

Владимир Токарев



РУССКОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ЧУДО

Журнал по менеджменту, №5

Владимир Токарев

**Русское экономическое чудо.
Журнал по менеджменту, №5**

«Издательские решения»

Токарев В.

Русское экономическое чудо. Журнал по менеджменту, №5 /
В. Токарев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-834266-0

Главная задача нашего журнала — способствовать развитию научного менеджмента в нашей стране, помочь преодолеть существующий разрыв между теорией и практикой управления в нашей стране, а потому основная аудитория, на которую рассчитан наш электронный журнал, — это директора коммерческих фирм. Но в нашем журнале есть разные рубрики: акционеру, преподавателю, студенту, специалисту и даже руководителю страны. Главный редактор журнала Анна Токарева.

ISBN 978-5-44-834266-0

© Токарев В.
© Издательские решения

Содержание

Сегодня в номере	6
Директору	7
Акционеру	10
Модель стартапа3	11
Специалисту	14
Вакансия на продажу, или как изменить свое отношение к подчиненным	15
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Русское экономическое чудо Журнал по менеджменту, №5

Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2019

ISBN 978-5-4483-4266-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Лучший (с точки зрения экономической выгоды) вариант приобретения книг по управлению эмоциями – стать акционером (спонсором) проекта краудфандинга по изданию серии книг «Менеджмент эмоций» – и получить соответствующие выгодные вознаграждения —



Серия практикумов по менеджменту эмоций.

ВНИМАНИЮ ЧИТАТЕЛЕЙ! Вы можете присоединиться к проекту по ссылке <https://planeta.ru/campaigns/strah>

Сегодня в номере

С момента выхода последнего номера нашего журнала в книжных магазинах (Амазон, Озон, Литрес) появилась наши новые книги, в частности новые серии книг – «Стратегическая экспресс-диагностика» (5 книг) и «СТАРТАП: стратегическая экспресс-диагностика» (тоже 5 книг) и др.

Это главная причина, почему наш номер журнала сегодня – это презентация наших книг.

У некоторых книг представлена аннотация и т.п., у некоторых – отрывки из этих книг.

Это первый номер 2017 года, пока он пройдет модерацию в издательстве, когда еще он попадет в магазины, пока вы про него узнаете и примите решение купить номер и, наконец, пока вы его приобретете – Новый 2017 год уже наступит. Потому поздравляем наших читателей с наступающим 2017 Новым годом и желаем всем мира на нашей планете!

По опыту 2016 года в 2017 году мы планируем выпускать по 4 номера в год.

В этом номере представлены следующие материалы:

Директору – презентация книги «Стратегическая экспресс-диагностика».

Акционеру – отрывок из книги «СТАРТАП: стратегическая экспресс-диагностика, где описана модель стартапа.

Специалисту – отрывок из книги «Новые компетенции службы персонала» по теме продажи вакансии.

Преподавателю менеджмента – презентация книги «Как научиться управлять, если у вас пока нет подчиненных»¹.

Руководителю страны – отрывок из недавно вышедшей книги «Пять «Почему?»

«Развлекуха» – серия мини рассказов «Урок делегирования» из книги «Полстакана воды».

Главный редактор Анна Токарева

¹ Для студента презентация книги будет в следующем номере.

Директору
Директору мы представляем сегодня серию
из 5 книг для самостоятельной разработки
эскизной стратегии коммерческой компании



Книги для самостоятельной разработки эскизной стратегии компании.

АННОТАЦИЯ

Стратегическая экспресс-диагностика состоит из 5 этапов, которые будут опубликованы в 5 книгах, в этой книге представлен 1 этап.

Это важнейший промежуточный этап разработки стратегии, на этом этапе выводятся сильные и слабые стороны компании.

Стратегическая экспресс-диагностика, как и практикумы по стратегии фирмы, стартапа и др.², является приложением к книге «Стратегические секреты консультанта», выходящей в 3 частях.

Книга будет полезна руководителям и владельцам бизнеса.

Предназначена для самостоятельной экспресс-диагностика фирмы, стартапа и др. с использованием рекомендуемых шагов и форм (если они требуются) для заполнения. Основана на 20-летнем опыте консультирования компаний из самых разных отраслей по теме стратегического менеджмента.

