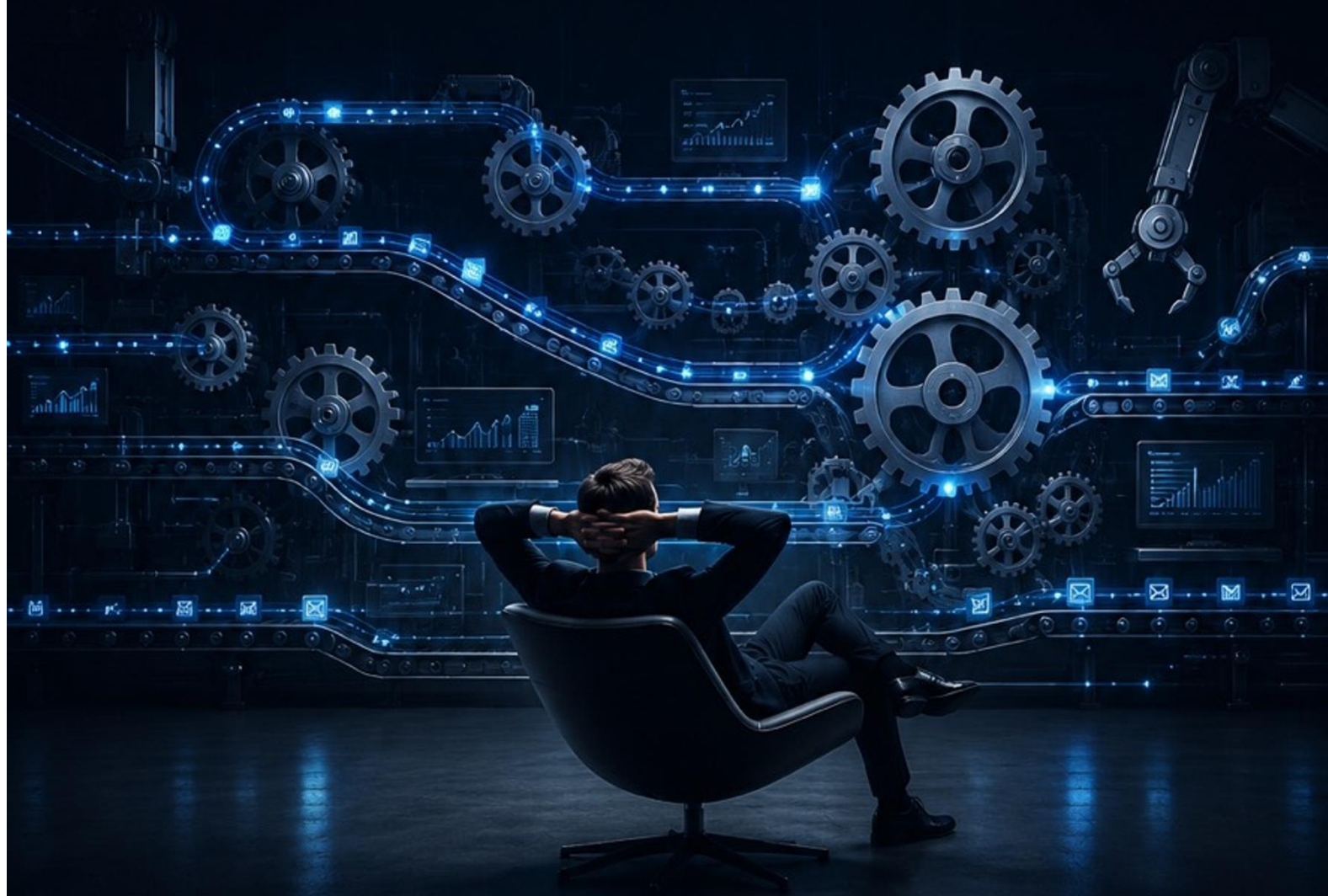


# ЛЕНИВЫЙ УМ

Как работать меньше и зарабатывать больше



Никто Николаевич

Никто Николаевич

**Ленивый ум**

«Автор»

2026

## **Николаевич Н.**

Ленивый ум / Н. Николаевич — «Автор», 2026

Билл Гейтс говорил, что всегда выбирает на трудную работу ленивого человека — он найдёт простой способ. Генри Форд изобрёл конвейер не потому, что любил тяжёлый труд, а потому что ненавидел неэффективность. Илон Маск не строит ракеты вручную — он создаёт системы, которые строят ракеты. Трудоголизм — это не добродетель. Это ловушка, в которую нас загнали чужие установки. И пока вы гордитесь тем, сколько часов работаете, по-настоящему умные люди гордятся тем, что нашли способ не работать. «Ленивый ум» — это книга о том, как выстроить бизнес-системы, которые работают без вас. Автоматизация, делегирование, пассивный доход, управление командой, финансовая независимость — всё это разобрано практически, без коучинговых клише. Для тех, кто устал быть самым занятым человеком в комнате.

