СЕРГЕЙ РАЗУВАЕВ
АННА ПЕЧЕРКИНА
АННА ШИШКИНА

ДЕВЕЛОПЕР И РИЕЛТОР

Соперничество или сотрудничество?

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО ПАРТНЕРА 13

ПРЕДИСЛОВИЕ 14

ГЛАВА 1. ДЕВЕЛОПЕР И РИЕЛТОР: ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ОТНОШЕНИЙ

1.1. Введение 25

1.2. Как менялись принципы и условия взаимоотношений девелоперов и застройщиков в России в 2000-е годы 29

Первый этап (до 2007 года). «Параллельные миры» 30

Второй этап (2007–2008 годы). Первые попытки 32

Третий этап (2009 год). Кризис. Переходный период 34

Четвертый этап (2010 год). Невыполнение обязательств 35

Пятый этап (2010–2015 годы). Развитие долгосрочных отношений 37

Шестой этап (2015 год). Шантаж 39

Седьмой этап (2015–2018 годы). Появление новых игроков 41

1.3. Какие ключевые тренды определяют современное состояние рынка 46

1.4. Как будут меняться основные аспекты взаимодействия девелоперов и риелторов в 2019–2021 годах 51

1.5. GMK Talks. Интервью с Дмитрием Стасюком, агентство недвижимости Evans Real Estate (Нью-Йорк) 60

ГЛАВА 2. БИТВА ЗА ПОКУПАТЕЛЯ: СОЮЗНИКИ ИЛИ СОПЕРНИКИ?

2.1. Введение 85

2.2. Зачем покупателю первичной недвижимости риелтор 88

2.3. Какие задачи девелопера решают агентства недвижимости 97

Компания-новичок 98

Опытный игрок 103

Лидер рынка 110

2.4. Почему агентству недвижимости выгодно сотрудничать с девелопером 112

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

2.5. Как девелоперам и агентствам недвижимости получить максимальную пользу от сотрудничества ... 117
Платность ... 118
Единое ценообразование ... 119
Открытость ... 121
Сотрудничество компании с компанией ... 123
Письменное оформление всех договоренностей ... 124
Системность ... 125
Адаптивность ... 126
2.6. GMK Talks. Интервью с Андреем Останиным, группа компаний «Эталон» ... 130

ГЛАВА 3. КАК ЗАСТРОЙЩИКУ ВЫСТРОИТЬ РАБОТУ С АГЕНТСТВАМИ НЕДВИЖИМОСТИ

3.1. Введение ... 141
3.2. Какую долю продаж могут обеспечить агентства недвижимости ... 144
3.3. По каким KPI ставятся задачи и ведется анализ эффективности агентского канала продаж ... 158
3.4. Как формировать планы по сделкам для агентств недвижимости ... 166
3.5. Как определить оптимальный размер агентского вознаграждения ... 174
Стратегический уровень ... 175
Функциональный уровень ... 178
Тактический уровень ... 179
3.6. Кто должен отвечать за работу с агентствами недвижимости ... 184
3.7. Каким должен быть специалист по работе с агентствами недвижимости ... 189
3.8. С чего начать работу с агентствами недвижимости ... 194
Зачем девелоперу два варианта регламента взаимодействия с агентствами? ... 196
3.9. Как обеспечить информационную поддержку риелторов ... 203
Разовое снабжение риелторов POS-материалами ... 203
Регулярное информирование ... 204
Регулярное информирование + офлайн-встречи застройщика и риелтора ... 205
Личный кабинет риелтора и чат в мессенджере ... 208
Онлайн-платформа — единое пространство для риелторов и застройщика ... 212
3.10. Чему и как обучать риелторов ... 214

