

Содержание

Вступительное слово Игоря Манна	7
Предисловие.....	9
Глава 1	
О детстве.....	16
Глава 2	
О самовоспитании.....	24
Глава 3	
О хорошем человеке и внутреннем стержне	39
Глава 4	
О ДНК компании	43
Глава 5	
Распределение ресурсов.....	48
Глава 6	
О силе энергии в бизнесе.....	66
Глава 7	
О культуре предпринимательства.....	70
Глава 8	
Внутреннее предпринимательство.....	80
Глава 9	
О развитии предпринимательских способностей	93
Глава 10	
О чувстве единения с компанией.....	99
Глава 11	
О целеполагании.....	117

Глава 12	
О сотрудниках и развитии компании.....	127
Глава 13	
О бизнес-процессах	134
Глава 14	
О бережливости.....	146
Глава 15	
«Сложно» и «долго» — два главных слова в бизнесе.....	151
Глава 16	
О хаосе и порядке	153
Глава 17	
О вероятностях.....	166
Глава 18	
О доверии.....	179
Глава 19	
Об HR-процессах.....	197
Глава 20	
Об обучении	211
Глава 21	
О мотивации	220
Глава 22	
Об организационном планировании.....	225
Глава 23	
О продажах	228
Глава 24	
О конкурентах.....	239
Глава 25	
Об IT в бизнесе	242
Глава 26	
Выход в онлайн	253
Глава 27	
Сила свободного лидерства	277

Глава 28	
Об ошибках и неудачах.....	280
Глава 29	
Об инвестиционном мышлении.....	283
Глава 30	
О бизнесе.....	293
Глава 31	
О границах между предпринимательской культурой и злоупотреблением.....	296
Глава 32	
О развитии человека.....	301
Глава 33	
Об организационной структуре	303
Глава 34	
О ценностях и предпринимательском мышлении.....	318
Глава 35	
О первом шаге	326
Глава 36	
О проектной работе.....	338
Глава 37	
О маркетинге.....	352
Глава 38	
О «черных лебедях».....	369
Глава 39	
Какие качества надо развить в себе, чтобы создать правильную предпринимательскую культуру.....	382
Глава 40	
Трансформация HR-процессов в предпринимательской культуре	391
Глава 41	
О разочаровании.....	407
Глава 42	
Хочу, могу, знаю.....	412

Глава 43	
Механизмы стабилизации предпринимательской культуры	419
Глава 44	
О талантах людей.....	435
Глава 45	
Управление талантами	450
Глава 46	
Предпринимательство и физические законы.....	462
Глава 47	
Организационное планирование	468
Глава 48	
Дьявол кроется в деталях	481
Глава 49	
Об интеграции	494
Глава 50	
Управление ресурсами и ресурсный менеджмент.....	511
Глава 51	
Динамика получения результата	520
Глава 52	
Как удерживать звезд.....	534
Глава 53	
Ильнур Ишкиев о своем пути и выдающихся результатах в «Этажах»	553
Глава 54	
О клиентах.....	575
Глава 55	
Здесь и сейчас	587
Глава 56	
О здоровом образе жизни.....	597
Заключение	610
Благодарности	627
Библиографический список.....	630

Вступительное слово Игоря Манна

Коротко: просто замечательная книга!

Развернуто: когда Ильдар попросил меня написать отзыв на его новую книгу — я согласился моментально.

Мне первая его книга понравилась («Этажи. Сила управления») — и в отношении второй у меня были большие ожидания.

Что я могу сказать?

Ожидания превзойдены.

Я в восторге.

Я люблю такие книги.

Во-первых, она от практика (причем, практика успешного).

Во-вторых, я знаю автора лично — и это как разговор с ним, точнее, как разговоры на самые разные темы.

В-третьих, в книге много инсайтов, полезных советов и мыслей. Я лично узнал много нового — а удивить меня непросто. С чем-то я согласен, с чем-то нет — но это и делает книгу максимально полезной!

И, наконец, я сталкивался с сотрудниками «Этажей», их бизнес-процессами, продуктами, я выступал перед командой «Этажей» — все, о чем пишет Ильдар, правда.

В общем, я завидую тем, кто откроет для себя эту книгу и Ильдара.