© Николаевич Н., 2026

© Автор, 2026

# Содержание

ПРОЛОГ	5
ЧАСТЬ I. РАЗРУШЕНИЕ МИФОВ	8
ГЛАВА 1. ЛОЖЬ О ТРУДЕ	8
ГЛАВА 2. НЕЙРОБИОЛОГИЯ ЛЕНИ	11
ГЛАВА 3. ИСТОРИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ: ЛЕНЬ КАК ДВИГАТЕЛЬ ЦИВИЛИЗАЦИИ	14
ЧАСТЬ II. МЕХАНИКА ЛЕНИВОГО УСПЕХА	16
ГЛАВА 4. ПРИНЦИП НАИМЕНЬШЕГО СОПРОТИВЛЕНИЯ В БИЗНЕСЕ	17
ГЛАВА 5. АВТОМАТИЗАЦИЯ КАК ФОРМА ЛЕНИ	20
ГЛАВА 6. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ: ИСКУССТВО НЕ ДЕЛАТЬ	25
ГЛАВА 7. РЫЧАГИ АРХИМЕДА	29
Конец ознакомительного фрагмента.	31

# Никто Николаевич

## Ленивый ум

### ПРОЛОГ

#### Меня всю жизнь обманывали

Если вы читаете эту книгу, вы, вероятно, уже знаете, что работаете слишком много. Я не буду убеждать вас в этом. Я дам инструменты, чтобы это изменить.

Мне было тридцать два года, когда я понял, что живу не свою жизнь.

Я сидел в офисе в десять вечера, в пятницу, с очередным холодным кофе на столе. Передо мной горел монитор с открытыми таблицами, почтой и мессенджерами. Телефон вибрировал без остановки. Я работал двенадцать часов в день, шесть дней в неделю. Иногда — семь. У меня был свой бизнес, который должен был давать свободу, но вместо этого приковал меня к рабочему месту крепче, чем любая работа по найму.

Я считал себя трудоголиком и не видел в этом проблемы. Думал, что успех измеряется количеством вложенных часов. Мне казалось, что я строю бизнес. На самом деле я строил зависимость — от собственного участия в каждом процессе.

В тот пятничный вечер у меня было всё, о чём я думал в двадцать пять: доход выше среднего, растущий бизнес, уважение коллег. Но не было ни времени, ни энергии. Я выгорел. И не понимал, как из этого выйти, потому что весь мой внутренний словарь состоял из «успешные люди не сдаются» и «хочешь сделать хорошо — сделай сам».

Эти фразы были вшиты в мою голову, как программа. Я не осознавал, что это не истины, а установки. Чужие сценарии, которые мне навязали в детстве, в школе, в обществе. Программа, которая заставляла меня пахать, не задавая вопросов. Бежать вперёд, не проверяя, туда ли я бегу.

Перемена пришла не в момент триумфа, а в момент вынужденной паузы.

Я заболел. Не серьёзно, но достаточно, чтобы организм сказал «стоп». Две недели я провёл дома, вынужденно отключившись от работы. И за эти две недели случилось две вещи.

Первая: мой бизнес не рухнул. Да, что-то замедлилось. Да, клиенты подождали. Но система продолжала функционировать. Оказалось, что большая часть того, что я делал по двенадцать часов в день, была не критически важной. Я был не двигателем своего бизнеса, а его тормозом — потому что не давал возможности системе работать без меня.

Вторая вещь была важнее: я начал читать. Не рабочие письма и не отчёты, а книги. Истории успеха. Биографии. Исследования. И я обнаружил поразительную вещь.

Самые богатые, самые влиятельные, самые успешные люди планеты — они не работают по двенадцать часов в день. Вернее, некоторые работают. Но не потому, что должны. А потому, что любят то, что делают.

Но главное — они одержимы идеей, как сделать больше, прилагая меньше усилий. Они не гордятся тем, что «пашут». Они гордятся тем, что нашли способ не пахать.

Генри Форд не изобрёл конвейер, потому что любил тяжело работать. Он изобрёл его, потому что ненавидел неэффективность.

Билл Гейтс сказал: «Я всегда выбираю ленивого человека на трудную работу, потому что он найдёт лёгкий способ её сделать».

Илон Маск не строит ракеты вручную. Он создаёт системы, которые строят ракеты.

Я понял, что усвоил ложную установку. Не намеренно внушённую — просто общество транслирует старую парадигму: труд — это добродетель, усталость — признак того, что ты всё делаешь правильно.

Эта парадигма устарела.

Труд сам по себе не добродетель. Добродетель — это результат. А результат не всегда пропорционален затраченным усилиям. Иногда наоборот: чем больше ты пашешь, тем меньше получаешь, потому что не думаешь, не оптимизируешь, не ищешь другой путь.

