

# Содержание

Об авторе.....	9
Благодарности.....	11
Введение и идея № 1 Как превратить теорию в реальные результаты.....	13
<b>ЧАСТЬ I Идеи о людях.....</b>	<b>17</b>
<b>Идея № 2</b> Если вас страшат потери, то вы почти наверняка проиграете.....	19
<b>Идея № 3</b> Еж и лиса — почему эксперты ошибаются.....	23
<b>Идея № 4</b> Почему судьба благоволит к красивым людям.....	27
<b>Идея № 5</b> Когда вы можете пропустить деловую встречу.....	32
<b>Идея № 6</b> Как улучшить свою память.....	37
<b>Идея № 7</b> Хорошие девчонки финишируют последними, и хорошие парни не намного их опережают.....	41
<b>Идея № 8</b> Дроби приводят людей в ужас.....	45
<b>Идея № 9</b> Почему для достижения успеха важна разнообразная поддержка.....	49
<b>Идея № 10</b> Когда права интуиция.....	53
<b>Идея № 11</b> Как вы думаете, насколько вы хороши?.....	57
<b>Идея № 12</b> Меняющийся облик рабочих отношений.....	61
<b>Идея № 13</b> Когда не следует соглашаться на работу за рубежом.....	65
<b>Идея № 14</b> Преимущества взаимопомощи.....	68
<b>Идея № 15</b> Собираетесь в отпуск? Осторожнее с карьерой!.....	72
<b>Идея № 16</b> «Вы так умны!» Лесть и работа в совете директоров.....	76
<b>Идея № 17</b> Избегайте чрезмерного выбора: чем проще, тем лучше.....	81
<b>Идея № 18</b> Почему мы привязаны к своим знаниям.....	85

<b>Идея № 19</b>	Негативное влияние суперзвезды .....	89
<b>Идея № 20</b>	Ценность заботы.....	94
<b>Идея № 21</b>	Не доверяйте электронным письмам.....	98
<b>Идея № 22</b>	Управление гневом: ей это нужно, а ему — нет .....	102
<b>Идея № 23</b>	Почему эмоциональная неустойчивость — худшее качество руководителя.....	106
<b>Идея № 24</b>	Как поймать чувство .....	109
<b>Идея № 25</b>	Антисоциальная сеть .....	112
<b>Идея № 26</b>	Почему педантичность может сделать вас блестящим руководителем.....	115
<b>Идея № 27</b>	Как понять, что руководитель лжет .....	119
<b>Идея № 28</b>	Ваша сила воли бесценна и конечна.....	122
<b>Идея № 29</b>	Оптимистичный продавец.....	125
<b>Идея № 30</b>	Стресс негативно влияет на принятие решений .....	129
<b>Идея № 31</b>	Согласиться или отказаться? .....	132
<b>Идея № 32</b>	Рациональный человек мертв. Да здравствует звериная натура!.....	136
<b>Идея № 33</b>	Я вижу ваш нимб.....	140
<b>Идея № 34</b>	Чтобы попасть в топ-менеджеры, будьте универсалом .....	145
<b>Идея № 35</b>	Два ваших «я».....	148
<b>Идея № 36</b>	Стресс на работе? Пробежитесь!.....	152
<b>Идея № 37</b>	Сила социального давления .....	155
<b>Идея № 38</b>	Польза веры в имманентную справедливость.....	159
<b>Идея № 39</b>	На вершине царит одиночество .....	163
<b>Идея № 40</b>	Дело не в том, что вы сказали, а в том, как вы это сказали .....	166
<b>ЧАСТЬ II</b>	<b>Идеи о работе</b> .....	171
<b>Идея № 41</b>	Выясните, когда вы в ударе .....	173
<b>Идея № 42</b>	Чтобы достичь в чем-то совершенства, просто делайте это .....	176
<b>Идея № 43</b>	Принятое в одиночку решение вряд ли будет хорошим .....	180
<b>Идея № 44</b>	Если вы не можете что-то измерить, то скорее всего это какая-то ерунда.....	184
<b>Идея № 45</b>	Это моя (единственная) цель.....	188

