и системы планирования и контроля рассматриваются сначала с точки зрения **экономической теории**, а затем – с точки зрения **хозяйственной практики**.

В шестом, полностью переработанном и дополненном с учетом современных данных издании книги «ПиК» сохранена теоретически проработанная и зарекомендовавшая себя на практике **базовая концепция системы планирования и контроля с интегрированными ориентированными на результат и ликвидность планово-контрольными расчетами**. Построение и использование системы планирования и контроля с интегрированными планово-контрольными расчетами, поддерживающими управление, ориентированное на результат и рост стоимости, характеризуется в книге как **ключевая задача контроллинга**. В качестве компонентов этой системы рассматриваются **генеральное целевое, стратегическое, оперативное планирование, общефирменное планирование результата и финансовое планирование, а также связанное с ними планирование проектов**. Это подходит для предприятий с функциональной и дивизиональной организационной структурой.

Повышение стоимости предприятия в качестве основной цели управления предприятием находит выражение в рамках ориентированного на результат планирования и контроля в стремлении к максимизации стоимости капитала или расчетной прибыли/вклада в стоимость – максимизации экономической добавленной стоимости (*economic value added, EVA/ economic profit, EP*). При этом для исчисления стоимости капитала используется рыночная ставка затрат на привлечение капитала, а для определения расчетного результата за период – соответствующие затраты на привлечение капитала.

С учетом американских подходов для **целей стоимостно-ориентированного управления планово-контрольные расчеты (ПиК)**, ориентированные на результат и ликвидность, рассматриваются в книге в нескольких вариантах:

- в качестве **классического ПиК** на базе международного и внутреннего германского учета;
- в качестве **упрощенного ПиК** на базе только внешнего германского учета с дополнительными расчетными данными;
- в качестве **международного ПиК** на базе американского учета с дополнительными расчетными данными.

В книге также кратко рассмотрены существенные различия в применении германских (HGB), американских (US-GAAP) и международных стандартов учета и отчетности (IAS).

Расчеты дисконтированного денежного потока, планирование ликвидности и финансовое планирование проводятся при этом на базе данных внешнего учета или прямо по данным финансового учета поступлений и выплат денежных средств.

В разделах книги, посвященных **практике предприятий**, охарактеризовано современное состояние систем планирования и контроля с планово-контрольными расчетами

в концернах *DaimlerChrysler*, *Siemens* и в группе *Haniel*. Здесь на первом плане стоят по-разному акцентированные аспекты стратегического и оперативного управления, однако при общей направленности на создание конкурентных преимуществ, обеспечивающих постоянный рост стоимости. Проблемы и подходы к их решению наглядно раскрываются в упрощенном ПиК и международном ПиК.

Реализация представленных концепций ПиК требует применения современных **информационных систем** – прежде всего международно-признанных, базирующихся, например, на базе программных решений компании SAP AG.

Эта книга представляет собой тот счастливый случай, когда университетский профессор со своими учениками смог благодаря многолетнему сотрудничеству с руководителями предприятий развить свою базовую концепцию и таким наилучшим образом внести свой вклад в дальнейшее развитие контроллинга.

Книга обращена к руководителям-практикам, преподавателям и студентам вузов, интересующимся планированием и контролем как элементами экономики предприятия в целом и специально – в плане изучения контроллинга.

За участие в подготовке нового издания книги «ПиК» выражаем глубокую благодарность господам д-ру Экхарду Кордесу (*Eckhard Cordes*), д-ру Манфреду Гентцу (*Manfred Gentz*), Петеру Кюсперту (*Peter Küspert*), Михаэлю Веберу (*Michael Weber*) из концерна *DaimlerChrysler*; Хайнцу-Йоахиму Нойбюргеру (*Heinz-Joachim Neubürger*), Михаэлю Зену (*Michael Sen*) из концерна *Siemens*; Гюнтеру Хюльзе (*Günther Hülse*) и д-ру Дитеру Штадту (*Dieter Schadt*) из группы *Haniel*, а также Райнеру Дикману (*Reiner Dickmann*) и Гвидо Фладту (*Guido Fladt*) из компании *PWC Deutsche Revision*.

Наша особая благодарность за помощь в содержательной переработке книги – д-ру Александру Майеру (*Alexander Mayer*) и дипломированному экономисту Керстин Вилмс (*Kerstin Willms*). Актуализации материалов также содействовали д-р Андреас Бауш (*Andreas Bausch*), профессор, д-р Лутц Кауфман (*Lutz Kaufmann*), дипломированный инженер Кристиан Клуге (*Christian Kluge*), дипломированный экономист Торстен Мартини (*Torsten Martini*) и дипломированный инженер Гуннар Вальтер (*Gunnar Walter*).