Я провёл аудит своей жизни. И обнаружил, что восемьдесят процентов того, что я делаю, можно:

- автоматизировать,
- делегировать,
- или вообще не делать.

Но я продолжал это делать. Потому что так меня учили. Потому что мне казалось, что если я не контролирую каждый процесс, всё рухнет. Потому что я путал занятость с продуктивностью.

Осознать это было неприятно. Как будто я понял, что последние десять лет бежал марафон старательно, но не в ту сторону.

В тот момент я принял решение.

Я перестану быть рабом системы, которую сам же и создал. Я начну строить бизнес, который работает без меня. Я научусь отличать важное от срочного, продуктивное от просто занятого, результат от процесса.

Я стану ленивым.

Не в смысле бездельника, который лежит на диване и смотрит сериалы. А в смысле человека, который ненавидит тратить время впустую. Который презирает рутину. Который одержим поиском способов сделать больше, прилагая меньше усилий.

Это потребовало года. Не чтобы заработать больше — хотя доход вырос в три раза. А чтобы перестроить мышление. Чтобы научиться доверять системам, а не своему контролю. Чтобы перестать чувствовать вину, когда не работаешь. Чтобы понять: свобода — это не когда ты можешь делать что хочешь. А когда ты не обязан делать то, что не хочешь.

Я написал эту книгу, потому что вижу вокруг себя слишком много таких, каким был я.

Людей, которые пашут, но не богатеют. Которые устают, но не растут. Которые заняты, но не продуктивны. Которые верят, что успех — это награда за страдание.

Это не так.

Успех — это награда за эффективность. За ум. За способность найти рычаг, а не тащить всё на себе.

В этой книге я не буду учить тебя работать больше. Я буду учить тебя работать меньше. Делать меньше. Но получать больше.

Я расскажу тебе:

- почему самые богатые люди планеты — ленивые,
- как отличить полезную лень от вредной,
- какие системы создают предприниматели, чтобы не работать,
- как автоматизировать, делегировать и масштабировать,
- и главное — как перестать быть рабом своего дела и стать его хозяином.

Это не книга про то, как ничего не делать. Это книга про то, как делать то, что действительно важно. И отбросить всё остальное.

Ты держишь в руках инструкцию по побегу.

Из крысиных бегов. Из культуры трудоголизма. Из иллюзии, что успех измеряется усталостью.

Я прошёл этот путь. Я знаю, что это работает. Потому что живу так уже несколько лет. И я свободен. Не финансово — хотя и это тоже. А главное — временно. Энергетически. Ментально.

Я работаю меньше. Зарабатываю больше. Живу лучше.

И ты можешь.

Но для этого потребуется пересмотреть несколько убеждений, которые кажутся очевидными.

Труд — это инструмент, а не добродетель. Лень — в правильном смысле слова — не враг продуктивности.

Об этом — в этой книге.

Это твой самый мощный союзник.

Если ты готов услышать правду, которую тебе никогда не говорили, — переворачивай страницу.

Мы начинаем.

# ЧАСТЬ I. РАЗРУШЕНИЕ МИФОВ

## ГЛАВА 1. ЛОЖЬ О ТРУДЕ

Вся ваша жизнь, в том виде, в котором вы её проживаете, — это результат чужой маркетинговой кампании.

Вам продали идею. Упаковали её в красивые пословицы, закрепили в школьной программе, внедрили в корпоративную культуру и сделали главным мерилom человеческой ценности. Эта идея звучит так: \*«Труд облагораживает. Чем больше ты страдаешь, тем больше ты стоишь»\*.

Вы верите в это. Вы транслируете это своим детям. Вы требуете этого от своих сотрудников.

Но давайте на секунду остановимся и зададим неудобный вопрос: а кто на самом деле придумал это правило и, главное, кому оно выгодно?

### 1.1. «Без труда не вытащишь и рыбку из пруда»

Эта фраза знакома каждому с детства. Она звучит как аксиома, как закон физики. Но в отличие от гравитации, эта «аксиома» не имеет под собой объективной основы. Это социальный конструкт.

Исторически подобные установки формировались в аграрном обществе, где выживание напрямую зависело от физического труда на земле. Но настоящий расцвет культа тяжелого труда пришелся на эпоху Промышленной революции.

Фабрикантам и владельцам заводов нужны были миллионы людей, готовых по двенадцать часов в день стоять у станка. Им не нужны были мыслители, оптимизаторы или «ленивые» изобретатели, которые будут искать способ упростить процесс. Им нужны были исполнители.

Чтобы заставить человека делать монотонную, изматывающую работу, нужно было создать идеологическую базу. Труд нужно было сделать добродетелью, а отдых — грехом. Так родилась протестантская этика, так формировалась советская мораль, так воспитывались поколения.

Пословица «без труда не вытащишь и рыбку из пруда» была выгодна тем, кто хотел, чтобы вы таскали рыбу для них. Но она абсолютно не выгодна вам, если вы хотите построить собственную империю или обрести финансовую свободу.