ПРИМЕЧАНИЕ

Хотя в книге описание алгоритма и примеры приведены только для стратегии фирмы, предложенная технология может быть также использована без особых изменений для выведения эскизной стратегии стартапа, своей карьеры, эскизной стратегии в войне за таланты или в борьбе за лучшего поставщика, а также для выведения эскизного варианта стратегического сотрудничества компаний.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие

Книга 1 – описание 1 этапа

Пример выполнения 1 этапа

Вопросы-ответы при работе над 1 этапом

Тренинги от автора

Об авторе

ПРЕДИСЛОВИЕ И СТРУКТУРА КНИГИ

Как устроен алгоритм, и как им пользоваться

Ниже представлено «устройство» алгоритма разработки стратегии фирмы, которое будет «сопровождать» вас в течение всей работы.

Под «алгоритмом» мы понимаем *определенную последовательность шагов*, которая позволяет выйти на нужный результат, в данном случае – на стратегию компании (или стратегию бизнес-направления фирмы).

Кроме того, основные **шаги алгоритма** для удобства пользования **имеют более мелкое дробление на следующие разделы:**

- *немного теории;*
- *шаги алгоритма;*
- *формы для заполнения;*
- *пример использования алгоритма;*
- *дополнительные материалы.*

Кроме того, отдельно выделены —

- «*вопросы-ответы*»,

облегчающие специалисту, не прошедшему подготовку в вопросах управления, работу над стратегией фирмы.

Рассмотрим каждый раздел несколько подробнее.

Немного теории

В этом разделе вам будет представлен минимум теории, необходимой на данном шаге алгоритма разработки эскизной стратегии фирмы. Более подробное описание теории представлено в книге «Стратегические секреты консультанта».

² Список практикумов по стратегии представлен в конце книги.

Шаги алгоритма

Здесь будут описаны непосредственно шаги алгоритма, которые следует обязательно выполнить на том или ином этапе разработки эскизной стратегии.

Формы для заполнения

Там, где это необходимо, будут предложены специальные формы для заполнения. Иногда они будут представлены в виде таблицы, поскольку табличное представление материалов часто облегчает анализ. (Например, в этом практикуме представлена таблица для занесения сильных и слабых сторон компании.) Там же, где предложено использовать произвольную форму, предполагается, что разработчики стратегии могут применять произвольный формат описания.

Пример использования алгоритма

Для облегчения понимания, что именно нужно выполнить на том или ином этапе разработки стратегии, представлен *сквозной* пример использования той или иной части алгоритма применительно к консультационной фирме. Хотя это пример условный, мы постарались приблизить его к реальности там, где это возможно. Главная задача примера – максимально облегчить понимание задания, которое нужно выполнить на том или ином этапе разработки стратегии своей компании. К слову, этот пример, по оценке наших клиентов из самых разных отраслей, им здорово облегчал работу по разработке стратегии.

Дополнительные материалы

Хотя мы представили материалы таким образом, чтобы в ходе разработки стратегии фирмы по нашему алгоритму вы не чувствовали острую необходимость обращения к другим источникам, кроме книги «Стратегические секреты консультанта», дополнительные материалы, которые будут рекомендованы, помогут вам более глубоко изучить ту или иную тему.

Вопросы-ответы

Этот раздел содержит вопросы, которые задают те, кто уже использовал наш алгоритм, а также ответы на эти вопросы.

Да, забыл отметить, что мне будет помогать виртуальный персонаж – генеральный директор (гендир далее) компании.

Акционеру

Книга, отрывок из которой предлагается вниманию для акционера, посвящена самостоятельной разработке стратегии стартапа. Однако следует отметить одну особенность – под стартапом мы понимаем не только развитие нового бизнеса с нуля, как это принято, но и выведение на рынок новых продуктов от уже давно существующих фирм.



Серия книг для самостоятельной разработки эскизной стратегии стартапа.

Модель стартапа³

Как бы проверить гипотезу – *«Если разработать и начать реализацию стратегии своей новой карьеры (как стартапа), вероятность успеха будет значительно выше»?* Вопрос на много тысяч долларов.

А что, если в качестве экспериментальной площадки для проверки этой гипотезы использовать издание книги, где книга – продукт стартапа? Рискнем сделать это сначала гипотетически. Для чего сравним книгу как стартап (1) с классическим стартапом (2) и выпуском нового продукта сложившейся фирмой (3).

