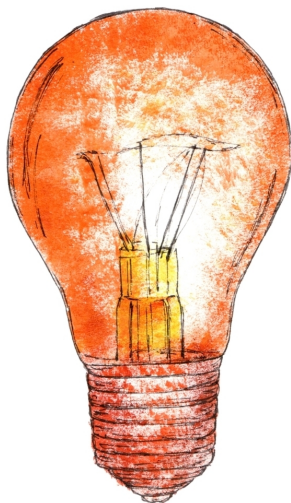


Ольга БОБРЫШЕВА

СКИМ



Технология креативного мышления

12+

Ольга Николаевна Бобрышева

СКИМ. Технология

креативного мышления

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=48694032

SelfPub; 2019

Аннотация

Каждый день мы сталкиваемся с задачами, которые заставляют нас задуматься. И здесь у нас есть несколько подходов: пройти мимо, спрятаться, отложить до лучших времен или собраться с духом и решить. В книге вы найдете живые и простые примеры нестандартного решения различных задач как в истории, так и в современном бизнесе. А также технологию, опираясь на которую, сможете поэтапно решить любую сложную ситуацию: от поиска мужа до запуска нового направления в бизнесе. В книге применяются инструменты ТРИЗ, теории игр, а также авторские наработки и примеры из практики автора.

Содержание

От автора	4
Благодарности	7
Введение	9
Глава 1. Мир открытых задач вместо мира нерешаемых проблем	14
Конец ознакомительного фрагмента.	24

От автора

Я родилась в Советском Союзе и, как большинство советских детей, фонтанировала креативностью не только в силу своего возраста, но и в результате необходимости «выживания». Мы делали «санки» из старой ванны, плоские гвозди на трамвайных рельсах, картофельные пушки и настоящие транспортные средства из подручных средств. Мы ходили в походы, где научились тому, что умеет далеко не каждого отлично вышколенный «скаут» – как открыть банку консервов без ножа, вилки, топора и других колюще-режущих предметов, используя только камень, как сделать палатку из обычного одеяла и не замерзнуть зимой в лесу, если вдруг «случайно» ударил мороз.

С высоты прожитых лет иногда кажется, что мы выжили чудом, но на самом деле нас спасала наша креативность, которую мы до сих пор называем смекалкой. Спасала как в прямом смысле этого слова, так и от плохих оценок, скандалов с родителями и нередко голода.

Но чем старше мы становились, тем больше «остепенялись», и вот уже большинство задач решается «по накатанной» – появляется инерция мышления, преодолевать которую с возрастом все сложнее и сложнее.

В какой-то момент я поняла, что мое «шило в попе» не дает мне решать возникающие жизненные задачи по инер-

ции хотя бы потому, что этих задач больше, чем уже обработанных шаблонов. Порой мне даже казалось, что я сама ищу эти задачи (проблемы на свою пятую точку) только ради того, чтобы оттуда выбраться – ведь это же так интересно! Спустя годы я поняла, почему меня никогда не привлекали компьютерные игры – всю свою жизнь я превращала в «квест». Сперва личную, затем свой бизнес. Мне всегда было интересно найти задачку, которая требует нестандартного решения, решить ее и купаться в лучах славы «первопроходца». Понятно, что длилось это недолго, поэтому приходилось искать новую задачу.

Постепенно я нашла способы и методологии решения таких задач. Я шла к ним годами, уходя в различные психологические и не самые понятные для адекватного человека практики, везде ища структуру и научный подход. Ни в одной методологии меня не устраивало все – где-то не хватало творческой искры, в другой решались только конкретные виды задач, а значит не было универсальности. Именно поэтому я постаралась собрать самую эффективную и универсальную модель в единое целое – такую систему, которая позволит решить практически любую задачу, с которой вы столкнетесь. Если, конечно, вы хотите найти это решение. Потому что моя практика решения задач как своих, так и клиентов, показывает, что иногда задача нужна для того, чтобы быть, а не для того, чтобы ее решать. Если у вас именно такая ситуация (и вы это наконец-то поняли), то отложите эту кни-

гу – она вам будет мешать жить дальше с вашей любимой проблемой. Если же вы хотите найти решения или научиться мыслить иначе, то самое время приступить к знакомству со СКИМ.