<b>Идея № 46</b>	Не думайте, что всегда способны контролировать свои эмоции.....	191
<b>Идея № 47</b>	Повысьте творческую активность, устроив на работе эмоциональные американские горки .....	195
<b>Идея № 48</b>	Как вырваться из круговорота ответственности .....	198
<b>Идея № 49</b>	Хотите сделать все правильно? Подождите немного.....	202
<b>Идея № 50</b>	Онлайн-прокрастинация — ключ к высокой продуктивности .....	205
<b>Идея № 51</b>	Когда клиенты мирятся с грубым обслуживанием.....	209
<b>Идея № 52</b>	Легче быть прощенным, чем просить разрешения .....	213
<b>Идея № 53</b>	Хотите победить? Начните с проигрыша (небольшого).....	217
<b>Идея № 54</b>	Работаете над приобретением компании? Продавец, будь осторожен!.....	220
<b>Идея № 55</b>	Как распространяются знания в социальных структурах .....	224
<b>Идея № 56</b>	Я за главного — проверьте мою зарплату .....	228
<b>Идея № 57</b>	Великолепные результаты, но я регрессирую.....	231
<b>Идея № 58</b>	Лучше синица в руках, чем журавль в небе .....	235
<b>Идея № 59</b>	Скрытое зло стереотипов.....	239
<b>Идея № 60</b>	Как превратить черного лебедя в белого.....	242
<b>Идея № 61</b>	Завязывайте .....	246
<b>Идея № 62</b>	Биология принятия рисков .....	250
<b>Идея № 63</b>	У вас Парето или длинный хвост? .....	254
<b>Идея № 64</b>	Шесть секунд, чтобы получить работу своей мечты .....	258
<b>Идея № 65</b>	Рассказывайте истории, а не факты.....	261
<b>Идея № 66</b>	Как не купить лимон.....	265
<b>Идея № 67</b>	Порочная охота за головами .....	269
<b>Идея № 68</b>	Есть ли у меня выбор? .....	272
<b>Идея № 69</b>	Чего не стоит писать.....	275
<b>Идея № 70</b>	Б**ь, как больно! Как нецензурная брань облегчает боль .....	279
<b>Идея № 71</b>	Когда следует перестать хмуриться .....	283
<b>Идея № 72</b>	Как стать мистером Харизматичность .....	287
<b>Идея № 73</b>	Моя главная слабость? Я перфекционист.....	291
<b>Идея № 74</b>	Начните там, где вы начинали .....	295
<b>Идея № 75</b>	Как растянуть время .....	298
<b>Идея № 76</b>	Не стоит затягивать на всю ночь.....	302

<b>Идея № 77</b>	Остерегайтесь пятой колонны.....	306
<b>Идея № 78</b>	Как выбрать нового лидера.....	310
<b>Идея № 79</b>	Повторяйте, повторяйте и еще раз повторяйте.....	314
<b>Идея № 80</b>	Примите позу и почувствуйте силу.....	317
<b>Идея № 81</b>	Самый важный мотиватор — это прогресс.....	321
<b>Идея № 82</b>	Тяжелая работа — генератор ценности.....	325
<b>Идея № 83</b>	Нужна творческая идея? Отвлечитесь.....	329
<b>Идея № 84</b>	Избегайте ошибки планирования.....	333
<b>Идея № 85</b>	Я думаю, что вы спрашиваете меня о том.....	337
<b>ЧАСТЬ III</b>	<b>Идеи о компаниях</b> .....	341
<b>Идея № 86</b>	Как можно добиться успеха, играя в игры.....	343
<b>Идея № 87</b>	Работа на дому или побег из дома?.....	346
<b>Идея № 88</b>	Парадокс меритократии: верные действия бывают неправильны.....	350
<b>Идея № 89</b>	Власть, генеральный директор, совет директоров и предельное стратегическое отклонение.....	354
<b>Идея № 90</b>	Миф об опыте генерального директора.....	358
<b>Идея № 91</b>	Изменение, язык и история.....	362
<b>Идея № 92</b>	Студенты MBA и жульничество.....	366
<b>Идея № 93</b>	Чувствуете ли вы себя в офисе больным?.....	369
<b>Идея № 94</b>	Сильная культура, стабильная эффективность.....	372
<b>Идея № 95</b>	Стратегия, лидеры и гармония руководства.....	375
<b>Идея № 96</b>	Нужно справиться со слухами? Поставьте под сомнение их достоверность.....	378
<b>Идея № 97</b>	Как возникают мифы об управлении.....	381
<b>Идея № 98</b>	Почему в придачу к хирургическому вмешательству следует предлагать бесплатный леденец.....	384
<b>Идея № 99</b>	Важно «зачем», а не «что».....	387
<b>Идея № 100</b>	Конкуренция на работе.....	391
<b>Идея № 101</b>	Время присутствия на работе учитывается.....	394