Для разработки стратегии любого объекта нужно выполнить анализ внешней среды и оценить потенциал самого объекта, после чего прогенерировать стратегические решения, которые, после приведения в непротиворечивую систему, составят стратегию.

Откуда следует, что для начала нужно представить модель объекта. (С внешней средой проблем пока не вижу – используем классические модели, например, представление внешней среды в виде среды прямого и косвенного воздействия).

1. Итак, начнем с новой книги (для нее я предполагаю рассмотреть условный пример по разработке стратегии).

Книга, как стартап, включает в себя собственно продукт – книгу. У нее (у книги) есть свои сильные и слабые стороны. Предположим, для анализа я возьму свою написанную и уже изданную книгу «Русский менеджмент».

Вторым «слоем» модели этого стартапа будет сам автор книги. Я ранее отмечал ранее, что издательства снижают риски, предпочитая инвестировать в книги известных авторов.

У каждого автора свои индивидуальные силы и слабости. Моя слабость – недостаточно известный автор.

Третий слой (уровень) модели – издательство. У него есть свои характеристики. В моем примере – это издательство Ридеро.ру (Издательские решения).

2. Сравним эту трехуровневую модель *книги как стартапа* с моделью классического стартапа⁴.

В качестве такого я избираю книжное издательство РидероРу (далее просто Ридеро). Это, как следует из открытых источников, классический стартап с возможным выходом из стартапа его учредителей.

Проведем параллели —

Первый слой – (была книга) – проект Ридеро. По открытым источникам выделим силы и слабости этого классического стартапа. Одна сильная сторона очевидна – книги выпускаются Ридеро настоящие со всеми атрибутами книги.

Второй слой – (у меня, в первом случае – про книгу, это был автор). Здесь – группа предпринимателей (или один предприниматель), запустивший Ридеро, со своими силами и слабостями (предпринимателя).

Третий слой – своеобразные «бизнес-ангелы» стартапа, то бишь инвесторы (Таковым для книги является издательство, либо настоящий «ангел» – знакомый, готовый расстаться со сво-

³ Из книги «Стратегические секреты консультанта».

⁴ Не с *классической моделью* – так как такой пока не знаю, а именно *классический стартап*.

ими деньгами – на издание книги, но с надеждой получить прибыль). У Ридеро (по открытым источникам) – свои бизнес-ангелы со своими силами и слабостями.

3. Обращаемся к последнему объекту – запуску новых продуктов уже сложившейся фирмой.

Первый слой – сам продукт (например, туроператор речных круизов решил открыть новое направление – деловой центр на базе приобретенной для этого турбазы). У проекта есть свои силы и слабости (например, близкое расположение турбазы к городу).

Второй слой. У фирмы есть свой предпринимательский ресурс (по аналогии с автором в первом примере и предпринимателем в классическом стартапе). Имеются силы и слабости этого ресурса.

Третий слой. В качестве бизнес-ангела нового продукта фирмы может выступать сама компания, используя для этого собственные средства или используя другие источники финансирования (кредит, лизинг и др.). У этой компании свои силы и слабости. В моем реальном примере компания – туроператор речных круизов (с которой меня связывает 10-летний опыт совместной работы) нанимает внешнего консультанта (в данном примере – меня) в помощь для подготовки бизнес-плана нового продукта компании. Это пример небольшой инвестиции. Другие инвестиции фирма вкладывает в строительство, набор и обучение кадров для бизнес-центра, его продвижение и др.

В любом случае, трехуровневая модель стартапа простая и открытая для критики.