Благодарности

Работая над этой книгой, я получала моральную и техническую поддержку от десятков людей. Вот лишь некоторые из тех чудесных людей, которым я хочу сказать огромное спасибо за то, что эта книга была написана и была написана всего за три недели: Олег – мой гениальный и креативный муж, без которого бы эта книга вообще не состоялась, мама, которая креативно спасала нашу семью (о чем есть отдельная часть в этой книге), Настя Шварцман – моя всемерная поддержка в процессе написания и вычитки книги, Вика Бобрышева – мой эмоциональный «моторчик», которая безмерно верила в меня и этим поддерживала каждое мое действие на пути креативности.

Хочу также от всей души поблагодарить моих преподавателей и наставников – Виталия Мирошникова, Тараса Тохтамышева и группу Школы Наставничества, а также Анатолия и Елену Гин и их креативный проект. Этой книги не было бы без тех книг, которые я прочитала, которые мотивировали и поддерживали меня и авторам которых я за это безмерно благодарна.

Отдельное спасибо хочется сказать всем моим партнерам и ученикам – тем бизнесменам и руководителям проектов, которые обращались в наше агентство, а затем не боялись применять креативные методы решения и получать резуль-

тат (о некоторых из них вы узнаете из этой книги), тем студентам, которые мотивировали меня своим драйвом и желанием решать нестандартные задачи и придумывать необычные решения в бизнесе, маркетинге и своей повседневной жизни.

Среди десятков людей, которым хочется выразить благодарность, Саша Пиленко и Наташа Сумина (за «Матрицу» и «креативные бои» над бизнес-проектами), Максим Федоренко за постоянный позитивный настрой, Денис Сериков и Сергей Давидчук за теплый прием и поддержку в США, Наташа Овсянникова и Юля Василенко за годы поддержки моих даже самых необычных начинаний, Лена Казымова, Олеся Широкова, Оля Хрушкова, Оксана Кабрина, Наташа Комлева, Лена Шепелева, Оля Адагамова, Катя Соколова, Ира Мещерякова, Оля Анисимова, Лера Федосеева, Надя Львова, Венера Матурина, Алена Никитина, Женя Зверева, Таня Белорусцева, Настя Московская, Оля Гришина, Лена Макарова, Сергей Резник и все те, кто поддерживал самые, на первый взгляд, безумные (а на самом деле креативные) идеи и начинания.

Ну а самая главная благодарность – моим детям Владимиру и Юноне. Эта книга в первую очередь для них (ну... когда они вырастут).

Введение

*Вы никогда не сумеете решить возникшую проблему, если сохраните то же мышление и тот же подход, который привел вас к этой проблеме.
Альберт Эйнштейн*

Одна из аудиторских компаний «Большой четверки» («Большой четверкой» называют четыре крупнейших в мире компании, предоставляющие аудиторские и консалтинговые услуги) – KPMG несколько лет назад обнародовала результаты катастрофического для руководителей компаний исследования. Проанализировав результаты слияния и поглощения семисот крупнейших бизнес-компаний, аналитики KPMG выяснили, что этот шаг не привел к ожидаемому росту акций компаний (а значит, и прибыли акционеров) в 83 % случаев. Всего 17 % компаний получили ожидаемый эффект.

Можно, конечно, вспоминать об этом, когда облажался в очередной раз, но на самом деле, это исследование стало поистине сенсационным. Важно понимать, что речь идет о реально больших компаниях, крупнейших по международным меркам. Люди, принимающие решения в этих компаниях, получают огромные деньги за свои (как выяснилось) зачастую ошибочные решения, ведь слияния и поглощения должны приводить к росту стоимости компании. Как же так

происходит? А, может, сотрудники КРМГ ошиблись?

Профессор экономики Университета штата Огайо Пол Натт тридцать лет изучал как менеджмент крупнейших корпораций принимает сложные решения, влияющие на деятельность и прибыль всей компании.

Исследование профессора было действительно очень подробным и скрупулезным – он не только проводил интервью с руководителями компаний, но и использовал сведения от «информаторов», которые могли достаточно непредвзято оценивать принятые решения. Это были как сотрудники внутри компании, так и внешние аналитики. Опросы и интервью были анонимными, чтобы ответы не могли повлиять на отношение руководства к сотрудникам, а значит сотрудники могли не бояться и отвечать максимально честно – эти показания были необходимы для устранения предвзятости руководства, потому что ну кто же будет наговаривать на себя сам и признавать свои ошибки? Конечно, Натт анализировал и объективные аналитические данные о результатах принятых решений – привели ли решения к запланированным результатам по увеличению прибыли компании.