Мы благодарим также издательство *Gabler*, которое сделало возможным выпуск этого полностью переработанного и актуализированного издания.

*Дитгер Хан
Харальд Хунгенберг*

Предисловие к первому изданию

Результат и ликвидность – это высшие монетарные цели предприятия. Исходя из этого в предлагаемой книге представлены **количественные данные финансово-экономических расчетов** в качестве целеориентированного инструмента управления. Планово-контрольная информация дается в книге как результат расчетов, ориентированных на результат и ликвидность, на базе известных финансово-экономических и эконометрических методов. Наряду с раскрытием **общих взаимосвязей показателей системы планирования и контроля** сделана попытка показать **возможности и перспективы** использования таких интегрированных ориентированных на результат и ликвидность планово-контрольных расчетов в качестве инструмента управления.

В части I излагаются теоретические **основы концепции построения целеориентированной системы планирования и отчетности** на базе соответствующих методов расчетов в рамках общей системы планов промышленных предприятий. **В части II** детально раскрываются **формы и возможности применения** этого инструментария для **предприятий с функциональной и дивизиональной организационной структурой**.

Изложение в этих частях дается с точки зрения **теорий систем и принятия решений и представления предприятия как центра действий**. Планирование, регулирование и контроль проводятся в отношении системы предприятия, его подсистем и соответственно в отношении целей, процессов, объектов и субъектов действий (потенциала: рабочей силы, средств производства). Частные разделы системы планирования и контроля непосредственно вытекают из принятого теоретического подхода: целевое планирование – из целеориентации системы (система целей); стратегическое планирование – из несущих элементов системы (система потенциала); оперативное планирование – из деятельности в системе (операционная система) и общефирменное планирование результатов и финансов – из необходимости целеориентированного, интегрированного, выраженного в стоимостных величинах описания системы предприятия и управления (планирование, регулирование и контроль) им.

В части III на **примерах из практики предприятий** раскрываются **специальные возможности организации и применения** интегрированных, ориентированных на результат и ликвидность планово-контрольных расчетов. Руководители ряда крупных промышленных предприятий дружески согласились предоставить описания расчетов в рамках систем планирования и контроля своих предприятий и раскрыть планы их дальнейшего развития. Эти предприятия обладают функционально- и объектно-ориентированными структурами управления и производят материалы, промышленные и потребительские товары в массовом и крупносерийном масштабе. Это позволило показать различные «философии планирования» и отразить наряду с общим для всех предприятий специфические отраслевые и фирменные особенности планово-контрольных расчетов. Также раскрываются различные возможности формирования системы планирования.

Книга обращена к **руководителям предприятий**, а также **студентам старших курсов экономических специальностей**, интересующимся возможностями и

проблемами интегрированных планово-контрольных расчетов как инструмента управления предприятием.

Я выражаю глубокую благодарность за участие в этой книге д-ру Гюнтеру Данерту (*Günter Danert*) и Дитриху Соларо (*Dietrich Solaro*) из компании *Standard Elektrik Lorenz AG, Stuttgart*; д-ру Клаусу Фрайлингу (*Claus Freiling*) из компании *Rasselstein AG, Neuwied*; д-ру Гансу-Гюнтеру Грюневальду (*Hans-Günter Grünwald*) из компании *Henkel & Cie. GmbH, Düsseldorf*; д-ру Фридриху Томе (*Friedrich Thomée*) и Зигфриду Хёну (*Siegfried Höhn*) из концерна *Volkswagenwerk AG, Wolfsburg*. Данная книга демонстрирует новые возможности **сотрудничества между университетами и промышленными предприятиями** в области анализа и решения производственно-экономических проблем.

За помощь в подготовке книги к печати я благодарю моих сотрудников: дипломированного коммерсанта Герда Брюкнера (*Gerd Brückner*), д-ра Виганда Гроссе-Отрингхауса (*Wigand Grosse-Oetringhaus*), д-ра Герберта Ледерле (*Herbert Lederle*), дипломированных экономистов Ёрга Линка (*Jörg Link*) и Рольфа Вагнера (*Rolf Wagner*), а также Курта Кнаппе (*Kurt Knappe*) и Петера М. Рудхарта (*Peter M. Rudhart*), внесших ценные замечания и предложения при просмотре рукописи. Я благодарю также Моника Вальяк (*Monika Valjak*) за большое терпение, проявленное в ходе обширных и частых правок рукописи. Моя благодарность также издательству, которое сделало возможным быстрое издание этой книги.

Дитгер Хан