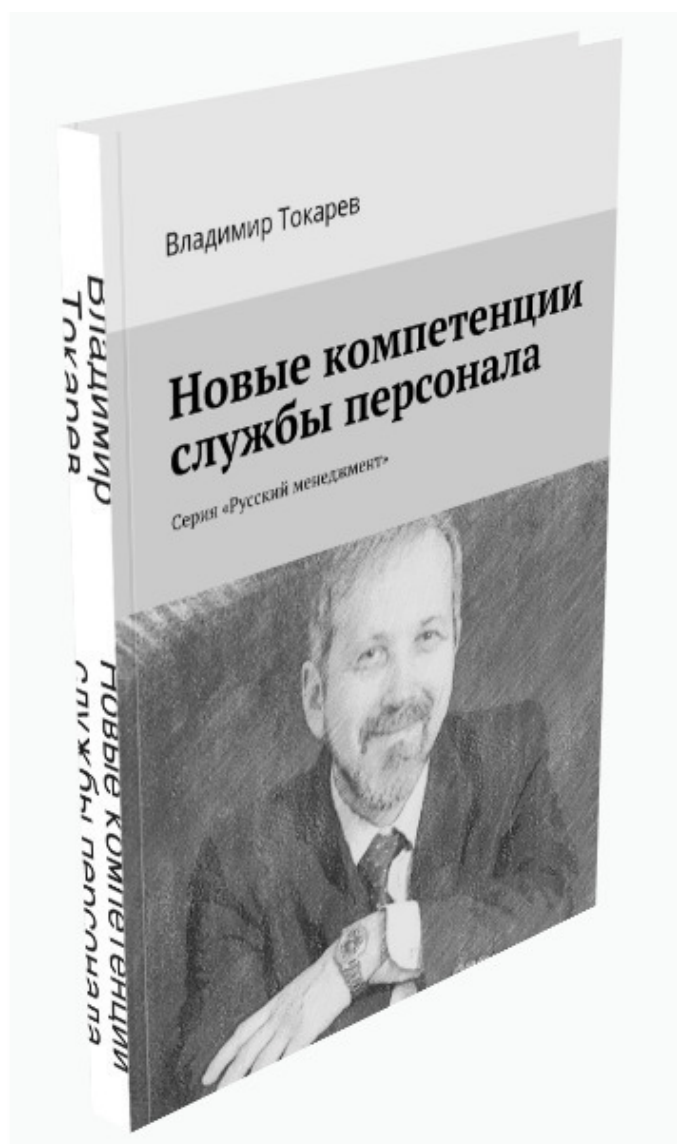


Модель стартапа.

В книге «Стратегические секреты консультанта» представлено описание набросков *стратегии книги*, которая поможет чуть лучше разобраться с темой и продемонстрировать, что создание лабораторных условий для бизнес-экспериментов – не такая уж фантазия.

Специалисту

Книга, отрывок из которой предлагается вниманию специалистов, полезна не только службе персонала, но и другим специалистам и руководителям. Поскольку одна из рекомендаций книги – сократить службу персонала (двигаясь к идеальной системе управления компанией), возложив ее важные функции на другие подразделения компании.



Книги о принципиально новой концепции управления персоналом.

Вакансия на продажу, или как изменить свое отношение к подчиненным

Случается, что специалист или руководитель среднего звена приносит заявление об увольнении – ваш работник предпочел вакансию другой компании. Любое рабочее место можно описать целым набором характеристик, и, если они хуже, чем у конкурента, могут возникнуть очень серьезные проблемы.

Вспоминается моя беседа с руководителем отдела по персоналу одной московской компании (нашего клиента), где Виктория (так звали руководителя отдела) жаловалась: «Вот уже второй кандидат „теряется“ в дороге. Договариваемся о времени встречи после того, как соискателя в целом устраивает предлагаемое вознаграждение за работу, он выезжает, но до нас не доезжает. Вероятно, когда он выходит на одной из конечных станций метро и видит, что еще придется прилично добираться на маршрутке (а сесть в нее серьезная проблема), в результате, интерес к нашей компании у него падает, и он возвращается домой». Как видим на этом примере, «продать вакансию» бывает большая проблема.

Прежде, чем рассмотреть жизненный цикл вакансии (далее – ЖЦВ), я напомним сущность жизненного цикла продукта (ЖЦП). Каждый продукт проходит свой жизненный цикл от появления на рынке до его исчезновения, последовательно проходя стадии роста, зрелости и падения спроса. Причины конечного ЖЦП просты и понятны – это появление новых лучших продуктов, вытесняющих предыдущие варианты (например, новая марка мобильного телефона с новыми опциями вытесняет своего предыдущего собрата). Как говорится, работает закон естественного отбора – выживают лучшие: законы рынка весьма суровы. И тот производитель товаров или услуг, кто не может предложить конкурентоспособный товар, проигрывает своим коллегам, в то время как покупатель выигрывает в любом случае.