СИЛА В СВОБОДЕ

Ильдар на страницах книги делает комплимент мне (см. главу «О маркетинге») — я отвечаю: Ильдар вполне претендует на звание героя-предпринимателя.

У нас, увы, таких мало.

И с Ильдара точно можно брать пример!

Знаю, что многие его сотрудники так и делают — и правильно делают!

В общем, берите ручку/карандаш и начинайте вдумчивое чтение.

И главное — делайте то, о чем узнаете и что понравится!

Ильдар берет и делает!

В этом и есть один из главных секретов его и «Этажей».

Игорь Манн

Автор, издатель, бизнес-спикер и консультант

Предисловие

В достижении выдающихся результатов не бывает случайностей. Случайно можно выиграть в лотерею, а годами идти к цели, быть лучшим в своей области — это удел настоящих лидеров! За выдающимися результатами всегда стоят принятие рисков и большая ответственность. На пути к цели нет места каким-то объяснениям, бюрократии, причинам, есть только поле возможностей, системного труда и интеграции. Там всегда много претендентов на победу, кто готов отдать все за нее, но конкуренция среди лучших делает их только сильнее! От лучших никогда не услышишь причитаний о большом количестве участников в борьбе за главный приз, более того, им нравится соперничество, лучшие испытывают удовольствие от самого факта конкуренции! Они уверены в себе, знают себе цену, не сомневаются в успехе и никогда в жизни не разглагольствуют о проблемах. Они концентрируются на будущем, видят его в красках и реально его приближают. Они не сомневаются в результате наперекор всем мнениям и критическим замечаниям. А потом за ними повторяют, применяют их методы и инструменты и говорят: «Это же очевидно, как мы раньше к этому не пришли?»

Лучшие могут и проигрывать, они очень устойчивы к каким-то неудачам, которые, конечно, у них бывают. Но любое отклонение от желаемого результата способствует еще большему позитивному стремлению к развитию, и, в конечном счете, неудачи — всего лишь ступень к еще большим новым победам.

Лидерство — особый вид энергии, это то, что видно в глазах, не скрыть за семью печатями и не объяснить словами, но легко определить по делам и результатам. Это как красивейший рассвет ранним утром, когда первые лучи солнца падают на ночную поверхность, и все вокруг начинает играть новыми яркими красками.

Лучших могут недолюбливать, но только те, кто никогда не добивался даже средних результатов и в глубине души мечтает об успехе. Лидерам часто завидуют, но зависть — удел слабых. Удел сильных — учиться у лидеров, копировать их путь, стиль, способ управления, возможно, и стремиться стать лучше.

Быть лидером — значит все делать по-своему. Чем оригинальней и прогрессивней подход лидера, тем весомей результат. Да, это очень сложный коктейль из страха, рисков, инноваций, планирования, фанатизма, любви, неопределенности и множества других противоречивых качеств и факторов. В итоге создается что-то совершенно феноменальное. Бриллианты — редкое явление в природе, но все хотят ими обладать, их цена запредельно высока. Уникальность ценна сама по себе!

Надо создавать системы, в которых у таких лидеров была бы возможность раскрываться, чтобы они проявили заинтересованность в своем расцвете. От этого выигрывают абсолютно все. На лучших равняются, они создают новые технологии, меняют представление о возможностях, они герои, которые созидают.

После 70 лет социализма нам сложно перестроиться с принципа «бег на месте общепримирующий» на принцип «первый забирает все», но каждый может попробовать применить его в своем деле. И именно те компании, которые смогут стать лучшим местом для звезд, будут покорять рынки и вызывать восхищение, равно как и звезды, которые в них раскрылись.

В тех компаниях, где лидеров не ценят и не создают для них условия, в компаниях, ориентированных на усредненность, не хватит этой мощнейшей энергии экстраординарности. Всегда бойтесь серости. Серостью стать легко, для этого просто не надо ничего менять, и результат гарантирован.

После публикации книги «Этажи. Сила управления»¹ я как автор получил множество положительных откликов, хотя были и критические замечания. На тот момент наша компания вышла на очередной

¹ Хусаинов И. Б. Этажи. Сила управления. — М.: Интеллектуальная литература, 2019. 528 с.