### 1.2. Культ страдания

Посмотрите на то, как мы общаемся.

- Как дела? — Ой, не спрашивай, зашиваюсь, сплю по четыре часа, вообще без выходных.

Что происходит в этот момент? Человек жалуется? Нет. Он хвастается. Он предьявляет вам свой «медальон» за страдание. В нашем обществе усталость — это знак качества. Если ты не устал, значит, ты плохо работал. Если ты успеваешь всё делать за четыре часа вместо восьми, тебя заподозрят в халтуре или, что еще хуже, в том, что у тебя недостаточно ответственности.

Общество боится эффективных людей.

Человек, который работает меньше, а получает больше, ломает общую систему координат. Он заставляет других задавать вопросы: «А почему я пашу двенадцать часов за копейки, а он за два часа в день имеет доход в десять раз больше?». Чтобы не разрушать иллюзию «справедливого мира», где каждый получает по заслугам (то есть по количеству поту), общество начинает давить на эффективного человека. Его называют лентяем, везунчиком или мошенником.

Культ страдания — это защитный механизм толпы. Он позволяет людям, которые бегут не в ту сторону, чувствовать себя правыми. «Зато я честно пашу», — говорят они, игнорируя тот факт, что их «честная пахота» не приносит им ни богатства, ни свободы.

### **1.3. Трудоголизм как социально одобряемая зависимость**

Трудоголизм — это единственная зависимость в мире, за которую вам вручают грамоты, премии и повышают в должности.

Давайте посмотрим на это с точки зрения нейробиологии и психологии. Трудоголик получает дофаминовые всплески от закрытия задач, от похвалы начальника, от ощущения собственной «нужности». Он не может остановиться, потому что без работы он чувствует тревогу, вину и потерю идентичности.

Это классическая поведенческая зависимость. Но поскольку она приносит прибыль работодателю, её не лечат, а поощряют.

Трудоголик никогда не станет по-настоящему богатым. Почему? Потому что у него в сутках всего 24 часа. Его доход жестко ограничен его физическим и ментальным ресурсом. Он продает свое время, а время — это конечный актив.

Богатые люди не продают время. Они продают результаты, системы и решения. А чтобы создать систему, нужно выйти из операционной деятельности. Нужно остановиться. Нужно подумать. А трудоголик думать не умеет. Он умеет только делать. Для него действие — это способ заглушить тревогу.

### **1.4. Кто зарабатывает на вашей пахоте**

Давайте снимем розовые очки и посмотрим на экономику цинично.

Современная экономическая модель в значительной степени построена на дешевом человеческом труде. Система заинтересована в том, чтобы вы оставались в состоянии «легкого дефицита». Чтобы вам всегда немного не хватало денег, и вы были вынуждены выходить на работу завтра, послезавтра и через год.

Если все люди вдруг станут «ленивыми» в том смысле, в котором мы будем обсуждать в этой книге — начнут автоматизировать рутину, делегировать задачи, искать рычаги и работать по четыре часа в день, — традиционная экономика столкнется с кризисом.

Кому будут нужны офисные клерки, если их работу сделает скрипт? Кому будут нужны менеджеры среднего звена, если процессы выстроены в прозрачную CRM-систему?

Ваша «пахота» — это топливо для чужих целей. Когда вы задерживаетесь в офисе, чтобы доделать презентацию, вы не строите свое будущее. Вы увеличиваете капитализацию акционеров компании. Вы делаете богаче владельца бизнеса, который, к слову, скорее всего, уже давно делегировал всю рутину и занимается только стратегией (то есть использует свою «лень» во благо).

Система не хочет, чтобы вы были свободны. Свободный человек — это неуправляемый человек. А управляемый человек — это тот, кто верит, что его ценность определяется количеством отработанных часов.

### **1.5. Упражнение: Цена вашей жизни**

Чтобы перейти от философии к практике, давайте посчитаем. Не абстрактно, а конкретно.

Многие люди думают, что их час стоит, например, 1000 рублей, потому что они получают 160 000 рублей в месяц при стандартных 160 рабочих часах.

Это ложь. Давайте посчитаем вашу реальную почасовую ставку.

Шаг 1. Посчитайте чистый доход. Возьмите свою зарплату или средний месячный доход от бизнеса. Вычтите налоги, обязательные расходы на дорогу до работы, обеды, которые вы не ели бы дома, и профессиональную одежду.

Шаг 2. Посчитайте реальное время. Сколько часов вы тратите на работу? Не только те, что вы сидите за столом. Добавьте время на дорогу. Добавьте время на утренние сборы и

вечернее «отключение» от рабочих мыслей. Добавьте часы, когда вы отвечаете на сообщения в выходные. Добавьте время, которое вы тратите на переживания о работе, лежа в кровати.

Шаг 3. Разделите. Разделите сумму из Шага 1 на количество часов из Шага 2.