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Базовый минимум обучения ... 216
Профессиональный уровень: «Школа риелтора» ... 217
Мастерский уровень: «Академия риелтора» ... 218
3.11. Как мотивировать риелторов продавать больше ... 230
Мотивация деньгами ... 230
Мотивация неденежными средствами ... 237
3.12. Как планировать работу с агентствами недвижимости ... 242
3.13. Как разрешать спорные ситуации с риелторами и конфликты между агентствами недвижимости ... 249
«Менеджер увел клиента» ... 250
«Риелтор другого агентства увел клиента» ... 252
«Неправильно начислено вознаграждение» ... 255
«В конкурсе победил не тот, кто должен был победить» ... 257
«Одному агентству уделяется больше внимания (предоставляются лучшие условия), чем другим» ... 258
3.14. Как отследить, насколько корректно работают риелторы и агентства-партнеры ... 260
Чек-лист «Готовимся к работе с агентствами недвижимости» ... 266
3.15. GMK Talks. Интервью с Филиппом Третьяковым, федеральная девелоперская компания «Кортрос» ... 268
ГЛАВА 4. КАК АГЕНТСТВУ НЕДВИЖИМОСТИ ПОСТРОИТЬ СИСТЕМУ ПРОДАЖ НОВОСТРОЕК
4.1. Введение ... 283
4.2. Как выбрать оптимальный способ организации продаж новостроек ... 287
4.3. Как подготовить команду агентства ... 300
4.4. Как обеспечить оперативное управление продажами новостроек ... 313
4.5. Как использовать ресурсы девелопера для усиления продаж ... 326
4.6. GMK Talks. Интервью с Ильдаром Хусаиновым, федеральная риелторская компания «Этажи» ... 330
ГЛАВА 5. ПЛАТФОРМЫ-АГРЕГАТОРЫ: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ АУТСОРСИНГА ПРОДАЖ
5.1. Введение ... 349

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

5.2. Как изменился рынок первичной недвижимости с появлением платформ и сервисов-агрегаторов ... 353
5.3. Как агрегаторы решают задачи увеличения продаж девелоперов ... 363
5.4. Как принять решение о сотрудничестве с агрегатором ... 368
5.5. GMK Talks. Интервью с Павлом Кочкиным, группа компаний «НМаркет.ПРО» ... 374

ГЛАВА 6. КЕЙСЫ «МАРКЕТИНГ-КОНСУЛЬТАНТА»: СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ АГЕНТСКОГО КАНАЛА ПРОДАЖ ДЛЯ ЛИДЕРОВ РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ

6.1. Введение ... 387
6.2. Как команда «Маркетинг-Консультанта» помогла новосибирской компании преодолеть кризисный период в 2009 году ... 392
Дано ... 393
Решение ... 393
Результат ... 398
Ключевые инсайты кейса ... 398
6.3. Как создание и развитие партнерского канала помогло казанской компании занять лидирующие позиции в Татарстане и выйти на новые региональные рынки ... 400
Дано ... 401
Решение ... 402
Результат ... 412
Ключевые инсайты кейса ... 413
6.4. Как создавался отраслевой стандарт взаимодействия девелоперов и риелторов на рынке Казахстана ... 416
Дано ... 417
Решение ... 418
Результат ... 423
Ключевые инсайты кейса ... 423

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ ... 425

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Вступительное слово партнера

Сергей Разуваев и его коллеги — одни из первых в России, кто способствовал внедрению в девелоперских компаниях менеджмента нового типа в плане продаж и маркетинга. В книге они раскрывают детали, как им удалось этого достичь. Мне кажется, это всегда важно — послушать практиков, которые смогли за счет своей энергии и понимания изменить подход. Что касается взаимоотношения с риелторскими компаниями, то я, безусловно, поддерживаю все основные тезисы. Более того, рынок глобализуется, и те компании, которые умеют хорошо работать не только с потребителями, но и поставщиками услуг, в том числе по продаже, считаю, добьются серьезных конкурентных преимуществ в будущем. Это уже не первая книга Сергея и его команды, и могу отметить, что с каждой книгой прогресс и качество материала все выше и выше.