виток развития. С тех пор много изменений произошло и в подходе к бизнесу, и во мне самом. Приступаю к написанию новой книги весной 2024 г. — период достаточно интересный. Пять лет назад, работая над предыдущей книгой, я и представить не мог, что следующие годы будут столь бурными: мир пережил пандемию и серьезный экономический кризис. Мой новый литературный труд касается и работы компании в сложных условиях в том числе.

Первая книга была достаточно академичной, в этой я хочу подчеркнуть, что в основе успешного управления всегда лежит человечность. Невозможно стать хорошим лидером, не будучи прежде всего хорошим человеком.



Я и моя семья: супруга Оксана, старшая дочь Алина, сын Тимур и младшая дочь Элина. Май 2023 г.

Хороший человек — это тот, кто не причиняет зла другому. Сразу скажу, что, на мой взгляд, зло — это любые действия в своих интересах в обход нужд и выгод другого. Когда некто, не разбираясь в ситуации, манипулирует другими людьми или принуждает их к выгодным для себя действиям — это зло. Даже если человек повысил голос на кого-то — это зло, форма насилия и манипуляции: не смог убедить и прибегнул к эмоциональному давлению.

Я сторонник конструктивного подхода. Люди часто приходят ко мне с разными мнениями, и я всегда готов к диалогу, говорю: «Хорошо, я тебя слушаю, доказывай свою правоту». Люблю, когда мне возражают. Однажды мы с товарищем спорили три часа. В итоге он одержал верх в споре, приведя больше аргументов в поддержку своей точки зрения. Я бы мог ему просто сказать: «Нет, я так считаю», и тем самым причинить ему зло. Но я всегда стремлюсь к взаимопониманию и согласию. В моей практике почти не было случаев, чтобы мы с оппонентом не пришли к общему мнению. Иногда баланс смещается, но важно, чтобы мы понимали суть нашего противоречия и приходили к обоюдному решению. Такой подход делает человека хорошим, поскольку он признает важность эмоциональной связи с другими.

Хороший человек решает проблемы через созидание, позитив и совместные с партнерами интересы, создавая добавочную ценность, которая потом справедливо распределяется. Хороший человек формирует вокруг себя пространство роста. Территорию, где люди начинают становиться лучшей версией себя. Он всегда создает комфортную среду.

Не верю в будущее технологичного подхода к бизнесу. С возрастом осознал, что в основе любой сильной компании лежат правильный эмоциональный ряд и правильный процент хороших людей. Главное — понимать, что хороший человек не всегда хороший управленец, но среди хороших управленцев лучше выбирать тех, кто является хорошим человеком. С позиции психологии важно осознавать, что «хорошость» — штука заразная. Механизм передачи чего бы то ни было требует создания соответствующей среды. Нужно поощрять хороших людей и давать им свободу. В этой книге мы непременно остановимся на данном вопросе подробнее.

Для правильной среды нужно быть хорошим человеком и развиваться в этом направлении бесконечно. Нужно уметь подавлять

свое эго и желания. Что касается меня, раньше я давал больше отрицательной обратной связи. В первые 15–20 лет карьеры я был значительно агрессивнее, чем сейчас. Однако это не проявлялось в криках, стучании по столу или каких-то других эмоциональных реакциях. Я всегда избегал негативного тона. Если бы кто-то наблюдал за мной в повседневной жизни, удивился бы, насколько я спокоен, даже в самых напряженных ситуациях в работе. Со временем я изменился, и уверен, что это способствует созданию правильной среды. Теперь, когда что-то на совещании мне сильно не нравится, я просто культурно говорю: «Ребята, давайте закончим», осознавая, что дальше пойдет деструктив. Это об умении быстро оценить ситуацию, которое у меня развито. Проведу аналогию с футболом. Одни футболисты всегда улыбаются, они на позитиве, при нарушении правил извиняются. Другие, получив по ногам, начинают кричать на противника и судью, создавая напряжение на поле. Атмосфера на таком матче сразу накаляется, травмы неизбежны, и никакого удовольствия от игры не возникает. Зрители, возможно, будут в восторге от зрелища. Однако, возвращаясь к работе компании, хочу сказать, что цель бизнеса — не развлекать зрителей конфликтами. Его цель — создавать продукт, и для этого нужна совсем другая среда.

Хороший человек играет ключевую роль в работе компании. В век развития HR-процессов роль эмоциональной составляющей становится все более значимой. Сейчас выходит много книг на тему эмоционального интеллекта, и я убежден, что компании тоже обладают этим качеством. Надеюсь, что, прочитав эту книгу, вы согласитесь со мной.