Посмотрите на получившуюся цифру.

У большинства людей, которые считают себя успешными и хорошо зарабатывающими, реальная часовая ставка оказывается на уровне кассира в супермаркете или даже ниже.

Вы продаете свою жизнь — свой единственный невозполнимый ресурс — по цене, которая вас бы оскорбила, если бы вы узнали её на собеседовании.

Запомните эту цифру. Она будет вашим компасом на протяжении всей этой книги. Каждый раз, когда вы будете соглашаться на рутинную задачу, которую можно делегировать за меньшие деньги, или тратить время на бессмысленную активность, вспоминайте свою реальную ставку.

Вы поймете, что каждая минута, потраченная на то, что не приносит вам кратного роста, — это прямые финансовые убытки.

Ложь о труде держится на трех китах: традиции, страхе и незнании альтернатив. Мы привыкли страдать, потому что нас так научили. Мы боимся остановиться, потому что нам кажется, что тогда мы всё потеряем. И мы не знаем альтернатив, потому что нам их не показали.

Но если труд сам по себе не ведет к богатству, то что ведет? Почему одни люди пашут всю жизнь и остаются на месте, а другие, seemingly ничего не делая, оказываются на вершине?

Ответ кроется не в экономике и не в социологии. Ответ зашит в нас биологически. И чтобы понять, как использовать свою «лень» во благо, нам нужно заглянуть внутрь собственной головы.

## ГЛАВА 2. НЕЙРОБИОЛОГИЯ ЛЕНИ

Вы когда-нибудь замечали, как трудно заставить себя сделать что-то действительно сложное и энергозатратное? Как мозг сопротивляется, подкидывает любые отговорки, переключает внимание на телефон, на еду, на уборку — на что угодно, лишь бы не на главную задачу?

Вы ругаете себя за слабование. Называете это прокрастинацией. Боретесь с собой, заставляете, давите волей.

А что, если я скажу вам, что это не баг, а фича?

Что ваша «лень» — это не недостаток характера, а древнейший механизм выживания, который оттачивался миллионы лет эволюции? Что мозг не пытается вас саботировать, а наоборот — защищает от истощения?

Понимание нейробиологии лени меняет всё. Вы перестаете с ней бороться. Вы начинаете её использовать.

### 2.1. Мозг как машина экономии энергии

Ваш мозг весит около 1,5 килограмма. Это примерно 2% от массы тела. Но он потребляет 20-25% всей энергии, которую вы получаете с пищей.

Это чудовищно неэффективно с точки зрения выживания.

Представьте себе древнего человека. Еды мало. Каждый лишний расход калорий может стоить жизни. И если бы мозг требовал еще больше энергии, наши предки просто вымерли бы от истощения.

Поэтому эволюция создала механизм компенсации: мозг научился экономить. Он стремится перевести как можно больше процессов в автоматический режим. Он создает нейронные пути, которые требуют минимальных усилий. Он ненавидит новизну, потому что новое — это всегда дополнительные энергозатраты на обучение и адаптацию.

Лень — это энергосберегающий режим вашего мозга.

Когда вы чувствуете сопротивление перед задачей, это не значит, что вы плохой или слабый. Это значит, что ваш мозг провел быстрый аудит: «Эта задача требует слишком много энергии. Результат неочевиден. Риск высок. Давайте не будем».

Это рациональное решение с точки зрения биологии. Проблема в том, что в современном мире эти настройки устарели.

### 2.2. Дофамин и прокрастинация

Давайте разберемся с дофамином.

Большинство людей думают, что дофамин — это гормон удовольствия. Это не так. Дофамин — это гормон предвкушения и мотивации. Он заставляет вас двигаться к цели. Подробно механика этой системы и её влияние на принятие решений описаны Даниэлем Канеманом в книге «Думай медленно... решай быстро» (Thinking, Fast and Slow, 2011).

Но дофаминовая система работает на коротких дистанциях.

Когда вы видите пончик, ваш мозг мгновенно выбрасывает дофамин: «Съешь это, будет приятно, энергия поступит в кровь через 5 минут». Это понятная, быстрая награда.

Когда вы думаете о запуске бизнеса, написании книги или изучении нового навыка, дофамин молчит. Потому что награда где-то там, в туманном будущем. Мозг не видит прямой связи между действием сейчас и результатом через год.

Прокрастинация — это конфликт между лимбической системой (древний мозг, отвечающий за эмоции и инстинкты) и префронтальной корой (новый мозг, отвечающий за планирование и самоконтроль).

Лимбическая система кричит: «Хочу удовольствия сейчас! Смотри мемы, ешь сладкое, листай ленту!»

Префронтальная кора шепчет: «Нам нужно поработать, это важно для будущего...»

И знаете что? Лимбическая система почти всегда побеждает. Потому что она старше, мощнее и работает на автопилоте. Префронтальная кора требует огромных энергозатрат для поддержания самоконтроля. Это как держать мышцу в постоянном напряжении — рано или поздно она откажет.