Экономист исследовал 168 решений руководств различных компаний – от Макдональдса до региональной программы медицинской помощи. Научное сообщество согласилось с тем, что выборка достаточно репрезентативна, чтобы делать полученные выводы.

Итак, Пол Натт смог доказать, что всего лишь в 29 % слу-

чаев люди, принимающие самые ответственные решения в компаниях, анализировали больше одного варианта развития событий. И это еще не все! Половина решений, принятых при отсутствии рассмотрения альтернатив, оказались провальными. Но! Если руководители компаний рассматривали хотя бы два возможных варианта решения и прорабатывали стратегии, опираясь на них, то результативность принятого решения выростала на 20 %.

То есть если бы при принятии решения, менеджеру крупнейших компаний просто подбрасывали монетку, результат мог бы быть таким же (или даже более успешным – кто знает?).

Есть такой гендерный анекдот:

Спрашивают мужчину:

– Какова вероятность встретить динозавра, когда вы выйдете на улицу?

– 0 % – вполне логично отвечает мужчина.

Спрашивают женщину:

– Какова вероятность встретить динозавра, когда вы выйдете на улицу?

– 50 на 50, – отвечает женщина, – либо встречу, либо нет.

Но вернемся к научным исследованиям: как выяснил американский ученый, профессор университета в Институте политики и стратегии, а также департамента социальной и инженерно-общественной политики в Университете Карне-

ги-Меллон Барух Фишхофф, даже подростки при решении своих проблем учитывают больше двух вариантов решения в 30 % случаев. А руководители компаний – всего в 29 %! То есть получается, что вырастая, мы продолжаем пользоваться стратегиями своей юности. Те, кто привык мыслить, опираясь на факты, а не на причинно-следственные связи, которые мы создали... все правильно – в том же детстве.

И еще одно исследование на «добивочку»: Университет Ватерлоо в 2018 году опубликовал исследование под названием «Развитие эвристики репрезентативности у детей младшего возраста», в котором на основе изучения 288 детей психологам удалось выяснить, что до 4-летнего возраста большинство детей учитывают одновременно фактическую и социальную информацию, опираясь при вынесении решения в большей степени на факты. То есть маленький ребенок, делая выбор, учитывает всю информацию о мире, которая у него есть. Становясь старше, он ориентируется в основном на данные, которые получает от окружающих – социальную информацию. Уже к 6-летнему возрасту способность принимать максимально взвешенные решения у нас пропадает.

Да-да, у нас тоже. Все эти исследования, к сожалению, касаются не каких-то виртуальных людей, а нашего с вами мозга и наших же решений.

Есть плохая новость: в детство вернуться нельзя, и хорошая новость: можно научиться (а точнее, научить свой мозг)

принимать решения максимально эффективно. Еще одна хорошая новость: научившись и закрепив это один раз, вы будете принимать любые решения уже по новой методике, ориентируясь не только (и не столько) на социальные факторы, сколько на фактически получаемый результат.

Это касается как жизненных и межличностных задач, так и бизнеса и финансовой прибыли. Вместо того, чтобы обещать себе с понедельника что-то начать, можно прямо сейчас двинуться в нужном направлении, разобрать свою жизнь как конструктор Lego, а затем собрать все желаемое – от замков с принцами до личных самолетов и островов. Если это вам действительно надо. И это тоже удастся выяснить только отбросив навязанные в детстве социальные стереотипы.

Глава 1. Мир открытых задач вместо мира нерешаемых проблем

Если ты такой умный, то почему такой бедный?

Эта фраза не касается тех, о ком пойдет речь в этой главе

86 % российского населения с ужасом вспоминают школьные годы. Нет, шалости, первую любовь и дружбу – с радостью, но вот «когда меня вызовут к доске...» (даже если все вроде бы выучено) – многие видят в кошмарах лет до сорока. Потом некоторых отпускает. Впрочем, мы не понимали в этой самой школе, что решать поставленные нам в учебниках задачи – это было очень легко и просто.

Я предвижу вопрос большинства, которые до сих пор вздрагивают при воспоминаниях о тригонометрии «Что значит просто?». Просто – это значит, что у задачи было конкретное решение и конечный результат. Всегда. Даже в квадратных уравнениях – там решения было два, но количество этих решений было ограничено. Школа ставила перед нами линейные «закрытые» задачи, в которых нам нужно было не отступать от предложенного решения, дойти до правильного результата, вспомнить необходимые формулы и подставить

нужные цифры. И «вуа-ля!» – у вас пятерка в дневнике. В крайнем случае, четверка, если «слишком грязно в тетради».

Я математику очень любила, но моя посещаемость школы оставляла желать лучшего. Именно поэтому, нередко попадая на контрольную, я не знала новую тему, по которой эта контрольная и была. Но любовь к математике пересиливала страх незнания, поэтому в большинстве случаев я приходила к правильному результату, обойдя правильное решение. За что получала оценку $2/5$ – два за незнание темы, пять – за правильное решение. В журнал ставили последнюю оценку. Такой подход позволял мне прогуливать еще больше за счет того, что меня отправляли на различные олимпиады, понимая особенности и потенциал такого мышления. Так продолжалось до девятого класса, пока у нас не поменялась учительница. Новый преподаватель не оценил стремление ребенка к креативному подходу, поэтому с олимпиад и стабильной пятерки я резко съехала на тройки.

Так мне повезло с тремя преподавателями – по математике, физике и русскому языку. Все три учительницы позволяли мне выходить за рамки «закрытых» задач и переформулировать их в «открытые» задачи, требующие креативного подхода. Большинство учителей, с которыми мне (и вам) довелось сталкиваться в школе, учили решению только «закрытых» задач. Не потому, что они плохие, а потому что наша образовательная система так устроена. Но в результате после школы мы попадаем в реальный мир, где $2+2$ +биоло-

гия – это три ведра картошки, если поливать и собирать колорадского жука, и «все сгнило», если лето дождливое.

Реальный мир – это мир «открытых» задач, в которых у вас нет фиксированного и понятного условия задачи, единого решения и простой дороги к нему. «Открытые» задачи могут обладать недостаточными условиями или ресурсами, а могут, наоборот, иметь столько условий и ресурсов, что непонятно какие из них нужны для решения, а какие просто мешают. У таких «коварных» задач может быть несколько решений, и далеко не всегда первое пришедшее нам в голову, будет максимально эффективным (что подтверждено научным исследованием Пола Натта).

«Открытые» задачи могут быть социальными, межличностными, маркетинговыми или встречаться в бизнесе. Они вокруг нас, мы каждый день встречаемся с открытыми задачами, но обычно называем их «проблемами» и не понимаем как решать.

Екатерина уже несколько лет успешно занимается маникюром в небольшом «надомном» кабинете, и вот она выросла до собственного крутого салона-кабинета. Встал вопрос о выборе места. И тут на глаза попадает объявление о том, что в новом строящемся торгово-развлекательном центре сдаются торговые площади. Катя когда-то уже работала на «тетю» в одном из ТРЦ, поэтому ей такой формат знаком, и она с радостью берет кредит, закупает дополнительное оборудование и заключает договор на аренду. Договор, правда,

приходится заключать сразу на год – помесечно вроде как невыгодно, но это же неважно, потому что вот она мечта – «когда-то я работала в другом ТРЦ на тетю, а теперь буду работать в ТРЦ в собственном салоне».

Через 2 месяца клиентов нет, кредит платить нечем, суд с руководством ТРЦ из-за предварительного расторжения договора, возвращение в «надомный» кабинет, да к тому же «социальный пинок» от близких, которым Катя уже похвасталась какая она классная со своим новым салоном.

Ситуация, на самом деле, не самая редкая, ведь кто-то из нас так же покупает годовой абонемент в фитнес-центр, а кто-то выходит замуж «потому что...».

Можно ли было этой ситуации избежать? Да, всего-навсего нужно было задать себе несколько вопросов. «Кто же будет задавать себе какие-то там вопросы, если это «мечта» и она так близко?». Если бы Екатерина задавала вопросы себе каждый раз при решении любой жизненной задачи, если бы она привыкла опираться не на социальные факторы, а на факты, то ее мозг не дал бы ей попасть в такую ловушку.

Особенность «человека креативного» в том, что его мозг работает иначе. Он тренирован по-другому благодаря регулярному применению стратегий при решении повседневных задач. И именно это позволяет ему не попадаться в большинство социальных ловушек. Да-да, и маркетинговых ловушек тоже – а значит, не покупать всякую фигню, не страдать потом от этого, экономить деньги и тратить их на действитель-

но классные и приносящие реальное (а не единовременное) удовольствие вещи.

У «человека креативного» не возникает мысли «как заработать», потому что он практически везде может «увидеть» деньги. Остается только выбрать направление, которое действительно вас интересует, выяснить прибыль с этого направления и устраивает ли она вас, а затем запустить свой бизнес. Впрочем, то же самое касается работы, если у вас нет проблем с нарушением чувства самосохранения (практически у всех предпринимателей, если вы задумаетесь, оно нарушено – кто же у нас в России в здравом уме и крепкой памяти сам бросит хорошую работу и пойдет неуверенно делать бизнес? Только человек с нарушенным чувством самосохранения или очень креативный).

Есть легенда, что вопрос «Если ты такой умный, то почему такой бедный?» задали древнегреческому философу Алексимандру Милетскому. Между прочим, дяденька непростой – он автор первого греческого научного сочинения, написанного прозой, ему же приписывают первую формулировку закона сохранения материи. Умный, в общем-то дядька – был, кроме всего прочего, учителем Пифагора. В общем, не так просто поставить его в тупик таким вопросом. После этого вопроса Алексимандр (согласно древнегреческой байке, дошедшей до наших дней) рассчитал каким будет урожай нескольких культур, выяснил, что в текущем году максимальный финансовый результат даст урожай оли-

вок, скупил все крупнейшие маслособойни в большом оливковом регионе и к концу года сильно разбогател. В книге «Пифагор. Том I [Жизнь как Учение]» приводится информация о том, что Алексимандр принял Пифагора на своей вилле, где юный в то время ученик проживал и учился бесплатно более месяца, что косвенно подтверждает информацию о финансовых достижениях Алексимандра Милетского.

Когда нам приходится решать «открытые» задачи с применением креативного мышления?

Детская загадка: когда черной кошке лучше всего пробраться в дом? Не ночью, как отвечает большинство (но не вы, правда же? Вы же уже читаете книгу про креативное мышление!), а тогда, когда дверь открыта. Подойдя к двери и узнав, что забыли ключи дома, вы точно вспомните про эту черную кошку.

Ситуация из моего детства: мне 2,5 года, сестре – год, в квартире мы находимся с бабушкой. Чтобы вы понимали, бабушка у меня была истинно советской женщиной необъятных размеров, квартира – тоже ничего так, три комнаты, двойные двери, одна из которых во избежание ограбления закрывается «на собачку» – если кто помнит, был такой рычажок на замке, который закрывал дверь «намертво» – открыть ее снаружи даже при наличии ключа не представлялось возможным. Итак, я сижу играюсь сама со своими игрушками в одной комнате, бабушка берет тазик с бельем и идет его развешивать на балконе в совершенно другой ком-

нате, моя младшая сестра подползает к балконной двери и закрывает нижнюю щеколду так, что со стороны балкона открыть дверь не представляется возможным. Опасаясь ограбления, бабушка перед тем как выйти на балкон, закрыла дверь «на собачку». В итоге в квартире открытым осталась только одна форточка, ведущая с балкона в комнату. Маленькая. А бабушка – большая...

Осознав, в какую ловушку она попала, бабушка пыталась и уговаривать мою сестренку открыть балконную дверь (ага, попробуйте договориться годовалым ребенком о таких абстрактных понятиях – для нее уже весьма веселая игра заключается в том, что бабушка «корчит рожицы» за стеклом), пыталась позвать меня (я, конечно, ничего не слышу – у меня свой процесс общения с куклами и мишками), присматривалась к форточке, но это вот совершенно нереально, а застрять в такой ситуации в форточке попой на балкон – это было бы совсем критично.

Нет, к такому школа 100 % не готовит. Хотя для креативного человека нет нерешаемых задач. Кстати, многие эксперименты подтвердили, что наш мозг начинает усиленно работать именно в критических ситуациях, хотя я голосую за то, чтобы научить его креативно работать и в более спокойных условиях – желательно всегда.

В итоге, решение было найдено – бабушка докричалась до соседей, те позвонили на завод, где работала наша мама,

вызвали ее, пустили к себе на балкон, дали ей возможность перелезть к бабушке, затем в форточку и в итоге стать матерью-героиней и всех спасти. Только потом, обсуждая эту историю на кухне, родители поняли, что можно было так не рисковать моей мамой, а, например, вызвать пожарных. Но помните же, что даже самые сложные решения принимаются без анализа нескольких возможных решений. Что уже говорить о критических ситуациях?

