

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.

Он взял меня, нырнул вместе со мной на глубину и не давал мне всплыть в течение полутора минут. Мне тогда было девять или десять лет, я хорошо умел плавать, однако к этому погружению был не готов. Там, под водой, по прошествии минуты я едва не сдался и собирался уже сделать вдох, как он, наконец, выпустил меня. Он не знал о моей бронхиальной астме и не мог представить, насколько сложно для меня задерживать дыхание так надолго. Этот момент я запомнил на всю жизнь, потому что тогда я чуть не умер.

Вспоминая тот случай, я думаю о хрупкости жизни. Всего несколько секунд могли бы изменить все. Если бы тогда что-то пошло не так, не было бы ни моей компании, ни этой книги. Все в этом мире неопределенно, и мы существуем на грани между великими возможностями и рисками.

Отдельно хочу отметить, что по-настоящему люблю и уважаю своих родителей. Они сыграли огромную роль в моем становлении. Я всегда стараюсь делать для них все возможное. С каждым годом я все больше переосмысливаю свое детство, и обиды и боль сменяются пониманием и осознанием, что мама и папа меня всегда любили и любят, и я отвечаю им взаимностью. Когда мне было 15–16 лет, мои отношения с отцом улучшились, и он очень многое сделал для того, чтобы я стал тем, кем являюсь сейчас. Он всегда был для меня тем человеком, на которого я мог положиться как ни на кого в этой жизни! Да, мы очень разные, но у нас какая-то мощная духовная связь. А мама, безусловно, — человек, который сформировал меня как личность. Я понял, насколько важно ценить родителей. Если я встречаю кого-то, кто по каким-то причинам отдался от своих родителей, могу потратить несколько часов на объяснение, почему так важно с ними поддерживать хорошие отношения. Возвращаясь к теме хрупкости мира. Никто не знает, когда все может измениться или закончиться, поэтому важно ценить то, что есть сейчас. Это касается как личной жизни, так и, что удивительно, экономики. Плохие времена обычно наступают внезапно, и люди начинают сокрушаться: «Вот ведь раньше как было хорошо». Изменчивость лежит в основе мирового порядка, и с этим нужно просто смириться.

И если мир так изменчив и непредсказуем, то можно решить, что правильнее жить одним днем и не строить планы, однако **мои жизненные принципы другие:**

1. **Долгосрочность.** Я всегда стараюсь смотреть в будущее и предпочитаю отложенную выгоду мгновенной. Я готов ждать, терпеть и прилагать любые усилия ради будущего успеха.
2. **Глубокое понимание.** Я убежден, что качественный результат требует глубокой проработки всего процесса в целом, каждой его детали. Ничто хорошее не происходит случайно. Любой успешный продукт — это итог продуманной стратегии.
3. **Торжество справедливости.** Я верю в закон справедливости и в то, что, если делать что-то хорошо и правильно, все в конечном итоге сложится в твою пользу. Люди по своей природе склонны оправдывать свои поступки, но наша совесть, чувство стыда и представления о морали помогают нам избегать ошибок.
4. **Довольствоваться малым** — важный принцип для бизнесмена. Многие начинают растрачивать ресурсы, как только они появляются. Я же считаю, что умеренность и рациональность в расходах способствуют долгосрочному успеху и устойчивому развитию бизнеса.

События моего детства научили меня ответственности, правильному пониманию задач и дисциплине. Я никогда не жду чего-то положительного без причины — это не пессимизм, а скорее, реализм, который защищает меня от разочарований. Большинство проблем и несчастий людей возникают из-за нереалистичных ожиданий. Я не трачу много денег на себя, хотя сейчас я объективно богатый человек. С детства усвоил, что счастье не в материальном изобилии.