Ильдар Хусаинов,
директор федеральной риелторской компании «Этажи»

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Предисловие

Вы держите в руках шестую книгу первой профессиональной серии «Библиотека девелопера». Первые две книги — «Маркетинг за МКАДом» и «До последнего квадратного метра» — посвящены маркетингу и стратегии продаж жилой недвижимости на первичном рынке. «Книга продаж девелопера» — это настольная книга для руководителей отделов продаж. «Стройка, которая продает» — настоящий учебник по оформлению строительных объектов и офисов продаж. И наконец, «Аудит продаж» — исчерпывающее руководство для директоров по маркетингу и продажам, позволяющее самостоятельно оценить эффективность системы управления сбытом.

Большая амбициозная цель этой серии — передать компаниям-девелоперам технологии создания, развития, продвижения и продаж востребованного рынком продукта, которые наша команда накопила за 13 лет работы на рынке недвижимости России, Казахстана и (загляните в книгу «Стройка, которая продает») Объединенных Арабских Эмиратов.

Признаться, мы довольно быстро поняли, что цель эта подобна горизонту, удаляющемуся по мере приближения к нему. Едва ли не каждый год

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

рынок недвижимости переживает серьезные изменения, а его участники сталкиваются с новыми, невиданными прежде вызовами. А значит, нашей команде вновь и вновь приходится искать, пробовать, оптимизировать и внедрять инструменты маркетинга и увеличения продаж. Год, когда мы взялись за эту книгу, не стал исключением.

Мы давно задумали ее и много лет собирали материалы, чтобы рассказать девелоперам о том, как настроить и максимально эффективно использовать дополнительный канал продаж первичной недвижимости с помощью агентств недвижимости. Эта тема далеко не нова для рынка, но к 2018 году мы накопили уникальный опыт работы в этом направлении. Сегодня мы смело можем заявить: наша команда создала новый формат сотрудничества девелоперов и риелторов в Тюменской, Свердловской, Новосибирской, Самарской областях, в Татарстане, а теперь и двух крупнейших городах Казахстана — в Астане (ныне Нур-Султан) и Алматы. Мы помогли многим профессиональным участникам рынка выработать и внедрить принципы честного и открытого сотрудничества, отладить ключевые бизнес-процессы и обеспечить конечным покупателям жилья высокий уровень сервиса.

Казалось бы, с таким опытом мы не должны были испытать никаких сложностей с подготовкой книги. Да не тут-то было! 2018 год преподнес строительному рынку — и нам вместе с ним — немало сюрпризов. Анонсированные руководством страны изменения в федеральный закон о долевом участии в жилищном строительстве заставили участников рынка пересмотреть многие механизмы сотрудничества, которые были отлажены и стабильно работали не первый год. Все второе полугодие 2018 года

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

и первые месяцы 2019 года рынок лихорадит. Звучат мрачные прогнозы, разворачиваются острые дискуссии, делаются резкие заявления.

Когда мы приступили к работе над книгой, время от времени у нас появлялись сомнения: а стоит ли писать о том, как выстроить взаимодействие девелоперу и агентствам недвижимости, если в целом рынок уже выработал определенные стандарты сотрудничества и договорился об основных правилах? Развеять сомнения помогал каждый новый проект, за который мы брались. Раз за разом мы сталкиваемся с ситуацией, когда к работе с агентствами недвижимости региональные девелоперы относятся как к чемодану без ручки — и нести тяжело, и выбросить жалко. Да, очевидно, что риелторы могут приводить клиентов и помогать выполнять планы продаж. Но хлопот с ними явно больше, чем с собственными коммерческими службами.

Стоит ли овчинка выделки? Стоит ли вкладывать довольно большие средства в то, чтобы получить дополнительный поток клиентов из агентств недвижимости? Стоит ли платить агентствам, если они приводят клиентов, которые и так рано или поздно пришли бы в офис продаж застройщика? Стоит ли заниматься обучением агентов, если мы им платим за то, чтобы они профессионально делали свою работу? Каждый раз, отвечая на эти вопросы, мы думали, что девелоперам необходимо целостное видение, единая концепция развития агентского канала продаж. Пока они не наладят системную работу с риелторами, вопрос эффективности партнерства будет стоять очень остро.