Но, спрашивается, чем вакансия отличается от продукта? Дело в том, что поскольку крепостное право некоторое время назад в нашей стране было отменено, любой специалист может уйти из любой компании в любой (чаще всего, в самый неподходящий) момент, и, фактически, «продажа вакансии» (незаметно для топ-менеджмента) на самом деле происходит каждый день. Если подчиненный приходит на работу – считайте, что сегодня вам удалось продать эту вакансию (за которую специалист платит «бартером» – своим усердным трудом), если специалист или руководитель среднего звена приносит заявление об увольнении, продажа не произошла – ваш работник предпочел вакансию другой компании. Где, например, примерно такая же зарплата, но к работнику относятся лучше. Любое рабочее место можно, как любой продукт, описать целым набором характеристик, и если ваш набор «характеристик вакансии» хуже, чем у конкурента, могут возникнуть очень серьезные проблемы.

Число характеристик вакансии, как продукта, велико: это и уровень заработной платы, и социальный пакет, и имидж компании, и название должности, и экономия времени проезда в сравнении с аналогичными вакансиями и так далее.

Рассматривая ЖЦВ, в данной статье мы остановимся только на одной важной характеристике вакансии – отношении к специалисту со стороны руководителя.

Менеджмент 0.5

Это такая ситуация, где достижения современного научного управления пока применяются крайне слабо. Собственно говоря, это ситуация характерна для подавляющего числа российских компаний.

Пример. В общении с генеральным директором одной коммерческой компании высший руководитель пожаловался мне на одну из актуальных проблем фирмы: «Менеджеры по про-

дажам у нас молодые, но уже достаточно опытные. Но вот инициатива у них практически полностью отсутствует. Что делать не знаем, не увольнять же всех, надеясь, что новые будут в этом смысле лучше. И где гарантия, что лучше?»

Я пообещал изучить проблему, но заранее высказал свои сомнения в том, что инициативы нет: «Дело в чем-то другом, я пообщаюсь с продавцами и попробую разобраться».

На проверку оказалось, что инициатива была, причем практически у каждого в момент прихода в компанию. Но после того, как в ходе реализации инициативных предложений менеджеров «подставлял» один из руководителей компании, выступать с инициативой больше не хотелось. Так, в результате, и сформировалась «неинициативная молодежь».

Как видим, в этой компании работала известная «Теория «Х» (Дугласа МакГрегора): в результате соответствующего отношения подчиненные (менеджеры по продажам) работали так, что требовался постоянный контроль за ними, поскольку подчиненные не проявляли инициативу (ее загубили), как результат – не хотели брать на себя ответственность и так далее.

Что можно сказать про вакансию в этой компании? Если появится более привлекательная вакансия на рынке, ценные специалисты, у которых потребность выходить с новыми идеями и интересными проектами сохранилась, уйдут туда, где их творческий потенциал будет успешно реализовываться.

Менеджмент 1.0

Лет 15 назад я проходил годовую стажировку по психологии при профильной кафедре нижегородского иняза, в ходе которой необходимо было прослушать один из психологических курсов «по выбору». Я выбрал курс «Формирование нравственности на основе христианской морали»⁵, который предлагали специалисты из США. Там я услышал такую историю:

«Молодой преподаватель поступил работать в один из Христианских университетов США. Декан факультета уже в первый день определил этому преподавателю вести занятия с тремя группам – первой, третьей и шестой.

На следующий день к молодому преподавателю прибежал возбужденный коллега: «Я добивался первой группы пять лет, почему ее дали вам, хотя у вас практически нет никакого опыта». «А в чем собственно дело?» – спросил молодой преподаватель. «Группа номер один – это элитная группа, студентов в эту группу отбирают со всего университета», – возмущался коллега, – «а вести занятия в этой группе удостоиваются только самые лучшие преподаватели», – прозвучало уже за захлопнувшейся в сердцах дверью.

Через две недели начались занятия. Молодой преподаватель любил свою работу, среди близких людей он шутил: «Мне нравится проводить время со своими студентами, удивительно, что за эту работу еще платят деньги». Студенты третьей и шестой групп занимались достаточно старательно, но молодежь не следует судить очень строго: у нее всегда чуть-чуть не хватает времени именно на учебу – хочется все успеть, а день такой короткий.