## Об авторе



Антонио Вайсс – писатель и консультант по вопросам менеджмента. Его предыдущая книга *Key Business Solutions* («Ключевые решения для бизнеса») была включена в короткий список номинантов на получение премии «Лучшая книга года по менеджменту», вручаемой Королевским институтом менеджмента в 2013 г., где она была представлена как «Бестселлер в категории “Бизнес”». Книга была переведена на несколько языков. Вайсс регулярно

пишет для таких изданий, как *The Guardian* и *Prospect*, выступает на конференциях по вопросам экономики, бизнеса и политики, появляется в международных СМИ, включая радиостанции ABC Radio Australia и BBC Radio 4. В качестве консультанта дает советы ведущим государственным и частным организациям по таким вопросам, как основные стратегии, наращивание потенциала и повышение эффективности. Кроме того, Антонио – член совета директоров одного из крупнейших колледжей профессионального образования в Лондоне. Он имеет степень бакалавра (первого класса) и степень магистра (с отличием) по истории Кембриджского университета. Вы можете связаться с Антонио через его сайт (<http://www.antonioweiss.com>).



## Благодарности

Автор испытывает чувство огромной благодарности к исследователям и писателям, удивительные плоды труда которых упоминаются на страницах этой книги. Благодаря их работе происходят ошеломляющие открытия, которые помогают усовершенствовать наше понимание того, как – и зачем – мы работаем так, как работаем, и как можем стать лучше. Можно только надеяться, что книга прольет свет на огромный объем исследовательской работы, проделанный на сегодняшний день, и я настоятельно советую читателям погрузиться с головой в материалы, рекомендуемые мною для дальнейшего чтения, чтобы найти там новые сокровища.

А теперь о личном. Я неизменно благодарен моим друзьям и коллегам из 2020 Delivery – ведущей в Великобритании государственной компании, консультирующей по вопросам менеджмента, – за поддержку на протяжении всей моей карьеры. Работать здесь – истинное удовольствие. Я также очень благодарен за неизменную поддержку всем сотрудникам Pearson и особенно моему редактору Николь Эгглетон, работать с которой – просто наслаждение. Читатели, без сомнения, получают удовольствие от чудесных иллюстраций, нарисованных Мерседес Леон – я в восторге от того, что вместе со мной над этой книгой работал столь талантливый человек.

Наконец, я благодарю свою семью за любовь и поддержку, в особенности мою жену Кэрол. Большая часть этой книги была написана во время подготовки к нашей свадьбе, и я прекрасно

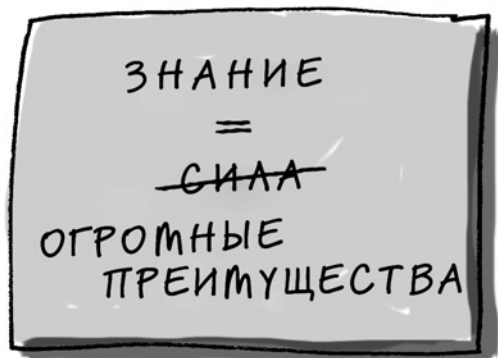
понимаю, что с точки зрения организации и выбора времени это был не лучший вариант. Эта книга посвящается — с огромной любовью — ей.



## ВВЕДЕНИЕ И ИДЕЯ № 1

### Как превратить теорию в реальные результаты

#### Урок №1



*Соедините бизнес с результатами исследований мирового класса – и вы получите огромные преимущества.*

#### Что вам нужно знать

Что определяет успех выдающегося руководителя? Как я могу повысить свои шансы на продвижение по службе? Следует ли доверять прогнозам экспертов? Слишком долго в ответ на подобные вопросы можно было услышать только одно: «Этого никто не знает и знать не может – думайте своей головой». Сегодня мы – деловые люди – знаем столько, сколько многим и не снилось. Но что если чаще всего наши суждения безнадежно ошибочны? А ведь именно так дела и обстоят. Уже несколько десятилетий многие исследователи изучают крайне важные вопросы, на которые деловые люди отчаянно ищут ответы, и в некоторых случаях получают весьма интересные результаты. Однако до сих пор этим удивительным открытиям уделялось слишком

мало внимания. Цель этой книги — рассказать вам о таких находках, открывающих перед нами новые горизонты.