Эмоциональный интеллект компании отражает эмоциональный интеллект ее руководителя. Хотя пока научно это не доказано, я убежден, что это так. За 24 года управленческого опыта я видел, как люди начинают подражать лидеру: в тембре голоса, в выражениях лица, в привычках и реакциях. Поэтому, если вы начинаете или ведете бизнес, задумайтесь об этом аспекте. Никакие технологии и методологии управления не сравнятся с эмоциональным климатом компании. Наш мозг формировался миллионы лет: 100 млн лет как рептилии, 20 млн лет как млекопитающие и только 2 млн лет как люди. Поэтому эмоциональные процессы всегда будут в основе

любой компании. Понимание этого факта важно для успешного управления.

Я убежден, что настоящий успех доступен только тем руководителям и бизнесменам, у которых есть правильные жизненные основы. Да, я видел иные примеры, но в этом случае результат будет временным. Хорошее руководство в каком-то смысле — это центр вселенной. Чем больше у тебя внутри теплоты и готовности к изменениям, тем быстрее ты выстраиваешь компанию и собираешь вокруг себя сильных людей. Это довольно смелое утверждение, но если вы проанализируете деятельность успешных компаний, то увидите, что их всегда возглавляет неординарный человек.

Эта книга будет отражением моего понимания того, что кризисы приходят и уходят, и их, как и цифры, не вспомнят через какое-то время. Единственное, что остается неизменным, — это основные потребности человека и общечеловеческие ценности! Осознание этого фундаментального принципа крайне важно в бизнесе.

Но главная линия этой книги будет заключаться в понимании предпринимательской культуры внутри компании. Будучи убежденным сторонником свободы и инновационности, я попытаюсь рассказать, как можно построить работу компании не на принципах контроля и администрирования, а на лучших качествах каждого сотрудника, на его природном стремлении к раскрытию собственного потенциала, желании расти в условиях конкуренции. А вершиной этого станет выдающаяся корпоративная культура, которая обретет свою ДНК на годы вперед, укрепит иммунную систему до такой степени, что старые принципы не смогут вернуться.

На каждом этапе развития, будь то личный путь или путь организации, важны решения, которые принимает руководитель после тщательного анализа. Я решил написать книгу о значительной трансформации и о том, как корректно преобразовывать компанию. Особое внимание я уделяю личностным аспектам, ведь без внутренних изменений руководителя перемены на уровне компании невозможны. Это сложно еще и потому, что мы часто неосознанно повторяем установки, принятые до нас. Исследования показывают, что структура организации часто отражает устройство той отрасли, в которой она действует. А отрасль, в свою очередь, следует модели, характерной для более обширного контекста — государства.

Несмотря на это, в каждом из нас есть огромный потенциал, который можно раскрыть со временем. Мы интуитивно ощущаем, что делает нас особенными, — это то, что нас сформировало. Однако выражение этих уникальных черт может оказаться сложным, поскольку сначала приходится адаптироваться к существующей реальности. Например, как новый сотрудник в большой организации не может изменить ее структуру — у него для этого еще нет веса и полномочий, так и один человек не может изменить государство. Но с течением времени, достигнув определенных высот, он получает возможность влиять на компанию.

В этой книге я поделюсь своими мыслями о том, как формируется личность, о принципах, которых придерживается лидер, его значении в компании. Ключевое — это не страшиться перемен и сохранять гибкость. Что до меня, то я всегда был готов к резким изменениям внешней ситуации и любым нестандартным управленческим решениям. Может быть, именно поэтому компании, которыми я управляю, успешно существуют уже 25 лет, показывая минимальный рост не менее 25% в год, средний — в районе 35–37% в год.

Ильдар Хусаинов

Глава 1

О детстве

Если говорить о моей личности, о том, как сформировалось мое мировоззрение, то логично обратиться к моим детским воспоминаниям. Я родился в 1980 г. в Тюмени, а в возрасте одного года переехал в небольшой городок на севере нашей страны. Мой любимый Новый Уренгой!