Именно поэтому мы решили все-таки написать книгу и максимально полно раскрыть все основные аспекты сотрудничества девелоперов и риелторов. Мы убеждены: у нас есть стройная концепция, которая может служить

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

руководством к действию для застройщика любого масштаба, объяснить и обосновать, что делать и как делать, каких результатов ожидать и как быть, если они не соответствуют первоначальным планам.

И вот наступает 2018 год, и мы вместе со строительным рынком попадаем в новую зону повышенной турбулентности. Застройщики, стремясь найти новые способы снизить затраты и сохранить маржинальность бизнеса, экстренно пересматривают заключенные ранее партнерские соглашения. Кто-то говорит о необходимости снижать коммерческие вознаграждения риелторам. Кто-то и вовсе заявляет о своей готовности отказаться от сотрудничества, чтобы сократить расходы на привлечение клиентов. Агентства настороженно наблюдают за ходом дискуссии. А с каждым новым витком обсуждений теряют актуальность те цифры, на которые рынок ориентировался еще вчера: целевые доли продаж через партнерский канал, оптимальные ставки вознаграждения.

Впрочем, не только изменения в законодательстве заставили рынок снова поднять вопрос об эффективности сотрудничества девелоперов и агентств недвижимости. Серьезную динамику продемонстрировали игроки, еще недавно отсутствовавшие на радарах. Набрали силу площадки-агрегаторы, которые предоставили доступ потенциальным покупателям к информации обо всех объектах как вторичного, так и первичного рынка недвижимости. У агентств недвижимости появились новые конкуренты в лице таких порталов, как Avito, ЦИАН, N1.ru, «Яндекс. Недвижимость». К 2018 году они буквально в пух и прах разнесли ключевое конкурентное преимущество агентов по недвижимости — владение полной информацией о рынке. Теперь в два клика любой школьник может найти любую из продающихся в городе квартир.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

На рынке появился еще один сильный игрок — сервис «ДомКлик» от Сбербанка, позволяющий потенциальному покупателю не только найти подходящий объект на рынке жилья, но и заказать его оценку, оформить ипотечный кредит, получить правовую экспертизу, зарегистрировать сделку и провести безопасный расчет. Запуск сервиса был анонсирован в 2017 году, и уже в 2018-м он показал интересные результаты. По данным компании, около 24% клиентов, купивших квартиру с привлечением ипотеки от Сбербанка, пришли напрямую через «ДомКлик» (в Москве этот показатель приблизился к 50%). 22% из общей базы объектов (с общим объемом около 1,3 млн предложений) — это объекты первичного рынка. Застройщики получили еще один дополнительный канал продаж (его поддержкой занимается лидер ипотечного рынка с огромными ресурсами, которые могут быть направлены на его развитие).

И наконец, третий фактор, изменивший расстановку сил на рынке, — b2b-агрегаторы, предоставившие застройщикам возможность использовать единую «точку входа» в партнерский канал, вместо того чтобы работать с каждым агентством недвижимости напрямую. Сегодня крупнейший игрок нового сегмента — петербургская компания «НМаркет.ПРО», руководитель которой заявляет о готовности брать продажи компаний-застройщиков на стопроцентный аутсорсинг.

Словом, пока мы писали книгу, рынок менялся и ставил под вопрос эффективность отработанных некогда схем взаимодействия игроков.

Скажем прямо: как бы ни трясло рынок последние полтора года, наша позиция остается неизменной. Агентства недвижимости — это стратегически важный для застройщика дополнительный канал продаж. Мы

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

не разделяем точку зрения тех компаний, которые решили, что смогут заработать больше, если откажутся от сотрудничества с риелторами и сделают все ставки на собственные отделы продаж. На рынке всегда были и всегда будут клиенты, которые принципиально не хотят самостоятельно искать недвижимость. А значит, у риелторов всегда будет доступ к той части рынка, до которой не дотянется застройщик даже с самым большим маркетинговым бюджетом.