Вот почему вы начинаете работать с утра, полный решимости, а к вечеру обнаруживаете себя смотрящим YouTube. Ваша «мышца самоконтроля» устала.

### **2.3. Когнитивная разгрузка**

Есть такой термин в нейробиологии — когнитивная разгрузка (cognitive offloading).

Это способность мозга передавать часть задач внешним носителям или автоматическим процессам, чтобы освободить ресурсы для более сложной деятельности.

Примеры когнитивной разгрузки:

- Вы записываете номер телефона в контакты, вместо того чтобы запоминать его.
- Вы используете калькулятор, вместо того чтобы считать в уме.
- Вы создаете чек-лист, вместо того чтобы держать все задачи в голове.

Ленивые люди — гении когнитивной разгрузки.

Они интуитивно понимают: мозг не должен делать то, что может сделать инструмент. Мозг должен решать, а не хранить. Мозг должен создавать, а не повторять.

Когда вы чувствуете лень перед рутинной задачей, ваш мозг на самом деле говорит вам: «Эй, это можно автоматизировать. Это можно делегировать. Это можно вообще не делать. Зачем ты тратишь на это мой драгоценный ресурс?»

Проблема в том, что нас учили игнорировать этот голос. Нас учили «превозмогать». И мы превозмогаем — тратим энергию на то, что должно работать само.

### **2.4. Исследования: ленивые люди умнее?**

Это не просто мои слова. Есть научные данные.

Исследование 2016 года (опубликовано в Journal of Health Psychology) показало интересную вещь. Ученые разделили людей на две группы: «мыслители» (те, кто любит интеллектуальную деятельность) и «движители» (те, кто любит физическую активность).

В течение недели исследователи отслеживали их активность. И выяснилось, что «мыслители» в дни, когда они были наиболее интеллектуально загружены, двигались значительно меньше. Их тело буквально переходило в режим энергосбережения, чтобы мозг мог работать на полную.

Другое исследование (University of British Columbia) показало, что люди с высоким IQ чаще откладывают задачи. Но не потому, что они бездельничают, а потому что в это время их мозг обрабатывает информацию на фоновом уровне. Они ищут оптимальное решение, вместо того чтобы бросаться выполнять задачу первым попавшимся способом.

Ещё более показательное исследование, обнаружившее корреляцию между «ленью» и креативностью. Люди, которые позволяют себе «ничего неделание», генерируют больше нестандартных идей. Почему? Потому что в состоянии покоя активируется сеть пассивного режима работы мозга (Default Mode Network, DMN). Именно в этом состоянии приходят инсайты, рождаются новые связи между идеями, формируется долгосрочное планирование. Феномен DMN подробно описан в работе Рейкла и соавторов (Raichle et al., 2001, Proceedings of the National Academy of Sciences) — одной из наиболее цитируемых в нейронауках.

Когда вы постоянно заняты, вы блокируете эту сеть. Вы лишаете себя доступа к собственному творческому потенциалу.

### **2.5. Тест: какой тип лени у вас**

Не всякая лень одинакова. Давайте разберемся, с чем вы имеете дело.

#### **ТИП 1: Продуктивная лень**

*Признаки:*

- Вы откладываете задачу, потому что интуитивно чувствуете: есть способ проще

- В процессе «прокрастинации» вы ищете информацию, инструменты, альтернативы
- В итоге вы находите решение, которое требует меньше усилий, чем первоначальный план

• Вы чувствуете не вину, а азарт поиска

\***Диагноз:**\* Это ваш союзник. Развивайте его.

### **ТИП 2: Защитная лень**

*Признаки:*

- Вы откладываете задачу, потому что боитесь неудачи или критики
- Вы находите сотни «важных» дел, лишь бы не братья за главное
- Вы чувствуете тревогу и вину, но не можете остановиться
- В итоге задача делается в последний момент, наспех, или не делается вообще

\***Диагноз:**\* Это страх, замаскированный под лень. Нужно работать с психологическими барьерами.

### **ТИП 3: Деструктивная лень**

*Признаки:*

- Вы не делаете ничего, даже того, что приносит удовольствие
- У вас нет энергии даже на простые действия
- Вы спите больше обычного, но не высыпаетесь
- Вам всё равно, нет мотивации и целей

\***Диагноз:**\* Это выгорание, депрессия или проблемы со здоровьем. Нужен отдых, врач или терапевт.

Большинство людей, которые читают эту книгу, страдают от смешения типов. Они путают продуктивную лень с деструктивной. Они ругают себя за то, что ищут оптимальный путь, считая это слабостью.

Перестаньте.

Если вы чувствуете сопротивление перед задачей, спросите себя:

• Это действительно важная задача? Или она просто «горит» и создает иллюзию срочности?

• Можно ли это сделать проще? Есть ли инструмент, сервис, человек, который сделает это лучше и быстрее?

• Почему я откладываю? Мне страшно? Скучно? Я чувствую, что это бессмысленно?

Ответы на эти вопросы скажут вам больше о вашей лени, чем любые советы по тайм-менеджменту.

### **Практическое упражнение: Аудит лени**

Возьмите лист бумаги. Запишите три задачи, которые вы откладываете прямо сейчас.

Напротив каждой напишите:

А) Сколько энергии (по шкале от 1 до 10) требует эта задача?

Б) Какой реальный результат она принесет? (Конкретно, измеримо)

В) Можно ли получить тот же результат другим способом?

Г) Что случится, если эту задачу вообще не делать?

Вы удивитесь, но как минимум одна из этих задач, скорее всего, окажется бесполезной. Еще одна — автоматизируемой. И только третья — действительно важной, но страшной.

Именно с ней мы будем работать дальше.

Лень — это не враг. Это система навигации. Она указывает на то, что вы движетесь неоптимальным маршрутом.

Перестаньте бороться с навигатором. Начните слушать его подсказки.

В следующей главе мы поговорим о том, как именно лень создала всех великих предпринимателей и изобретателей в истории. Вы увидите, что каждый прорыв в человеческой цивилизации был сделан не трудоголиками, а людьми, которые ненавидели делать лишние движения.

## ГЛАВА 3. ИСТОРИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ: ЛЕНЬ КАК ДВИГАТЕЛЬ ЦИВИЛИЗАЦИИ

История человеческого прогресса — это история лени. Если бы первые люди были довольны тем, что имеют, мы бы до сих пор жили в пещерах и радовались, что нашли съедобный корень. Но кому-то было лень каждый день ходить за водой к реке, и он придумал водопровод. Кому-то было лень таскать тяжести на спине, и он изобрел колесо.

Мы привыкли смотреть на великие изобретения через призму героизма и упорного труда. Нам рассказывают, как изобретатели ночами не спали, как они страдали ради идеи. Но давайте посмотрим на это цинично и честно. За каждым великим прорывом стояло одно и то же базовое желание: избавиться себя от рутины и тяжелого труда.

### 3.1. Колесо и рычаг: первая автоматизация

Представьте себе древнего человека. Ему нужно переместить тяжелый камень или тушу убитого мамонта. Трудоголик того времени сказал бы: «Нужно позвать больше людей, нужно тренировать мышцы, нужно работать усерднее».

Ленивый человек сказал: «Это слишком тяжело. Я не буду это тащить. Я найду способ, чтобы оно катилось само».

Так появилось колесо. Это не было результатом изнурительной физической работы. Это было результатом нежелания работать физически. То же самое касается рычага. Архимед не призывал людей тянуть веревки сильнее. Он дал им инструмент, который позволял сдвинуть корабль одним пальцем.

Лень заставила наших предков переложить нагрузку с мышц на механику. Это был первый шаг к богатству и свободе.

### 3.2. Паровой двигатель: лень, изменившая мир

Перенесемся в XVIII век. Шахты. Темнота, сырость и вода, которая постоянно затапливает тоннели. Воду нужно откачивать. Сотни людей, лошади, примитивные насосы. Это адский, изматывающий труд, который не приносит никакой славы и огромных денег, потому что все ресурсы уходят на поддержание штанов.

Томас Ньюкомен, а затем и Джеймс Уатт, посмотрели на это и подумали: «Люди не должны делать эту работу. Это бессмысленная трата жизни». Они создали паровой двигатель.

Промышленная революция началась не потому, что люди захотели работать больше. Она началась потому, что они захотели работать меньше. Паровой двигатель взял на себя рутину, освободив человеческий ресурс для создания чего-то нового. Те, кто владел этими двигателями, стали первыми сверхбогатыми людьми новой эпохи. Те, кто продолжал таскать уголь лопатой, остались бедными.

### 3.3. Генри Форд и конвейер

Генри Форд — идеальный пример ленивого гения. До него сборка автомобиля была ремеслом. Группа мастеров собирала машину с нуля, ходила вокруг неё, подбирала детали. Сборка одного автомобиля занимала более 12 часов.

Форд ненавидел эту неэффективность. Он не стал нанимать больше мастеров и не стал заставлять их работать быстрее. Он остановился и спросил: «Почему люди ходят вокруг машины? Пусть машина ходит вокруг людей».

Он изобрел движущийся конвейер. Время сборки сократилось с 12 часов до 90 минут.

Существует известная (и вполне в духе этой книги) история о том, как Форд увидел рабочего, который тяжело трудился, вытирая пот со лба. Форд спросил его: «Сколько времени ты делаешь эту операцию?». Рабочий гордо ответил: «Четыре часа, мистер Форд, без остановки!». На что Форд ответил: «Если ты делаешь эту работу четыре часа, значит, ты делаешь её неправильно. Найди способ сделать это за десять минут».