Сразу скажу, этот мой принцип непопулярен. На этапе становления бизнеса у меня с соучредителями возник серьезный спор о том,

как использовать заработанные деньги. Я настаивал на их реинвестировании в развитие бизнеса, а соучредители склонялись к тому, чтобы их тратить. Я недоумевал, как же мы будем развивать наше дело, но мои доводы в пользу расширения бизнеса не были услышаны. Разногласия привели к конфликтам, даже мама иногда поддерживала идею больших затрат, считая, что после всех пережитых трудностей мы заслужили право на достойную жизнь.

Я же был убежден, что для бизнесмена важно стремиться к успеху, достижению определенного статуса в профессиональной сфере, и тяга к излишествам на этом пути может навредить. Нужно найти баланс между личными желаниями и потребностями бизнеса. Например, у меня далеко не самый дорогой автомобиль среди сотрудников моей компании. Мерилом настоящего успеха в бизнесе для меня является не то, какую машину человек водит или сколько тратит денег, а то, как он влияет на жизни других людей, как помогает своим клиентам и сотрудникам расти и развиваться. Только это запоминается и имеет истинную ценность. Пройдет 10 лет, и ты не вспомнишь, какую машину водил, какой костюм надевал по утрам, но успехи и достижения останутся в памяти и будут поводом для гордости.

Вопрос баланса важен во всех аспектах жизни: лекарство в нужной дозе может исцелить, но в избытке станет ядом для организма. В жизни не бывает четкого разделения на черное и белое: все зависит от границ, которые мы сами определяем. Понимание, где проходят эти границы, и умение их соблюдать способствуют выстраиванию устойчивой и эффективной системы, будь то личная жизнь или бизнес.



Глава 2

О самовоспитании

Со временем я начал переосмысливать многие вещи, и, прежде чем рассказать о том, как воспитывать полезные для жизни и бизнеса качества у других, я считаю важным поделиться информацией о том, как я развивал эти качества в себе. Вспоминая свое детство, в котором, безусловно, были и радости, и свои сложности, я понимаю, что мое становление как предпринимателя началось уже тогда. И многие личностные качества я в себе трансформировал и возвращал, однако самое важное, на мой взгляд, — то, как я менял отношение к пониманию своей значимости. Убежден, что чем сильнее человек осознает свою значимость и важность для дела, тем лучше он работает.

Когда мне было 23–25 лет, я еще не осознавал собственной значимости как первого лица компании. Приведу пример. В 2007 г. произошло событие, о котором я упоминал в первой книге. Я поехал на футбольные соревнования в Нефтекамск, взял с собой команду и за две недели потратил немало денег. Тогда еще не было возможности решать вопросы онлайн. И, по сути, я не имел права на такой долгий срок покидать компанию ради игры. Сейчас я понимаю, как критичен каждый день и каждый час и насколько важна роль лидера. Но тогда мне просто хотелось участвовать в турнире. И вот мы выиграли! Приз за первое место составил 160 000 рублей, и эти деньги полностью покрыли наши расходы на поездку. Мы даже раздали часть денег команде. Однако я недоволен решением, принятым тогда.

В 2023 г. проходил ветеранский чемпионат России по футболу. Любой спортсмен поймет меня: когда появляется шанс сыграть за Тюменскую область на высшем уровне, в этом событии есть нечто особенное. Мы дошли до финала, где соревновались с игроками, в свое время выступавшими за национальную сборную и в Лиге чемпионов. И заняли второе место — впервые для Тюменской области за 80 лет. Это был успех! Два аналогичных мероприятия и совершенно разное к ним отношение с моей стороны. В 2023-м я потратил на участие в соревнованиях незначительный процент от свободных средств, в то время как в 2007 г. — 5%. Я не переставал работать — участвовал в совещаниях, встречах — и это время не считаю потерянным. Убежден, что первое лицо компании всегда обязано осознавать свою значимость и быть ориентированным на бизнес. В 2023 г. компания была достаточно большой, у меня были налажены онлайн-процессы управления, и участие в соревновании было совершенно адекватным действием. В 2007 г. таким видением я еще не обладал. Осознание собственной значимости делает нас более ответственными и эффективными как в спорте, так и в бизнесе.