Как наша семья оказалась в Ямало-Ненецком округе — история интересная, отражающая характер моего папы. Отец с хорошими результатами закончил индустриальный институт, а в те времена действовала система конкурсного распределения выпускников — понятие сейчас почти забытое, но для того времени оно означало путевку в новую жизнь. Он был одним из первых, кто выиграл конкурс и сам выбрал будущее место работы в городе Новый Уренгой. Это решение в его стиле: деятельность, смелость, решительность — его ведущие качества. Однако отец редко обращал внимание на возможные риски или побочные эффекты для здоровья многочисленных перелетов, стресса на работе — всегда стремился вперед вопреки возможным последствиям.

Отец отправился на Север, и, разумеется, моя мать поехала вместе с мужем. Они знали друг друга с детства — их семьи дружили. Есть даже детские фотографии, на которых моей матери семь лет, а отцу — девять. Однако новое знакомство и романтическая симпатия возникли в поезде. Оба они были в то время студентами, отец отправился куда-то на поезде, на котором мать летом подрабатывала проводницей. Там и зародилось молодое чувство, которое

позже привело их в загс. В этом браке появился я, а через два года мой брат Вильдан.

В детстве я не выделялся среди сверстников. И если бы кого-то из моих одноклассников спросили, был ли я лидером, ответом было бы категоричное «нет». Единственное, что меня могло выделять, — это математические и спортивные способности, но не более. У меня не было желания становиться лидером, вести за собой кого-то, порой мне даже казалось, что мне не везет в жизни.

В начале девяностых у одного из моих друзей появился домашний компьютер — в то время это было большой редкостью и считалось роскошью. Я часто ходил к нему, чтобы поиграть в гонки на «Формуле-1» и в футбол, что для меня было настоящим событием. Однажды, вернувшись домой, я признался маме, что чувствую себя самым несчастным ребенком в мире из-за отсутствия у нас компьютера. Тогда у меня была твердая уверенность, что он никогда не появится в моей жизни.

Именно в детстве я осознал, что окружающая среда и внешние обстоятельства могут либо подавлять, либо поддерживать человека в его развитии. И сейчас, во взрослом возрасте, я часто думаю о том, как важно создавать условия, при которых у каждого может появиться возможность для роста и реализации своего потенциала, независимо от материального положения. Я уверен, что нужно удовлетворять базовые потребности детей, создавать условия, при которых каждый человек сможет раскрыть заложенный в нем потенциал. А уже потом в какой-то момент, наверное, государство должно создавать равные для жителей страны условия. Только при таком варианте все настоящие таланты прорастут и затем на конкурентной основе покажут выдающийся результат.

Но вернемся к воспоминаниям о детстве. Я помню, что у меня была низкая самооценка. Это правда! Я не умел конфликтовать, не отстаивал свое мнение. Оно всегда было иным, чем у сверстников и даже взрослых, и порой я думал, почему же абсолютно на все имею совершенно другие, чем у окружающих, взгляды? У меня было много знакомых и друзей, но все же я был замкнутым. Сила моего неверия в успех была так велика! Я помню, как однажды моя мама вернулась домой и сказала, что ходила к гадалке, которая предсказала ей богатую старость. Я спросил ее: «Мам, как это возможно?

Как мы можем стать богатыми?» Я не верил в то, что могу разбогатеть и стать успешным. Но ведь смог! Возможно, вас заинтересует, как скептически настроенный человек может стать руководителем и основателем крупной компании, жить в соответствии с четкими жизненными принципами и быть хорошим отцом для троих своих детей.

Только спустя годы я смог оценить масштаб влияния на мои чувства и амбиции наших финансовых трудностей. Мы жили очень скромно. Кроме того, браку родителей не суждено было продлиться долго.

После развода родителей в конце 1980-х наши финансы стали еще более ограниченными. Мама много работала. Она трудилась доктором в поликлинике, бассейне и школе. Ее расписание было плотным, а по вторникам приемы затягивались до восьми вечера. Я и мой брат часто оставались одни. Отца мы видели редко, а мать вечерами, иногда всего по часу-два. Мне очень повезло, что я — старший брат. Хотя я столкнулся со многими трудностями, у меня было много и преимуществ. Я был очень ответственным. Уже в девять лет я чувствовал себя взрослым, потому что обстоятельства заставили меня рано созреть. Мои ранние самостоятельность и ответственность привели к неумению просить о помощи. По сей день я не приобрел этот навык — увы. Однако я считаю, что это совершенно нормально, по-человечески, и ничего постыдного в этом нет.