Как бы ни развивались цифровые технологии и какие бы новые IT-решения ни появлялись на рынке, человеку нужен человек. Покупателям жилья всегда будет нужен кто-то, кто в прямом смысле слова будет держать за руку во время подготовки сделки и принятия решения. Хотя мы всегда выступаем на стороне девелопера и защищаем его интересы, для нас совершенно очевидно: хоронить риелторский бизнес еще рано. Без агентского канала бизнес застройщиков становится более уязвимым — это нам продемонстрировали кризисные периоды в развитии строительного рынка. Да, мы помним времена, когда агентства буквально спасали региональных застройщиков, обеспечивая продажи.

Именно поэтому концептуально наша книга не претерпела никаких изменений. Мы скорректировали некоторые цифры и уточнили инструменты, постарались дать максимально полную картину и показать все доступные варианты сотрудничества. У современного застройщика есть выбор, какую долю продаж доверить партнерам и какие форматы работы выбрать. Грамотно сочетая классические схемы и новые IT-решения, системный девелопер сможет выстроить эффективную систему партнерских продаж даже в условиях возросшей турбулентности рынка.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Кажется, пора ответить на вопрос: а кто такие «мы»? На обложке этой книги имена трех авторов. Сергей Разуваев — главный стратег нашей команды, директор компании «Маркетинг-Консультант», с 2005 года занимается консалтингом в области девелопмента. Только в 2018 году при маркетинговой поддержке компании ключевые клиенты-девелоперы продали более 1 000 000 квадратных метров жилья. Работа Сергея — создание стратегий развития компаний и маркетинга продукта. Если коротко, именно он отвечает на вопросы «Куда идти?» и «Что делать?». И именно он уже 10 лет не устает разъяснять застройщикам, что партнерские отношения с агентствами недвижимости — это не просто прикладной инструмент повышения продаж, а стратегически важное направление развития и усиления бизнеса. Второй соавтор — Анна Шишкина, руководитель «Центра управления продажами» — подключается к проектам следом за Сергеем, чтобы обеспечить внедрение стратегических решений. Ее работа — довести каждую идею до реализации. Она почти круглосуточно на связи с руководителями отделов продаж и специалистами, отвечающими за работу с агентствами недвижимости. Регламенты взаимодействия с партнерами, внутренние стандарты работы с партнерами, чек-листы для оценки качества процессов и календарные планы мероприятий — ее зона ответственности. Именно Анна отвечает за то, чтобы система работала бесперебойно и приносила желаемые результаты. Третий соавтор — Анна Печеркина, бизнес-тренер, который подключается к проектам на этапе, когда возникает необходимость обучить новых партнеров девелопера продавать его продукты. С 2015 года Анна проводит «Школы риелтора» для компаний-застройщиков и помогает агентствам недвижимости развить новые компетенции в продажах новостроек.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

На самом деле у этой книги даже не три автора. Их гораздо больше. Это первая наша книга, которую мы писали вместе с клиентами и партнерами. Чтобы отразить весь спектр мнений и подходов, мы взяли несколько интервью у ключевых игроков рынка, пригласили к диалогу представителей девелоперского и риелторского бизнеса южных регионов России в рамках круглых столов, проведенных в Краснодаре и Ростове-на-Дону, запросили обратную связь у компаний-клиентов. Мы даже отправились в Нью-Йорк, чтобы поговорить с представителем американского риелторского сообщества. Нам было важно, чтобы эта книга отражала не только наш взгляд и не только нашу позицию. Мы решили дать слово самим профессиональным участникам рынка, ведь именно они сегодня формируют повестку и определяют, какими будут отношения между девелоперами и риелторами в следующие 5–10 лет.

Это не книга для журнального столика. Это еще одно руководство к действию из «Библиотеки девелопера». Изучайте опыт российских и зарубежных компаний. Оценивайте новые возможности, появившиеся вместе с новыми игроками рынка. Используйте наработки нашей команды. И продавайте больше!

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ГЛАВА 1

Девелопер и риелтор: этапы развития отношений

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

В этой главе мы ответим на вопросы:

- ✓ *как менялись принципы и условия взаимоотношений девелоперов и застройщиков в России в 2000-е годы;*
- ✓ *какие ключевые тренды определяют современное состояние рынка;*
- ✓ *как будут меняться основные аспекты взаимодействия девелоперов и риелторов в 2019–2021 годах.*

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

1.1. ВВЕДЕНИЕ

Начиная работу над книгой, мы понимали: когда она будет отпечатана и окажется на полках книжных магазинов и рабочих столах руководителей девелоперских компаний, рынок, возможно, будет уже совсем другим. Вступят в силу заранее анонсированные, а также новые поправки в федеральный закон № 214, нацеленные на защиту дольщиков от рисков инвестирования в строящееся жилье. Ключевые участники рынка получат ответы на самые острые вопросы, касающиеся новых правил регулирования отношений между застройщиками и дольщиками. К этому моменту будут приняты основные стратегические решения, направленные на оптимизацию как внутренних бизнес-процессов девелоперов, так и всех аспектов взаимодействия с ключевыми партнерами.

Уже сейчас, пока еще ведутся обсуждения и уточняются отдельные пункты новой редакции закона, очевидно, что рынок ждут большие перемены. И дело даже не в том, насколько вырастут и вырастут ли цены на квартиры и ставки по ипотеке (хотя конечных покупателей именно это волнует больше всего), а в том, как изменится расстановка сил и качество отношений ключевых игроков.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

В ожидании окончательной редакции закона игроки рынка вступают в ожесточенные дискуссии, делают громкие заявления и даже предпринимают попытки радикально изменить сложившиеся правила игры на локальных рынках. Полюса развернувшейся дискуссии, как ни странно, сформировались не на столичных рынках, а в регионах. Так, на самых западных рубежах — в Калининграде — девелопер с 30-летним опытом работы сделал ставку на повышение лояльности партнерских агентств недвижимости, предложив к достаточно высокому вознаграждению за сделки возможность продавать квартиры конечным покупателям дешевле, чем они стоят у застройщика в офисе продаж. В это же время в Тюмени сразу несколько компаний, одна за другой, заявили о том, что с нового года покупка с участием риелтора обойдется новоселам на 2% дороже (то есть теперь за услуги посредника заплатит не застройщик, а клиент).

Интересно, что до начала 2019 года все обсуждения новых условий сотрудничества девелоперов и риелторов касались исключительно «внутренней кухни»: снизится, сохранится неизменным или, наоборот, вырастет размер вознаграждения за сделки с участием агентов, увеличится или сократится доля продаж через партнерский канал, станет больше или меньше эксклюзивных партнерств, откажутся или нет от сотрудничества с агентствами крупные застройщики с собственными службами продаж. Теперь же к привычному списку вопросов добавился еще один, пожалуй наиболее болезненный: затронут ли эти изменения конечных покупателей — будут ли они платить за услуги риелторов, или вознаграждение за сделки по-прежнему останется заботой застройщиков?

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Неожиданно громкие заявления тюменских компаний вызвали очень болезненную реакцию агентств не только на местном рынке, но и по всей стране. К обсуждениям подключились московские и петербургские участники. Кто-то пророчит новой схеме скорую гибель (застройщики рискуют потерять тот поток клиентов, который традиционно заходит в агентства, и резко просесть по продажам в условиях снижающегося спроса на новостройки), а кто-то видит в ней приметы будущего ужесточения политики девелоперов и существенного снижения комиссий в целом по рынку (многие девелоперы с 2015 года сформировали собственные достаточно сильные отделы по работе с клиентами, способные составить конкуренцию агентам с точки зрения знания продукта и технологий активных продаж).

Рынок развивается циклично. В какие-то периоды балом правят застройщики, диктующие свои правила игры, в другие — на первый план выходят риелторы, способные переориентировать клиентов на первичный рынок.

То, что происходит сейчас в связи с грядущим изменением законодательства, — вполне логичное следствие всех сделанных ранее шагов навстречу друг другу и всех совершенных ошибок и недальновидных решений с обеих сторон. У девелоперов и агентств накопилось немало взаимных обид, однако и успешный опыт взаимодействия ни в коем случае не стоит списывать со счетов.

Рынок ищет новый баланс. Чем завершится поиск — мы все узнаем во втором полугодии 2019 года. Это будет сложный год для всех участников, в том числе и для покупателей.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>