На каждом этапе карьеры чем лучше понимаешь свое значение для бизнеса, тем эффективнее он развивается. Однако многие предприниматели сталкиваются с такой проблемой: они пытаются отделить себя от своего дела, но это невозможно. Это как в фильме «Маска» — маска становится частью тебя. В реальности предприниматель не может отделиться от своего бизнеса, как трудно ни было бы это признать. В первые 10 лет я сам этого не понимал. Я думал, что, если бизнес закроется, я просто займусь чем-то другим. Но так не работает: бизнес — это часть тебя, а ты — это весомая часть бизнеса, и иногда это сложно принять.

Понимание собственной значимости в компании и ответственности за нее крайне важно. Это связано с внутренними мотиваторами каждого человека. Например, социально мотивированные люди в бизнесе видят возможность для общения и взаимодействия, поэтому для них важны совсем другие процессы. Те, кто нацелен на результат, «достиженцы», хотят, чтобы их бизнес был масштабным, чтобы о нем говорили. Есть и те, для кого в приоритете деньги. Денежная мотивация — самая простая. Управлять людьми этого

типа проще всего. «Достиженцами» же управлять сложно. Они хотят работать только в крупных и успешных системах, стремятся занимать значимые позиции. Именно такие люди притягиваются к предпринимательской культуре, а точнее, к ее принципам, этическим нормам, традициям, потому что она предлагает им именно то, что нужно. Если вы умеете создавать такую культуру, эти люди придут сами и останутся надолго.

Перейдем к вопросу о том, что я понял относительно **четырёх ключевых принципов**, которые помогут каждому предпринимателю **повысить свою значимость и занять свое место в системе**:

1. Важно глубоко осознать свою связь с бизнесом. Спросите себя: «Что я даю своему бизнесу и что он дает мне?» Рекомендую время от времени беседовать с самим собой, чтобы получить честный ответ на вопрос: «Зачем мне этот бизнес?» Если ответом будет «просто деньги», возможно, этот вопрос стоит закрыть, потому что на одних деньгах большого дела не построишь.
2. Если мотивация — это просто стремление быть занятым, стоит задуматься, почему дело обстоит именно так. Это тоже спорный тип мотивации, который вряд ли приведет к значительным достижениям.
3. Если цель — поразить друзей или знакомых тем, насколько вы круты, это может работать до поры до времени, но не приведет к долгосрочному успеху.
4. Наилучший тип мотивации — это когда вы связываете свою жизнь с бизнесом, искренне его любите и готовы ради него сделать больше, чем для любимого человека. Только если вы искренне привязаны к своему делу, у вас есть шанс добиться значительных успехов.

Если мысленно перенестись в 2005–2006 гг., когда мне было 26 лет, моя жизнь выглядела так: я работал, учился и мог позволить

себе уйти на тренировку в три часа дня. Были моменты, когда я мог отложить какое-то дело на пять месяцев, думая: «Подождет, ничего страшного». Я не осознавал своей силы и боялся общаться с партнерами. Бизнес я начал в 2000 г., и за первые пять лет я не встретился ни с одним застройщиком или банкиром, потому что не понимал важности таких встреч. Дело в том, что наш бизнес зависим от партнерских взаимоотношений, но поначалу для меня это было неочевидно: я думал, что есть внутренняя система, и достаточно все правильно организовать в ней. Мне потребовалось время, чтобы понять, что современный бизнес невозможен без внешней интеграции, без взаимодействий и хороших связей.