Однажды у меня возникла необходимость попросить у папы дополнительной финансовой поддержки, которую он и так по мере возможности оказывал. Тогда мне было одиннадцать. Тут нужно сказать, что в период развода родителей в 1989 г. все стало очень плохо для меня в эмоциональном плане. Я особенно тяжело все это переживал. Считаю, что именно тогда жизнь меня закалила на много десятилетий вперед, а скорее всего, на весь период моего биологического существования. Не хотел бы много об этом писать, но скажу так, что еще три года после развода родителей я не мог рассказать об этом друзьям и постоянно придумывал отговорки, что просто папа на работе и сильно занят. Однажды, это было в 1991 г., я заметил, что у мамы что-то не сходится с финансами, и предложил обратиться за дополнительной помощью к папе. Я два дня настраивался, собирался с духом и наконец пошел к нему, позвонил

в дверной звонок и убежал. Меня раздирали боль и обида. Я убежал, когда осознал, что просто расплачусь на десятой секунде этого разговора. Самое интересное, что через неделю я собрался с мыслями и снова пошел к отцу, позвонил в дверь и на этот раз никуда не убежал. Я поговорил с папой и попросил у него деньги. Но это оставило определенный след в моей душе, и с тех пор мне крайне сложно кого-то о чем-то просить за себя, хотя легко просить за других. Тут у меня есть повод сказать пару фраз от себя как от родителя. Когда вы воспитываете детей, то понимаете, насколько важен каждый их шаг, каждое мгновение в детстве и как сильно это может повлиять на их будущее. Именно поэтому я придаю такое значение тому, как я воспитываю своих детей, стремясь дать им все возможное для лучшего начала их жизненного пути.



Я и мой папа Хусаинов Борис Биктемерович

Сейчас стараюсь не слишком баловать детей и часто ставлю перед ними задачи, решение которых поможет им в дальнейшей жизни. Конечно, эти задачи проще, чем те, которые приходилось решать мне. К примеру, в двенадцать лет мне поручили самостоятельно загрузить в грузовик три тонны кирпича, и я справился

с этим без посторонней помощи. Я был очень послушным и исполнительным. Старался всегда помогать людям. Послушание и желание помогать другим были моими способами облегчить маме жизнь, так как она одна воспитывала нас с братом.

В моем окружении было много семей, где избыток богатства скорее мешал, чем помогал детям подготовиться к взрослой жизни. Я видел, как мои сверстники, взрослея, не могли адекватно справиться с вызовами жизни, несмотря на кажущееся внешнее благополучие. Я видел, как они терпели неудачи, и это заставило меня задуматься о соблюдении баланса между хорошими условиями и умением ребенка что-то делать самостоятельно.

Мой младший брат в подростковом возрасте попал в сложную ситуацию, которая поставила его перед выбором пути, но, в конечном итоге, мой пример, поддержка и опека помогли ему выбрать правильное направление. Оба мы решили вести здоровый образ жизни. Этот выбор был обусловлен не только внешними обстоятельствами, но и глубоким внутренним отвращением к алкоголю и курению, которое сформировалось в детстве.

Я принадлежу к редкой группе людей, которые в своей жизни ни разу не пробовали алкоголь, не курили и не употребляли наркотики. Это не просто факт, который делает меня уникальным. Эта особенность является базой, на которой сформировались мои принципы, среди которых основополагающий — моя вера в идеал и убежденность, что к нему нужно стремиться. Я всегда честен с самим собой и верен своему выбору. В возрасте восьми лет я решил, что вредные привычки — не моя история, и пронес это решение через всю свою жизнь. Поверьте, было немало случаев, когда влиятельные люди предлагали мне выпить хотя бы символически, но я всегда оставался верен своим внутренним принципам, никогда их не предавал.

Все переживания и условия жизни в детстве сформировали меня как личность. Они показали, что даже в сложной среде у человека есть потенциал для роста и самореализации. Это понимание помогло мне создать организацию, которая способствует развитию и поддержке талантов, невзирая на трудности.

Расскажу об одном случае, который сильно на меня повлиял. Это было в 1990 г. Тренер по плаванию, стремясь произвести впечатление на мать, предпринял довольно рискованный поступок.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru