



30

МИНУТ
К УСПЕХУ

ПЕРЕ- ГОВОРЫ

ПОБЕЖДАЙ И ВЫИГРЫВАЙ!

Петер Брандль,
ведущий эксперт в области переговоров

Петер Брандль

Переговоры. Побеждай и выигрывай!

«ЭКСМО»

2012

УДК 159.9
ББК 88.5

Брандль П.

Переговоры. Побеждай и выигрывай! / П. Брандль — «Эксмо»,
2012 — (Психология. 30 минут к успеху)

ISBN 978-5-457-98104-1

Книга известного эксперта в области коммуникации поможет стать мастером переговоров на любом уровне, будь то деловая сфера или личная жизнь. Несмотря на маленький объем, книга содержит максимум полезной информации о том, как планировать переговоры, выстраивать аргументацию, правильно реагировать на слова собеседника, добиваться своих целей, сохраняя уверенность и спокойствие даже во время жестких переговоров.

УДК 159.9
ББК 88.5

ISBN 978-5-457-98104-1

© Брандль П., 2012
© Эксмо, 2012

Содержание

Через 30 минут вы будете знать больше!	6
Предисловие	7
6 элементов успешных переговоров	8
1. Подготовка	10
1.1 Стратегическая подготовка	11
Центральные элементы стратегии	11
1.2 Принцип МАМА	13
1.3 Тактическая подготовка	15
Тактика на уровне содержания переговоров	15
Тактика на уровне ведения переговоров	15
Личностный уровень	15
1.4 Техника «исходная цена плюс»	17
2. Убедительная аргументация	18
2.1 Убеждение – это чувство	19
2.2 Убеждение посредством перекидывания мостика к пользе	20
Конец ознакомительного фрагмента.	21

Петер Брандль

Переговоры. Побеждай и выигрывай!

Peter Brandl

30 Minuten. VERHANDELN

Copyright © 2012 GABAL Verlag GmbH, Offenbach.

This translation published by arrangement with GABAL Verlag GmbH

© Виноградова М., перевод на русский язык, 2015

© Оформление. ООО «Издательство «Э», 2016

* * *

Через 30 минут вы будете знать больше!

Цель данной книги – за короткое время снабдить вас основательной и точной информацией. Продуманная система указателей поможет вам быстро найти все нужные сведения. Вы сможете усвоить все самое существенное, не выбиваясь из своего рабочего графика (это займет от 10 до 30 минут).

Чтение за считанные минуты

За 30 минут вы можете прочитать всю книгу. Если времени у вас меньше, читайте выборочно – лишь те куски, которые содержат важную, с вашей точки зрения, информацию.

- Вся важная информация выделена **жирным шрифтом**.
- Ключевые вопросы с отсылками к соответствующим страницам, помещенные в начале каждой главы, помогут мгновенно сориентироваться, открыть книгу сразу в нужном месте и быстро ликвидировать пробелы в знаниях.
- Благодаря многочисленным резюме внутри каждой главы достаточно лишь бегло просмотреть основной текст.
- Сжатое изложение содержания, которое вы найдете в конце книги, охватывает все важнейшие аспекты.
- Алфавитный указатель облегчает поиск нужной информации.

Предисловие

Почему некоторые люди, как нам кажется, без особого труда получают все, что хотят? Почему они легко достигают своих целей, тогда как другие почти всегда оказываются в проигрыше? Может, существует что-то вроде переговорного гена или врожденного таланта переговорщика?

Конечно нет! Умение вести переговоры – такое же ремесло, как и любое другое. Ремесло, которому можно научиться и в котором применяются определенные инструменты, в принципе доступные каждому.

И это относится не только к деловой жизни. Мы ведем переговоры постоянно: и на работе, что само собой разумеется, и дома – обсуждая, куда поехать в отпуск, какие-то крупные приобретения и даже время, в которое лучше укладывать детей в постель.

Однако с инструментами ведения переговоров знакомы очень немногие. Видимо, именно этим и можно объяснить тот факт, что свыше 80 % людей обычно бывают скорее недовольны итогами своих переговоров.

А что из этого следует? Вся наша жизнь состоит из переговоров, и поэтому личный успех и чувство удовлетворения напрямую зависят от успешности этих переговоров.

Нужно понимать, что эффективные переговоры представляют собой нечто большее, чем простые торги. Их задачи выходят далеко за рамки «выколачивания» максимальной выгоды.

Как часто результаты переговоров вскоре ставятся под сомнение, и все начинается с самого начала! По-настоящему хорошие результаты всегда долговременны и стремятся к оптимальности для всех участвующих сторон.

Девиз «За обоюдную пользу» нередко подвергается насмешкам как далекий от практики идеализм. Но если допустить возможность таких решений – что сделать для их достижения?

Мы ведем переговоры каждый день. И эта книжка подскажет вам, как действовать, чтобы получать наилучшие результаты, как самым эффективным – и одновременно самым легким – путем добиваться того, чего вам хочется.

В сущности, вы узнаете о том, как облегчить себе жизнь – и на работе, и в приватной сфере. Именно для этого я и написал эту книгу.

Приятного чтения и успехов при реализации полученных знаний!

Ваш Петер Брандль

www.peterbrandl.com

6 элементов успешных переговоров

Успех в переговорах не бывает случайным. Такого суперпереговорщика, который всегда и везде запросто добивается сенсационных результатов, не существует. Как не существует и единой суперметодики, одинаково срабатывающей в любых ситуациях. Люди, ситуации, а также цели и содержание переговоров очень различны.

Зато существует **структурированная система**, которая поможет вам в будущих переговорах свободнее и эффективнее отстаивать свои интересы.

В эту систему входят **шесть элементов**:



Первый элемент – «Подготовка» – занимает в системе особое место. Так как именно он определяет, хорошо вы будете вооружены для переговоров или вас легко будет застать врасплох и сбить с толку.

Второй элемент – «Убедительная аргументация» – научит вас выстраивать свои аргументы так, чтобы они достигали максимального эффекта, т. е. наивысшей убедительной силы.

Разумеется, вы должны исходить из того, что противная сторона согласится с вами далеко не сразу. Поэтому задача **третьего элемента** – показать, что значит профессионально реагировать на контраргументы и даже использовать их к собственной выгоде.

Важные переговоры всегда имеют некую динамику. Они проходят через различные фазы и не застрахованы от конфликтов. Поэтому **четвертый элемент** заострит ваше внимание на том, как регулировать переговорный процесс и направлять его в желаемое русло.

В **пятом элементе** речь пойдет о ваших тактических возможностях, в том числе о приемах и уловках, которые позволят вам улучшить свои позиции.

Любые переговоры подспудно связаны с такими понятиями, как «отдавать» и «получать». И каждая «победа» в переговорах имеет свои последствия, свою цену. Иногда эта цена может быть очень высока. **Шестой элемент** – «Поиск разумных решений» – познакомит вас с **концепцией обоюдной выгоды** и научит ее применению с целью достижения наилучших результатов.

Все шесть компонентов последовательно связаны между собой. В этой книге представлена вся система – каждому ее элементу соответствует отдельная глава. Но вы можете

и сразу перейти к нужной вам информации, если хотите целенаправленно упрочить свои знания в каком-то конкретном сегменте переговорной науки.

1. Подготовка

Собственно говоря, основательная подготовка к переговорам – это нечто само собой разумеющееся. Однако именно здесь я то и дело сталкиваюсь с беспечной небрежностью и откровенной халатностью. Нечто вроде «Все равно все пойдет иначе, чем я думаю» приходится слышать так же часто, как и элементарные отговорки – мол, не хватает времени.

Успешные переговорщики готовятся всегда! Они обдумывают свои аргументы, предвосхищают контраргументы противной стороны и прокручивают в уме все мыслимые сценарии. Их цель – в любой ситуации быть способным играть активную роль и не допускать никаких «сюрпризов», вынуждающих переходить в оборону.

Из этой главы вы узнаете, **как разрабатывать стратегию переговоров и планировать тактические ходы** для реализации своей стратегии.

1.1 Стратегическая подготовка

Стратегия означает **всеобъемлющее и долгосрочное планирование**.

Тактика же представляет собой последовательность отдельных шагов.

Если перенести стратегию и тактику на музыку, например на симфонию, то стратегией будет ее непосредственная тема и структурный каркас, скрепляющий все части воедино. А тактикой – музыкальные такты, отделенные друг от друга тактовой чертой. Вы, наверное, уже поняли: и то, и другое необходимо. Без стратегии это будет музыка ни о чем, без смысла и толку. А без тактики невозможно согласовать между собой партии отдельных инструментов.

Центральные элементы стратегии

Разумное стратегическое планирование переговоров включает в себя пять элементов:

- собственные цели и интересы
- цели и интересы другой стороны
- альтернативы
- рамочные условия
- отсутствующие лица, способные повлиять на результаты переговоров

Стратегическая подготовка – шаг 1:

В первую очередь уясните себе, чего вы хотите достичь. Возьмите лист бумаги и разделите его на две колонки. В правой запишите все, что, по-вашему, должно стать **результатом переговоров**. В левой – напишите, почему это для вас важно. Таким образом, вы лучше осознаете свои мотивы и интересы.

Стратегическая подготовка – шаг 2:

На втором листе вы должны ответить на те же самые вопросы за **партнера по переговорам**. Каковы главные цели другой стороны и почему они для нее важны?

Составляя этот список, вы быстро поймете, чего именно вы пока не знаете. А незнание – все равно что стрельба по тарелочкам в тумане: успех здесь зависит только от случая. Поэтому составьте третий список, в котором по пунктам перечислите все, что необходимо узнать до начала переговоров.

Стратегическая подготовка – шаг 3:

Теперь подумайте, какие у вас есть **альтернативы**. Если, например, вы хотите купить какую-то конкретную квартиру, то полноценной альтернативы у вас просто нет. А при таких обстоятельствах вы никогда не получите хорошего результата – в лучшем случае он будет удовлетворительным.

Поэтому хорошенько обдумайте имеющиеся у вас варианты, а также возможности появления новых альтернатив и меры, необходимые для повышения их качества.

Стратегическая подготовка – шаг 4:

На четвертом этапе подготовки вы должны проанализировать **условия** переговоров. Будет ли у вас время, чтобы спокойно обдумать решения? Существуют ли какие-либо законодательные ограничения? Известны ли обстоятельства, которые могли бы оказать давление на участников переговоров? Какие последствия были бы нежелательны?

Представьте, как эти рамочные условия соотносятся с вашими стратегическими задачами. Что вы можете сделать, чтобы рамочные условия стали для противоположной стороны менее, а лично для вас более благоприятными?

Стратегическая подготовка – шаг 5:

Учитывайте интересы людей, отсутствующих на переговорах, но способных повлиять на их результаты. Это может быть директор по сбыту, который никогда не допустит скидки, превышающей некий процент, или супруга, которая наверняка не обрадуется тому, что предстоящие выходные вам придется провести на работе.

Определите, кого отнести к важным персонам, остающимся «за кадром». Кто оказывает влияние на вас и кто (предположительно) – на вашего партнера? Как использовать этих людей в своих интересах?

Стратегическая подготовка – Контрольный перечень вопросов

Каковы ваши цели? _____

Почему эти цели для вас важны? _____

Каковы цели вашего партнера по переговорам? _____

Почему эти цели для него/нее важны? _____

Какие у вас есть альтернативы? _____

Какие альтернативы есть у вашего оппонента? _____

Какие рамочные условия и каким образом могут повлиять на ход переговоров? _____

Какие люди могут повлиять на переговоры, не присутствуя на них лично? _____

Стратегическая подготовка к переговорам позволяет наметить рамки, в которых должны совершаться все ваши действия, и избавляет вас от неприятных сюрпризов.

1.2 Принцип МАМА

Теперь о том, как из ваших основополагающих интересов вывести **конкретные цели** – в предстоящих переговорах они послужат вам чем-то вроде **путеводной нити**. Для этого имеется превосходный инструмент – принцип МАМА. Возможно, он покажется вам банальным, но не поддавайтесь обманчивому впечатлению. Эта концепция насколько проста, настолько и эффективна, если применять ее последовательно.

Максимальная цель
Альтернативы
Минимальная цель
Аут – выход из игры

1. Максимальная цель

Люди обычно думают о том, **что хотят получить в результате переговоров** – например, 12 % скидки. Это, конечно, неплохо, но если вы не сможете достичь этой цели, на что вы будете тогда ориентироваться?

Поэтому думать об идеальных решениях нужно, оставаясь реалистом. Фантазии ничего не дают. Составление списков, рекомендованное в предыдущей главе, поможет вам сформулировать действительно идеальную максимальную цель.

2. Альтернативы

Альтернативы дают простор для маневра в подлинном смысле слова. **От чего вы могли бы отказаться?** По каким пунктам представить себе другие решения?

Увы, как правило, на переговорах речь идет только о цене. А ведь существует множество других важных параметров: сроки поставки, качественная отделка, сервис и т. д. Обдумайте также альтернативы, не связанные с данными переговорами. Классическим примером здесь, конечно, является компромиссный выбор.

Итак: есть ли у вас запасные варианты, для реализации которых оппонент вам не нужен? Наверняка вы прекрасно понимаете: чем больше у вас альтернатив, тем сильнее будет ваша позиция на переговорах.

3. Минимальная цель

Бывает, что переговоры завершились, а в итоге дела обстоят еще хуже, чем если бы эти переговоры не начинались. Подумайте: **чего вы должны добиться как минимум?**

В условиях стресса и давления легко упустить из виду главное или пойти на неоправданные уступки, способные потом обернуться нешуточными ипотечными долгами. Поэтому, намечая свою минимальную цель, вы проводите черту, переступать которую нельзя ни в коем случае.

4. Аут – когда необходимо выйти из игры

А если минимальные цели оказываются недостижимыми? Прерывайте переговоры! Вы заранее установили для себя некую нижнюю границу – вашу минимальную цель. И если сохранить ее не удастся, незачем вести переговоры дальше.

Внимание: **никогда не блефуйте, угрожая выйти из переговоров!** Этот прием оказывает сильное воздействие, но только если ваши партнеры твердо знают: вы говорите всерьез.

Принцип МАМА пригодится вам не только в качестве путеводной нити. Он может сыграть и роль аварийного тормоза. Если, например, вы внезапно сталкиваетесь с новыми фактами, которые разрушают все ваши планы, иными словами: если ваши наработки по принципу МАМА становятся бесполезными, выходите из переговоров или хотя бы устройте перерыв.

Принцип МАМА создает основу для реализации тактики. Он задает направление, обеспечивает оперативный простор и вместе с тем служит аварийным тормозом.

Принцип МАМА – Контрольный перечень вопросов

	Для меня	Для другой стороны
Максимальная цель		
Альтернативы		
Минимальная цель		
Аут — выход из переговоров		

1.3 Тактическая подготовка

Теперь главный вопрос: **насколько сильна ваша исходная база?** Чем она слабее, тем большее значение приобретает открытая или скрытая тактика. Если исходная база очень сильна, можно полностью сосредоточиться на своих аргументах, но при этом не забывать о вероятности тактических уловок со стороны противника. Обычно тактические приемы применяются на трех уровнях:

- на уровне содержания переговоров;
- на уровне ведения переговоров;
- на личностном уровне.

Тактика на уровне содержания переговоров

Как уже ясно из заголовка, речь идет о предмете переговоров, т. е. о дискуссии по существу. Главные вопросы: какие аргументы приводить и когда это сделать? Но не менее важно решить, какие аргументы вы приводить *не будете*.

Большинство участников переговоров имеют тенденцию слишком много говорить. Однако ваш партнер вряд ли зафиксирует более трех из представленных вами аргументов. Но что еще ужаснее – он выищет наиболее слабый и с наслаждением его растерзает, а остальные просто проигнорирует.

Поэтому выберите **три самых сильных аргумента** и как следует их подготовьте (см. [главу 2](#)). Остальные же аргументы оставьте про запас. Но постарайтесь их не использовать.

Теперь прикиньте, каковы **три сильнейших аргумента другой стороны**. Затем обдумайте подходящую стратегию контраргументации, и не лучше ли будет оставить доводы оппонента без внимания, а вместо этого свести дискуссию к второстепенным вопросам.

Тактика на уровне ведения переговоров

Этот уровень охватывает следующие вопросы: **когда проводить переговоры, как долго и в какой последовательности?** Слабый участник, не имеющий хороших аргументов, естественно, попытается контролировать хотя бы ход переговоров.

Если ваши аргументы сильны, вам не стоит останавливаться на псевдоспорных моментах и второстепенных баталиях. Лучше – с помощью точно сформулированных вопросов – следите, чтобы разговор не выходил из намеченного вами русла.

Личностный уровень

Разумеется, нападать на личность оппонента некрасиво. Но жизнь – не детская площадка, и когда на карту поставлено многое, приходится считаться и с такими вещами. Мой совет: никогда сами не инициируйте перехода на личности. Это обязательно вам аукнется, и не раз, и **надолго осложнит переговоры**. Тем не менее хорошенько задумайтесь о своих незащищенных или даже уязвимых местах. Чем лучше вы будете знать свои слабые точки, тем скорее приобретете иммунитет против обидных персональных наскоков.

Тактическая подготовка – контрольный перечень вопросов

Содержание:

Каковы мои наиболее сильные аргументы? _____

Каковы наиболее сильные аргументы другой стороны?

_____ Где с точки зрения содержания переговоров мои слабые места?

_____ Где с точки зрения содержания переговоров слабые места партнера?

_____ Как использовать эти слабые места? _____

Процесс:

Каковы мои важнейшие темы? _____

С какими второстепенными дискуссиями я должен считаться?

Личность:

Где ожидать нападения? _____

Где я особенно уязвим? _____

Что я намерен игнорировать? _____

Тактическая подготовка – это то, чем вы заполняете свой «ящик для инструментов». Тактические приемы применяются на содержательном и процессуальном, но также на личностном уровне. Чем лучше вы подготовитесь, тем меньше неприятных сюрпризов вас ожидает.

1.4 Техника «исходная цена плюс»

Теперь мы переходим к сугубо серьезной теме: опираясь на технику «исходная цена плюс», **вы планируете свой дебют**, свой первый ход. Зафиксировав свою минимальную цель, вы определили, чего хотите добиться в любом случае. Начинать разговор с этого, естественно, нельзя – ведь ваше первое предложение должно обозначить верхнюю границу того результата, который вы считаете для себя достижимым. Однако если вы сразу озвучите свою максимальную цель, переговоры сведутся к торгу. На базаре это еще может доставить удовольствие, но за столом переговоров едва ли приведет к действительно хорошим решениям, приемлемым для всех участников. Здесь-то и понадобится техника «исходная цена плюс».

Шаг 1: Сформулируйте свою максимальную цель – если вы до сих пор еще этого не сделали, – т. е. определите, чего вы хотите достичь в идеале. Теперь приплюсуйте фактор Х. Людям свойственно стремиться к выгоде, поэтому не стоит смущаться, когда вас в тысячный раз спрашивают: «Какова ваша последняя цена?» Ваш оппонент видит особое наслаждение в том, чтобы понижать установленную вами планку? Что ж, доставьте ему эту радость. Сделайте определенную надбавку к вашей идеальной сумме. Величина надбавки зависит от конкретной ситуации и предмета переговоров. В большинстве случаев ее оптимальный размер – 10–20 %.

Шаг 2: Найдите и проработайте **альтернативы** – прежде всего такие, **от которых вы легко можете отказаться**.

Пример: Вы хотите, чтобы вам увеличили зарплату на €500. Прибавив фактор Х, вы просите как минимум €650. Возможно, вместо повышения оклада вас мог бы устроить, скажем, служебный автомобиль. Это создает полноценную альтернативу для переговоров. Теперь вы идете еще дальше и придумываете такие альтернативы, которые вам, собственно, совсем не нужны, а значит, могут быть спокойно проиграны. К примеру, участие в семинарах, отдельный кабинет и т. д. Будьте изобретательны!

Посредством этой техники вы увеличиваете **содержательную массу переговоров**. Конечно, если вы разом попросите €650 прибавки, служебный автомобиль, несколько семинаров, новый кабинет и дополнительный отпуск, то весьма вероятно, что визави просто лишится дара речи. Это нормально. Только смотрите, не забудьте про третий шаг!

Шаг 3: После такого начала вам наверняка возразят, что выполнить все ваши требования просто невозможно. Этого-то вы и ждали! Дайте понять, что не рассчитываете получить все сразу, что это лишь важные для вас моменты, которые вам хотелось бы обсудить.

Формула техники «исходная цена плюс»

Максимальная цель + фактор Х + альтернативы, от которых можно отказаться = начало переговоров.