Спустя 25 лет управленческого опыта я могу сказать, что первое, что нужно сделать, — это стать одним целым со своим бизнесом. Если не сделать этого, успеха не добиться. Не могу сказать, что поначалу бизнес сильно драйвил меня. С 2000 по 2008 г. у меня было так же, как и у большинства людей: ходил на работу, выполнял свои обязанности. Вовлеченность была, но по необходимости. Смысл работы для меня был только в зарабатывании денег. В 2008–2009 гг. многое поменялось, и я начал влюбляться в бизнес. Я начал его воспринимать как полноценного ребенка. У меня появилась внутренняя уверенность, что можно поменять всю риелторскую сферу, и наша компания должна быть лидером в ней. Хотя на тот момент (2009 г.) мы не входили в число 50 самых крупных риелторских компаний России. По итогам 2024 г. мы уже стали первой компанией Европы по объемам бизнеса и седьмой в мире. И все это буквально за одно десятилетие.

Когда мое отношение к работе изменилось, я стал работать до десяти вечера. Когда что-то не получалось, у меня буквально болело сердце. После 2011 г. началась глубокая фаза, когда я осознал, что я и моя компания «Этажи» — это одно целое. Я понял, что хочу посвятить развитию компании всю свою жизнь. Впереди было много трудностей, и я уверен, что читатели этой книги поймут, что мой путь не был легким.

Мое слияние с бизнесом произошло незаметно. Я стал приходить на работу каждый день, забыл о дневных тренировках — такое невысказано для меня сейчас. Не знаю, что должно было тогда произойти, чтобы я отложил работу ради тренировки. С каждым днем

я все больше ощущал энергию результата командной работы и ответственности. Я осознал, что управление компанией — это мое главное призвание, и я не имею права подвести своих людей. Сейчас многие думают, что я работаю как робот, но это не так.

Мои прежние друзья, которые знали меня в 15 лет или даже в 22 года, наверное, удивились бы, увидев меня сейчас. В моей жизни случилось много всего. Помню случай, мне тогда было 19, как мы с друзьями поехали отмечать Новый год в Ярково. По дороге нас остановили милиционеры. За рулем был мой друг, который немного выпил, а я, совершенно непьющий человек, сидел на заднем сиденье с девушкой. Мы быстро поменялись местами. Милиционеры этого не заметили, но почему-то подумали, что мы оба пьяны. Я пытался объяснить, что вообще не пью, в тот же момент мой друг начал упираться и отказывался выходить из машины. В итоге нас арестовали и поместили в спецприемник как нарушителей. Меня, правда, быстро отпустили, и я вступился за друга. Я сказал милиционеру: «Слушайте, сейчас мой друг протрезвеет и извинится. Пожалуйста, учтите, мы молодые, нам всего по 19, мы впервые взяли машину. Вы разве не были молодыми?» Он сжался и отпустил нас. В знак благодарности я купил ему большую бутылку пива. Это одна из множества историй, которые сейчас кажутся невероятными.

Почему я делюсь этими фактами из своей жизни? Я хочу, чтобы моя книга была максимально честной. Некоторые могут подумать, что я всегда делал все правильно, но мне важно показать, как было на самом деле. Проблема многих книг в том, что события в них освещаются с одной стороны, а важные детали опускаются. Я бы хотел избежать этой ошибки. Также хочу поделиться, как сложно мне давалась трансформация моей личности и через **какие изменения я прошел**.

1. Я начал **много читать**. Мама с детства твердила мне, что я мало читаю. Школьную программу по литературе я почти не затронул, предпочитая этому предмету математику, географию и историю. Художественные книги мне не нравились, но детективы при этом читал с удовольствием. Я прочитал все произведения Рекса Стаута и Артура Конана Дойля. Единственное литературное произведение, которое мне запомнилось из школьной