Но вот наступил торжественный момент, когда на урок впервые пришла группа номер один. «Когда они стали входить в класс, – рассказывает преподаватель, – мне показалось, что воздух в аудитории как будто наэлектризовался. Это студенты были действительно необычные люди. Они не просто занимались – заучивали и воспроизводили пройденный материал, они, в первую очередь, нестандартно мыслили, каждый из студентов элитной группы имел свою совершенно необычную точку зрения на изучаемый предмет. Каждое занятие с ребятами из первой группы для меня было как светлый праздник».

В конце первого семестра преподаватель зашел отчитаться к декану. «Огромное вам спасибо за то, что вы доверили мне, начинающему преподавателю, первую группу», – выпалил

⁵ Эта настолько важная история, что я ее без изменений повторил в ряде книг из серии «Русский менеджмент».

он еще с порога. «Я не понимаю, о чем вы говорите?» – с удивлением спросил руководитель. «Как не понимаете? Я говорю об элитной группе номер один!» Когда декан уяснил о чем идет речь, он улыбнулся, достал журналы успеваемости по другим предметам и показал результаты студентов из первой группы. Они ничем не отличались от оценок студентов из других групп, даже где-то были похуже. «Действительно, до этого года мы практиковали отбор студентов в элитную группу, однако это отрицательно сказывалось на средней успеваемости университета в целом, и в этом году мы отказались от этой затеи», – сообщил изумленному преподавателю декан. «Вот оказывается в чем дело, – подумал преподаватель, – теперь понятно, почему ко мне больше не приходил с разбирательствами коллега». После разговора с деканом он, не помня себя, пришел к себе в кабинет и стал лихорадочно восклицать про себя: «Этого все-таки не может быть! Здесь какая-то ошибка!» Он достал рефераты по последней теме, которые написали студенты всех трех его групп. С правой стороны от себя он положил пачку рефератов студентов первой группы, а с левой сложил в одну стопку вместе рефераты третьей и шестой групп. И даже когда он пытался ладонью прижать рефераты студентов из Первой группы, все равно стопка этих рефератов была в два раза толще, чем стопка рефератов студентов двух других, как он считал обыкновенных групп.

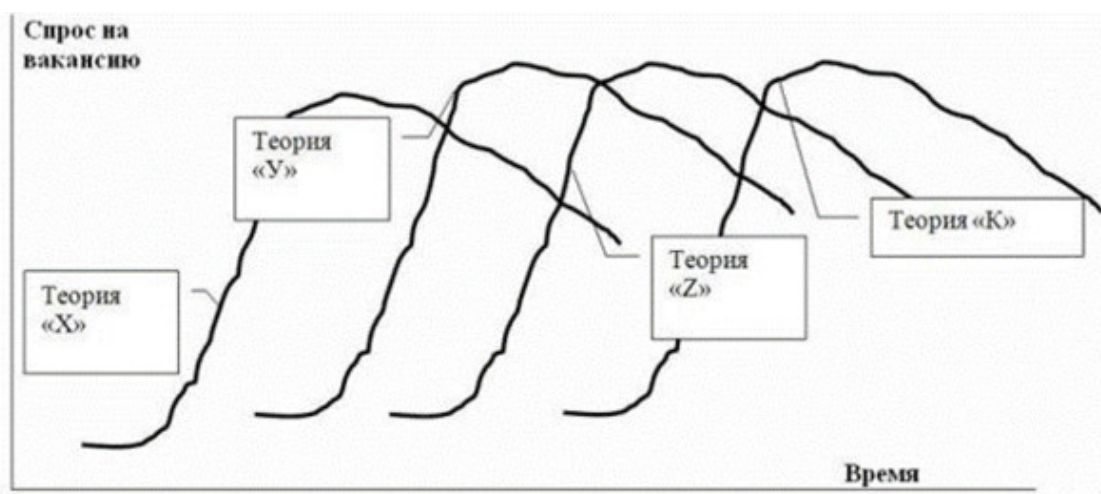
И тогда наш преподаватель понял, что он сделал открытие – человек показывает чаще всего не те результаты, на которые он действительно способен, а результаты, которые от него ожидают окружающие.