## **Зачем читать эту книгу**

Как часто вы слышите советы типа «Лучший способ руководить командой — позволить людям действовать самостоятельно»? Или что покупатели «любят, чтобы их слушали»? Или что великими лидерами «рождаются, а не становятся»? Откуда берутся такие советы? Кто говорит, что они работают? Действительно ли они эффективны? Если вы когда-нибудь сталкивались с серьезным недостатком полезных советов в сфере менеджмента и лидерства, то это издание для вас. Книга «101 идея для роста вашего бизнеса» основывается на результатах первоклассных исследований во всех областях научных знаний. Она фокусирует внимание на ряде важных вопросов, связанных с бизнесом, и тщательно обобщает выводы, сделанные на эту тему учеными. Дочитайте эту книгу до конца, и вы узнаете массу секретов: сколько времени тратят специалисты по подбору персонала на чтение резюме; стоит ли доверять сильному обезболивающему средству; как понять, что руководитель компании лжет; как Супермен может повысить вашу уверенность в себе; почему все ваши товары должны быть похожи на те, что продаются в магазине ИКЕА, и многое-многое другое. Читайте дальше!

## **Предупреждение**

На любой веский аргумент найдется контраргумент, а каждая превосходная идея неминуемо становится объектом дискуссии, которая ставит ее под сомнение. Что касается данной книги, то в ней делается попытка использовать максимально сбалансированный подход при обобщении доступных нам данных исследований. Однако некоторые темы неизбежно вызывают больше споров, чем другие. Всегда найдутся возражения.

Например, если проведенное в Японии исследование показывает, что скидкам потребители предпочитают наборы фасованных товаров, означает ли это, что подобные предпочтения будут и у американских покупателей? Для вынесения подобного суждения требуется принять на веру несколько предположений. Каждая идея в этой книге сопровождается рядом советов о том, как вы можете изменить свою работу, и в отдельных случаях возникала необходимость довести выводы исследований до их логического конца (то есть до практического применения). Вопрос о том, насколько это целесообразно, служит источником горячих споров среди ученых. В связи с этим в конце каждой главы приводятся названия основных работ по каждой теме. Если вы хотите узнать больше, настоятельно рекомендуем заглянуть в них — вы обязательно найдете там несколько настоящих жемчужин мысли. Подавляющее большинство представленных в этой книге исследований рецензировалось специалистами, работающими в соответствующих областях, и подвергалось строгой проверке со стороны научного сообщества; некоторое количество данных взято из публикаций, освещающих материалы исследований в сфере делового мышления. Вне всяких сомнений, ответственность за любые ошибки, связанные с интерпретацией информации, лежит исключительно на авторе книги.

## **Как читать эту книгу**

Книга состоит из трех частей — «Идеи о людях», «Идеи о работе» и «Идеи о компаниях». Только от вас зависит, с какого места вы начнете ее читать. В каждой главе вы найдете: обзор результатов ряда ключевых исследований, проведенных на данную тему («Что вам нужно знать»); краткое изложение причин, по которым вам следует это знать («Почему это важно»); полезные советы по повышению эффективности («Как это изменит вашу работу») и несколько подходящих высказываний, которые вы

можете использовать в офисных разговорах, чтобы продемонстрировать свою интеллектуальную смелость («Что вы можете об этом сказать»). Приятного чтения!

### **Что вы можете об этом сказать**

«Существует целое море потрясающих исследований, которые мы должны сделать частью деловой жизни».

«Теперь я знаю намного больше о причинах, по которым тщательно разработанные планы нередко дают сбой, и у меня есть несколько свежих идей по поводу того, как избежать этого в будущем».

«В следующий раз, когда меня спросят: “Почему вы так думаете?”, я смогу обстоятельно ответить».

Часть I

# ИДЕИ О ЛЮДЯХ





## ИДЕЯ № 2

**Если вас страшат потери,  
то вы почти наверняка проиграете**



*Людям свойственно в большей степени бояться потерь, чем ценить выигрыш – что может серьезно помешать принятию разумных деловых решений.*

### **Что вам нужно знать**

Представьте, что вам предлагают сыграть в игру «орел или решка».