Хорошая подготовка создает основу для выигрыша. Подготовку необходимо вести как в стратегическом, так и в тактическом плане. Используя принцип МАМА, вы определяете стратегические цели для предстоящих переговоров. Для решения тактических задач вы обдумываете свои аргументы. Кроме того, вы уясняете себе свои сильные и слабые стороны на содержательном, процессуальном и личностном уровнях. Посредством техники «исходная цена плюс» вы увеличиваете содержательную массу переговоров.

2. Убедительная аргументация

Прежде чем заняться «убеждением», нужно уяснить себе одну очень простую **разницу между «убеждать» и «принуждать»**. Когда полицейский собирается арестовать подозреваемого, он не убеждает правонарушителя проследовать в отделение – он прибегает к принуждению. Чтобы ваши принудительные меры подействовали, вы должны обладать некими властными полномочиями и добиться их признания. При отсутствии же полномочий попытки к принуждению будут смахивать на восстание лилипутов.

Однако сущность переговоров такова, что никто из участников не имеет достаточной власти, чтобы настоять на выполнении своих требований – в крайнем случае властные полномочия равномерно распределены между договаривающимися сторонами. Раз уж вы не можете добиться успеха этим способом, придется прибегнуть к другому. И здесь на первый план выходит убеждение.

2.1 Убеждение – это чувство

Большинство считает, что убеждение – это некое «внутреннее рассуждение», в ходе которого оцениваются все аргументы и затем принимается основанное на разумных выводах решение. Но так ли это? Современные исследователи деятельности мозга утверждают обратное: **убеждение основывается в первую очередь на эмоциях** и только потом оценивается разумом.

Представьте себе человека, испытывающего страх перед полетами. Большинство людей способно рационально объяснить, почему самолет летает. Умом все понимают, что поездка на машине до аэропорта опаснее, чем перелет в Америку. Но убеждает ли это нас по-настоящему?

Принимая решение, мы фактически каждый раз **взвешиваем позитивные и негативные последствия**. А эти последствия связаны с эмоциями. У нашего знакомого, избегающего полетов, последствия, которых он опасается, оказывают настолько сильное воздействие, что с лихвой перекрывают минимальную вероятность их наступления.

Следовательно, чтобы убедить собеседника, мы должны изменить его эмоциональное отношение к тому или иному аргументу или предмету переговоров, иными словами – изменить их эмоциональную оценку. Ваши сильнейшие аргументы не сработают, если они вызывают неподходящие чувства. К самым важным эмоциям относятся всякого рода страхи, агрессия и наслаждение.

Итак: убедительность даже объективно очевидных фактов ограничена, когда дело доходит до принципиальных вопросов. Поэтому не связывайте себя **«псевдорациональностью»** и подумайте лучше о том, какими эмоциями нагрузить свою точку зрения и свои аргументы.

Эмоции – контрольные задания:

- Составьте список своих аргументов.
- Проверьте, насколько эти аргументы связаны с эмоциями (прежде всего со страхом, агрессией, наслаждением).
- Подумайте, как усилить или нейтрализовать эти эмоции (в зависимости от цели).
- Теперь проделайте то же самое с аргументами вашего оппонента.

Убеждение – это взвешивание позитивных и негативных последствий. Но по сути предполагаемые последствия – не что иное, как эмоции. Тот, кто лучше сумеет целенаправленно привязать к своей точке зрения определенные эмоции, получит на переговорах преимущество.

2.2 Убеждение посредством перекидывания мостика к пользе

Мы видели, что **эмоции и ассоциации**, возникающие под воздействием наших аргументов и мнений, важнее, чем сами аргументы. Ассоциации представляют собой умственные связи. Наибольшую убедительность такие связи приобретают, когда аргументы соединяются с пользой для оппонента. Чтобы эффективно применять прием связывания с пользой, мы опять должны уяснить себе одно важное отличие, а именно: **различие между свойством и пользой**.

Свойства – это всевозможные признаки, поддающиеся описанию: в автомобиле 200 л. с., производитель дает на него пожизненную гарантию. А польза – это преимущества, которые свойство обеспечивает потребителю. Давайте сравним: «Объем этого чемодана составляет 200 л, и мы даем пожизненную гарантию». Или: «В этот чемодан помещается 200 л. Для вас это означает, что вы можете упаковать все вещи в один чемодан. При авиаперелетах, когда приходится платить за каждое сверхнормативное багажное место, вы порядочно сэкономите».

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.