Он понял, что, собственно, произошло. Дело в том, что от студентов из группы номер один он заранее ожидал великолепных результатов, и они эти результаты показали. Он относился к студентам из этой группы как к необычным людям, и они доказали, что действительно отличаются от всех других.

К студентам же из третьей и шестой групп он относился как к обычным, если не сказать заурядным студентам, и они вели себя как самые обыкновенные студенты».

Рассказанную историю можно смело отнести к примерам известной «Теории «У» (Дугласа МакГрегора). Согласно этой теории, при соответствующем отношении руководителя к своим подчиненным, они будут проявлять высокую ответственность, инициативу, трудолюбие, готовность усердно трудиться на самоконтроле и т. д.

На рисунке представлены ЖЦ вакансий, сменяющие друг друга. Появление вакансии, характеризующейся тем, что к работнику относятся согласно «Теории «У», приводит к снижению спроса на вакансию, где к подчиненному относятся согласно «Теории «Х», и так далее.



Жизненный цикл вакансии

Однако вакансия, где к работнику относятся согласно «Теории «У», в свою очередь может быть вытеснена с рынка еще более совершенной вакансией, где работника не только уважают и ценят, но и где его активно привлекают к управлению. Такой вариант отношения к подчиненному Уильям Оучи описал «Теорией «Z».

Идеи теории «Z» в сжатом виде сводятся к следующему:

акцент на движении информации и инициативы снизу вверх;

превращение высшего руководства (топ-менеджмента) из органа, издающего приказы, в орган, способствующий принятию решений;

использование среднего управленческого звена (миддл-менеджмента) как инициатора и движущей силы решения проблем;

принятие решений на основе консенсуса;

повышенное внимание к благополучию сотрудников.

Известно, что Уильям Оучи со своими коллегами выводил «Теорию «Z» из анализа опыта успешных японских корпораций. И поэтому, возможно, кто-то из российских генеральных директоров скажет: «Фантастика! У нас совсем другой менталитет, нам бы добиться хотя бы частичного использования «Теории «У», до «Теории «Z» мы никогда не дорастем».

Не соглашусь, приведу пример из своей практики. Когда компания составляет с нами договор на консультирование по разработке стратегии, обычно формируется проектная группа из руководителей и ведущих специалистов компании. Консультант отвечает за соблюдение методологии работы, а саму работу по разработке стратегического плана выполняют участники проектной группы.

Очевидно, что в данном случае высшее руководство привлекает своих подчиненных к управлению своей компанией, позволяя, таким образом, им участвовать в формировании своего будущего.

Если у ваших конкурентов появится возможность привлечения своего персонала к управлению компанией, участию их в принятии важных решений по развитию компании или совершенствованию участка работы, за который они отвечают, есть вероятность, что вашу вакансию может вытеснить вакансия вашего конкурента.

Менеджмент 3.0

Можно ли успокаиваться, если вы смогли не только изменить отношение к своим подчиненным согласно «Теории «У», но и начали их привлекать к управлению компанией?

Думаю, что нет.

Современный менеджмент развивается достаточно стремительно (потому разрыв между нашей практикой управления и западной пока, по моей оценке, только увеличивается). И новые управленческие инструменты формируют новые потребности специалистов и управленцев. Один из таких инструментов – командообразование.

Здесь следует отметить пару важных моментов.

Во-первых, термин «команда» и словосочетание «у нас отличная команда» получили у российских руководителей широкое распространение. При этом под командой на самом деле понимается просто группа единомышленников, а чаще – просто группа, подчиняющаяся своему руководителю в рамках существующей иерархии управления.

Действительно, человек в организации не просто работает, он удовлетворяет свои важнейшие потребности (в общении, в признании, в самовыражении и т.д.) не в организации в целом, а в малой группе, чаще всего в неформальной группе, в которую он входит и нормам которой он подчиняется.

Однако формирование команды, где специалист или руководитель может лучшим образом удовлетворить свои насущные потребности, дело очень сложное. Настоящие команды (которые в России встречаются пока в основном только в спорте, а на производстве – лишь как исключение из правил) предполагают сложнейшую и достаточно длительную работу по командообразованию. Настоящая команда отличается от группы людей, например, входящих в одно подразделение или в круг руководителей, таким важнейшими характеристиками, как:

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.