программы, — «Отцы и дети» Ивана Сергеевича Тургенева. Мама спрашивала: «Ильдар, почему ты не читаешь больше?» Я отвечал: «Мам, я и так знаю достаточно». В 2000 и по 2005–2006 гг. это перешло во взрослую жизнь, я также не всегда все посещал, считал, что сам все знаю. Лишний раз не спрашивал мнения других. У меня был классический юношеский максимализм. Поэтому и результаты были такими же. Я долго не ходил на конференции и не осознавал свой потенциал, не понимая, что для его развития нужен какой-то толчок. Сам по себе потенциал не активируется. Сейчас, оглядываясь назад, я точно могу сказать: многие не осознают, что их потенциал по-настоящему безграничен, что они, по сути, неограниченный бриллиант. Они просто не научились его шлифовать. И это не происходит быстро — это долгий процесс. Я начал активно читать, посещать конференции. С 2005 по 2009 г. я побывал на множестве мероприятий по недвижимости и HR, стал изучать специальную литературу, читать научные статьи по этим темам. В 2011 г. я стал понимать, что нужно идти еще дальше, становиться открытым к внешнему миру, начинать изучать других. От чтения книг и посещения конференций я получил быстрый эффект. Понял, что впереди раскрытие еще большего потенциала, поэтому у меня было желание поехать в Америку как в страну, где больше 100 лет существует рыночная экономика, где возникли большие мировые конкурентоспособные компании. Я чувствовал, что там откроются для меня новые горизонты. Хотя не понимал, какие именно горизонты, просто было внутреннее желание идти к ним. Все эти изменения были частью моего пути.

2. Я начал **менять свои привычки**. В 2006–2007 гг. я получил несколько травм, были операции, и какое-то время я не мог заниматься спортом. С 2004 по 2007 г., когда началась активная семейная жизнь, я сильно поправился и стал весить 90 килограммов. Однако в 2007 г. взялся за себя и вернулся в форму, к своему обычному весу 75 килограммов.

Я всегда был спортсменом и считал себя талантливым футболистом. У меня был хороший потенциал: я пробежал 100 метров за 10,9 секунды и километр за 2,29 минуты. Это очень быстро, и, насколько я знаю, даже в сборной России по футболу таких результатов мало кто достигает. Но я понимал, что спортивная карьера для меня

бесперспективна. Нужно уметь направлять свои желания в нужное русло. Об этом написано много книг, среди которых «От хорошего к великому» Д. Коллинза¹ и «7 навыков высокоэффективных людей» С. Кови². Главное — делать то, что нужно, а не то, что хочется.

Есть три основных высказывания, которые я считаю приоритетными:

- А. Жизнь — это главная ценность.
- В. Хочется — перехочется.
- С. Программу надо «докатывать».

О первой поговорке я напишу позже. Вторая и третья касаются избавления от соблазнов. Объясню эту мысль на примере людей, страдающих от лишнего веса. В некоторых случаях это связано с генетикой, но большинство исследований показывают, что основными причинами ожирения являются определенный образ жизни, неправильное питание, отсутствие физической активности и нарушения сна.

Иногда человеку кажется, что он очень хочет есть, но на самом деле это может быть просто форма заедания стресса. Проверочный вопрос, который нужно себе задать: «Я действительно голоден или просто хочу что-то пожевать?» Очень часто люди едят не потому, что голодны, а потому что так привыкли. Им хочется не просто поесть, а получить определенное удовольствие от еды. Например, почему люди едят фастфуд? Им нравится сочетание вкусов масла, соли и сахара. На самом деле им могло бы хватить обезжиренной котлеты с гречкой или квашеной капустой, но они выбирают жареную картошку и голень цыпленка.

Ситуацию, когда нужно делать то, что надо, а не то, что нравится, я называю «хочется — перехочется». Я всегда работаю над собой

¹ Коллинз Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. 416 с.

² Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. — М.: Альпина Пабlishер, 2014. 382 с.

и стараюсь выбирать правильную еду. Это не значит, что я никогда не позволяю себе что-то вкусное, но я считаю, что важно уметь контролировать свои желания.

Примерно в возрасте 29–30 лет начал складываться настоящий Ильдар Хусаинов. Теперь я для многих пример, но тогда я бы не поверил в то, что это возможно. Если бы мне в 2009 г. сказали, что через 15 лет я стану руководителем большой компании, автором книг, свободно говорящим на английском и китайском языках, вдохновляющим других, активным пользователем социальных сетей и узнаваемым человеком не только в регионах, но и по всей России, я бы никогда в это не поверил.