- Если вы проиграете, то заплатите 100 евро.
- Какая сумма должна быть предложена в качестве выигрыша, чтобы вы рискнули сыграть?

Какую сумму вы назвали? Скорее всего, в диапазоне от 200 до 300 евро (как и большинство людей, которым предлагали

подобную альтернативу). Это означает, что вы цените возможность избежать проигрыша примерно в два-три раза больше, чем победу. Это иррациональное с экономической точки зрения предпочтение известно как «боязнь потери». В основе этого понятия лежит идея о том, что люди обычно предпочитают избегать убытков, а не получать прибыль. Ведущий специалист по поведенческой экономике и лауреат Нобелевской премии Даниэль Канеман и его коллега Амос Тверски сформулировали это следующим образом: «При принятии решений возможность убытков влияет на людей сильнее, чем вероятность получить прибыль».

### Почему это важно

Боязнь потери влияет на все сферы нашей жизни. В рамках одного исследования было проанализировано более 2,5 миллиона паттов<sup>1</sup>, сделанных во время соревнований PGA Tour. Было обнаружено, что даже профессиональные игроки в гольф проявляют страх потери. Исследователи выяснили, что гольфисты действуют с гораздо большей точностью, когда играют «в пар»<sup>2</sup> (то есть стараются избежать потери), чем когда играют выше или ниже пара.

Если говорить о мире бизнеса, то здесь примеры боязни потери долго искать не придется:

- многие инвесторы слишком рано продают ценные бумаги, стоимость которых возросла, так как боятся потерять уже заработанное;
- только очень немногие бросают постоянную работу ради открытия собственного дела, о котором мечтают, потому

---

<sup>1</sup> Патт (putt) – финальный легкий удар в гольфе, главная цель которого – попадание в лунку. – *Прим. пер.*

<sup>2</sup> Пар – количество ударов, за которое игрок должен проходить лунку. – *Прим. пер.*



что люди больше думают о возможности лишиться стабильного дохода, чем о потенциальной будущей прибыли, которую принесет их начинание;

- никто никогда не продает страховку на основании того, что вы *приобретете* благодаря покупке полиса, — напротив, основной упор делается на то, что вы можете *потерять*, если не заключите договор страхования.

Для уменьшения последствий боязни потери вам необходимо обратить внимание как на собственные предубеждения, так и на предубеждения ваших коллег или покупателей. Во-первых, проверьте: быть может, вы переоцениваете потенциальные потери и недооцениваете возможные выигрыши? Во-вторых, будьте внимательны к тому, как проявляют боязнь потери другие. Например, давая аудитории право выбрать из нескольких вариантов, всегда имейте в виду, как повлияет на их восприятие боязнь потери — и используйте это в свою пользу.

## Как это изменит вашу работу

- Боязнь потери формирует эмоциональную привязанность к вложениям. Чем дольше мы стараемся что-то сохранить, тем сложнее это продать — даже если это связано с потерей денег. В эмоционально нейтральной обстановке сформулируйте четкие правила: когда следует продавать инвестиции. Строго их придерживайтесь, если начинаете нести убытки.
- Дайте покупателям возможность попробовать. Когда ваши товары и услуги станут частью их жизни, люди будут острее воспринимать их потерю — и постараются ее избежать. Сколько раз вы оформляли пробную подписку с намерением отказаться от нее до того, как она станет платной, — и так этого и не делали?

- Подумайте о том, как формулировать свои мысли с учетом такого феномена, как боязнь потери. Что, как вам кажется, звучит убедительнее: «Мы предотвратим потерю 10% персонала» или «Мы сохраним количество сотрудников»?

### Что вы можете об этом сказать

«К этим акциям нужно относиться с осторожностью — теоретически прибыль может быть высока, однако в реальности мы столкнемся с завышенной оценкой возможных убытков».

«Ничего страшного в убытках нет — это цена, которую время от времени приходится платить за правильные решения, не все из которых срабатывают».

«Он неразумно оценивает возможности своего карьерного роста — я должен помочь ему понять, как на него влияет боязнь потери».

### Где можно получить дополнительную информацию

Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, Penguin: Allen Lane, 2011<sup>3</sup>.

“Is Tiger Woods loss averse? Persistent bias in the face of experience, competition, and high stakes”, Devin G. Pope and Maurice E. Schweitzer, *The American Economic Review*, February 2011.