Мы сталкиваемся с «открытыми» задачами, при применении которых нужна креативность, в своей жизни постоянно: папа сделал скворечник, чтобы мы наблюдали за птицами и вели «дневник наблюдений» для школы, а какая-то птичья парочка решила завести там птенцов. Круто? Да, особенно для заинтересованных школьников и соседских кошек. Как защитить птенцов от котов – открытая задача, которую пришлось решать папе. Здесь и далее решение задач приводится в конце книги в «Приложении»¹

Иногда быстрое решение поставленной задачи может спасти жизнь: Чечня, вторая война, в горах из поиска возвращается измотанная группа федеральных разведчиков. Идут по открытой местности, с маршрута сбились. И тут с неба выныривает пара вертолетов и выходит на боевой разворот

¹ Вокруг скворечника была сделана сетка, через которую легко могли проникать птицы, но не пролазили коты и другие хищники. В качестве дополнительной меры безопасности, папа обернул дерево жестяной полоской примерно метровой высоты, которая не позволяла кошкам залезть на дерево – их когтям не за что было зацепиться, и они просто соскальзывали.

с недвусмысленным намерением разнести это «бандформирование». (В этом районе была дерзкая диверсия чеченцев и пилоты получили приказ стрелять без предупреждения).

Что делать командиру?! Связь барахлит, да и пока объяснишь где ты, пока команда дойдет до вертолетного полка, пока ее получат вертолетчики – день пройдет! Бежать? От вертолета? Стрелять? В своих? Какое решение вы приняли бы на месте командира? У вас на него буквально 30–60 секунд, чтобы и придумать, и реализовать. Постарайтесь подумать, не заглядывайте в конец книги². В крайнем случае, просто читайте дальше и вернитесь к задачам, чтобы потренироваться в применении описанных далее методов решения подобных задач.

Вот еще одна жизненная задача, которая очень знакома родителям маленьких детей: несмотря на маркировку на мелких игрушках «для детей до 3-х лет», они все равно попадают в руки к малышам. Да и дети «старше 3-х лет» легко умудряются во время каких-то игр съесть мелкие игрушки или их детали. Ситуация серьезно осложняется, если игрушка пластмассовая и на рентгене ее не видно, ведь тогда врачам приходится действовать наугад, а в критической ситуации счет для спасения жизни ребенка может идти на минуты. Как быть?

² Пилот атакующего вертолета видит как группа людей дружно ложится на землю, образуя телами пятиконечную звезду, в центре стоит небритый, грязный человек в тельняшке. Пилот открывает огонь. Но не на поражение, а в воздух. Никто не пошевелился. «Свои» – понял пилот, и группа разведчиков была спасена.

Решив эту задачу³, можно построить уникальный бизнес «безопасных» игрушек, который получит преимущество на фоне остальных и при правильном использовании новых данных в маркетинговой стратегии, принести своему владельцу огромную прибыль. Ведь покупать такие игрушки будет множество родителей, беспокоящихся о своих малышах. Часть из них уже покупает деревянные игрушки, которые считаются более безопасными и экологичными по сравнению с обычными.

А вот немного истории: как побороть воровство канатов? Нет, то что кто-то будет пытаться что-то стянуть со своей службы – это понятно. Но ведь руководству этого не хочется. В 1776 году Английское Адмиралтейство решило эту задачу в отношении морских канатов. Попробуйте решить⁴

³ При проведении рентгеноскопического исследования полости желудка традиционно применяют соединения бария, которые входят в состав препарата, выпиваемого пациентом непосредственно перед обследованием. Ряд фирм США (к сожалению, их очень мало) выпускает игрушки из пластмассы с добавкой сульфата бария: такая пластмасса хорошо видна на рентгеновских снимках.

⁴ По приказу Адмиралтейства Англии, чтобы предотвратить воровство, с 1776 года во все канаты для военного флота, от самого толстого каната до тончайшей веревки, при производстве начали вплетать красную нить. Вплеталась нить таким образом, чтобы ее нельзя было удалить даже из небольшого куска каната. Воровство канатов прекратилось, так как англичане того времени всерьез верили, что канат с красной нитью невозможно украсть.

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.