Хотя все началось совершенно случайно. Моя жизнь была очень разнообразной. Рос при сложном стечении разных обстоятельств: бедности, необходимости нести ответственность за близких, в окружении странных друзей и вообще в непростое время, но при этом с сильным внутренним стержнем и желанием делать все правильно. Все это сформировало меня. Не сразу у меня выработались качества, которые я сейчас считаю ключевыми. И мой подход к бизнесу не всегда был инновационным и гибким, и я не всегда был дальновидным.

Помню, как в 2003 г. друг предложил мне сделать сайт. Я в ответ: «Серёга, ты что? Какой сайт? Я даже не знаю, что это такое!» Он говорит: «Да вот, “Яндекс” есть». А я: «Какой “Яндекс”? Что это вообще такое?» Не знал я тогда ни о “Яндексе”, ни о mail.ru, ни о LiveJournal, ни о Firefox. «Что за Firefox?» — спрашивал я. Но мой друг был увлечен этим всем, он даже специальные журналы выписывал и читал, дни напролет проводил в компьютерных клубах. Я долго отнекивался: «Нет, нет, никаких сайтов, нечего деньги на это тратить!» Но через три месяца он вернулся ко мне с новыми аргументами: «Представь, все будут нас видеть. Сделаем что-нибудь простое, недорогое, добавим шапку и большой телефонный номер». В итоге я сдался: «Ладно, давай». Нам делали этот сайт два месяца. В те времена подобные работы проводились не так быстро, как теперь, но люди, которые этим занимались, были настоящими профи. И первый сайт, на который я зашел, был наш собственный.

С 2000 по 2008 г. я не прочитал ни одной книги. Но в 2008 г. в нашу компанию пришла Вероника Никитина¹, невероятно талантливая девушка, которая сыграла ключевую роль в моем понимании важности литературы и современных технологий. Она подарила мне книгу «Клиенты на всю жизнь» К. Сьюэлла², настоятельно рекомендовав ее к прочтению. Позже она убеждала меня зарегистрироваться в социальных сетях. Я изначально сопротивлялся этой идее, отмахиваясь от нее, как от чего-то ненужного. Но Вероника убедила меня, что это будет полезно. В итоге ее настойчивость оказала значительное влияние на мое восприятие новых инструментов для бизнеса, понимание важности их использования. Я смело могу сказать, что в те годы Вероника Никитина, Нина Караваева³, Виталий Курбатов⁴, Сергей Щепелин⁵ и моя мама сделали очень многое для компании, продвинули ее вперед и оказали большое влияние на меня, способствовали формированию меня как личности.

Я прочитал книгу, которую порекомендовала Вероника. Не помню точно, на спор или просто пообещал, но **я всегда держу слово — это мое жизненное правило**. О предпринимателях говорят: они держат слово и дают только те обещания, которые могут выполнить. После того, как я прочитал книгу, Вероника предложила пройти обучение — она видела во мне потенциал для развития. Сейчас я осознаю, какой мощной движущей силой она была в компании. Начав с работы на полставки маркетологом, очень быстро Вероника стала полноценным директором

¹ Никитина Вероника Сергеевна — заместитель генерального директора, директор департамента маркетинга компании «Этажи» (2009–2015 гг.).

² Сьюэлл К., Браун П. Клиенты на всю жизнь. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2023. 288 с.

³ Караваева Нина Павловна — HR-директор компании «Этажи» (2010–2024 гг.) на 2024 г. — член управляющего комитета компании «Этажи».

⁴ Курбатов Виталий Анатольевич — директор департамента франчайзинга компании «Этажи» (2012–2019 гг.).

⁵ Щепелин Сергей Петрович — на 2024 г. финансовый директор компании «Этажи».