Nassim Nickolas Taleb, *The Black Swan: The Impact of Highly Improbable*, Penguin: Allen Lane, 2007<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Канеман Д. *Думай медленно... Решай быстро*. — М.: АСТ, 2013.

<sup>4</sup> Талеб Н.Н. *Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости*. — М.: Иностранка, 2012.

## ИДЕЯ № 3

### Еж и лиса — почему эксперты ошибаются



*Избыточные знания делают прогнозы менее надежными.*

#### Что вам нужно знать

Древнегреческий поэт Архилох написал ставшую очень известной фразу: «Много знает лиса, еж одно — но важное»<sup>5</sup>. Впоследствии английский философ Исайя Берлин развил эту метафору и использовал ее для разделения великих писателей и мыслителей на две категории: ежи (такие как Платон и Ницше), которые видят мир сквозь призму одной большой идеи, и лисы (такие как Аристотель и Шекспир), воспринимающие мир во всем его

<sup>5</sup> Перевод Л.Б. Поплавской. — Прим. ред.

многообразии. В наши дни профессор Калифорнийского университета в Беркли Филипп Тетлок использовал эту аналогию для объяснения результатов своего исследования точности политических прогнозов, сделанных «экспертами». Исследование проводилось в течение двадцати лет. Тетлок проанализировал 82 631 прогноз, сделанный 284 людьми, специализирующимися на «комментариях и консультациях по политическим и экономическим вопросам». Рассуждая на актуальные (на тот момент) темы, такие как завершение политики апартеида в Южной Африке или вероятность участия вооруженных сил США в войне в Персидском заливе, и прогнозируя возможные результаты, эксперты высказывали достаточно неудачные предположения. Для каждого вопроса им предлагалось три варианта ответа: сохранение статус-кво, развитие событий в лучшую сторону и ухудшение ситуации. Когда Тетлок сравнил прогнозы экспертов с теми событиями, что произошли в дальнейшем, стало ясно: прогнозы ненамного превосходят случайное угадывание — ответы были правильными менее чем в 33% случаев. Как говорится, даже играющие в дартс обезьяны справляются со своим делом лучше. В ходе своего исследования Тетлок сделал еще одно важное открытие. Чем большими специальными знаниями по конкретному вопросу обладал эксперт (другими словами, если он относился к категории ежей), тем менее надежными были его предположения, а вот прогнозы лис были лучше.

### **Почему это важно**

Тетлок выделил три возможные причины ошибочности прогнозов экспертов. Во-первых, эксперты не несут ответственности за свои предположения. Если гуру в вопросах бизнеса появляется на телевизионном экране и ошибочно предсказывает рост в определенном секторе экономики, то вряд ли кто-то станет призывать его к ответу, когда окажется, что он был не прав. Во-вторых, эксперты часто переоценивают существующие

возможности. Простая теория вероятностей показывает, что возможность того, что два события произойдут одновременно (например, экономика Испании останется в состоянии рецессии и страна выйдет из еврозоны), меньше, чем в случае со всего одной переменной — однако для придания своим прогнозам большей авторитетности эксперты обычно добавляют к ним подробности (и, соответственно, переменные). Третья — связанная со второй — причина такова: в популярных средствах массовой информации спросом пользуются конкретные (и, соответственно, менее вероятные) прогнозы. Неопределенные заявления о том, что «событие X может произойти, но вам нужно учитывать и переменную Y», звучат менее привлекательно, чем утверждение, что «событие Z обязательно произойдет».

### Как это изменит вашу работу

- Когда вы слышите тот или иной прогноз, помните: чем больше в нем подробностей, тем меньше вероятность того, что он осуществится. Экономисты часто используют «задачу о Линде» в качестве доказательства того, что людям свойственно переоценивать вероятность событий при наличии «убедительных» деталей. Рассмотрим следующее утверждение: «Линде тридцать один год, она не замужем. Это открытая и очень красивая женщина. В колледже специализировалась на философии. В студенческие годы Линда живо интересовалась вопросами дискриминации и социальной справедливости, а также принимала участие в демонстрациях протеста против ядерного оружия». Исходя из этого описания, какое утверждение будет верным: Линда — а) кассир в банке или б) кассир в банке и активная феминистка? Вариант а) отличается более высокой вероятностью, так как в нем представлено меньше переменных, но, возможно, вы выбрали второй вариант — просто потому, что он звучит убедительнее. Одним словом,

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)