Форд не ценил страдание. Он ценил оптимизацию. Его рабочие стали получать знаменитые 5 долларов в день (в два раза больше рынка), потому что система работала за них. Сам Форд при этом занимался только стратегией и делегированием.

### **3.4. Компьютер и Интернет: лень считать и ходить**

В середине XIX века математические таблицы (для навигации, астрономии, инженерии) считались вручную группами людей — «компьютерами» в буквальном смысле этого слова. Ошибки были неизбежны, а процесс был адски скучным.

Чарльз Бэббидж и Ада Лавлейс устали от этих ошибок и рутины. Они задумали машину, которая будет считать сама. Так зародилась идея компьютера.

Позже, в 1989 году, Тим Бернерс-Ли работал в ЦЕРНе. Ему нужно было постоянно обмениваться файлами с коллегами, искать информацию на разных компьютерах. Это было неудобно, долго и раздражающе. Ему было лень делать это вручную. Он придумал Всемирную паутину (World Wide Web).

Интернет — это памятник человеческой лени. Мы создали его, чтобы не ходить в библиотеку, не ехать в офис и не звонить по телефону, когда можно просто кликнуть мышкой.

### **3.5. Современные гиганты: бизнес, рожденный из раздражения**

Посмотрите на современных миллиардеров. Их истории успеха всегда начинаются с фразы: «Меня это бесило, и я не хотел это терпеть».

Трэвис Каланик и Гаррет Кэмп стояли на улице в Сан-Франциско в дождь и не могли поймать такси. Им было лень и холодно. Они создали Uber. Они не хотели владеть парком машин, они хотели создать систему, которая соединит тех, кто едет, с теми, кто везет.

Брайан Чески и Джо Геббия не могли позволить себе платить за аренду квартиры. Им было лень искать постоянных соседей и объяснять им правила. Они создали Airbnb, позволив другим людям сдавать свои диваны.

Джефф Безос работал в финансовом фонде и увидел отчет о росте интернета. Ему было лень ходить по обычным магазинам, искать нужные книги и стоять в очередях. Он создал Amazon.

Все эти люди не были трудоголиками в классическом понимании. Они были одержимы одной идеей: как убрать рутину из уравнения? Они искали путь наименьшего сопротивления с максимальным профитом.

### **3.6. Тоннели и железные дороги**

Давайте запомним одну метафору, которая будет красной нитью проходить через всю эту книгу.

Трудоголики строят тоннели. Они берут кирку и лопату и бьют в скалу. Каждый день. По 12 часов. Они гордятся своими мозолями, они гордятся тем, что устали. Но за год они проходят 100 метров.

Ленивые строят железные дороги. Они не берут кирку. Они садятся, чертят чертеж, ищут инвесторов, нанимают людей, покупают динамит и экскаваторы. Они тратят месяцы на подготовку, не делая ни одного физического движения по рытью тоннеля. Но когда система запущена, они проходят 10 километров за неделю.

Трудоголик смотрит на ленивого и думает: «Он бездельник, он ничего не делает руками». Ленивый смотрит на трудоголика и думает: «Зачем ты бьешь киркой, если можно взорвать скалу?».

История не помнит тех, кто просто много работал. История помнит тех, кто нашел способ не работать там, где это не нужно.

Вы готовы перестать строить тоннели и начать прокладывать железные дороги? Тогда переходим к механике. В следующей главе мы разберем, как найти путь наименьшего сопротивления в вашем конкретном бизнесе или проекте.

## **ЧАСТЬ II. МЕХАНИКА ЛЕНИВОГО УСПЕХА**

Мы разобрались с историей и нейробиологией. Вы поняли, что лень — это не порок, а эволюционный механизм оптимизации. Но понимание теории не приносит денег на счет. Чтобы превратить «лень» в капитал, нужно научиться применять её как точный инженерный инструмент.

Добро пожаловать во вторую часть. Здесь мы перестаем говорить о философии и начинаем строить механику.

## ГЛАВА 4. ПРИНЦИП НАИМЕНЬШЕГО СОПРОТИВЛЕНИЯ В БИЗНЕСЕ

В физике существует фундаментальный закон: электрический ток всегда течет по пути наименьшего сопротивления. Вода никогда не течет в гору, она ищет низину и обходит камни. Природа не тратит энергию впустую. Она всегда выбирает самый экономный маршрут.

В бизнесе, экономике и личной эффективности действует тот же закон. Но большинство людей и компаний упорно его нарушают. Они пытаются «пробить стену лбом», тратят колоссальные ресурсы на преодоление искусственных барьеров и называют это «упорством».

Ленивый ум действует иначе. Он не ломает стену. Он ищет дверь. А если двери нет — он строит её.

### **4.1. Что такое путь наименьшего сопротивления (и почему это не про халтуру)**

Давайте сразу расставим точки над «i». Путь наименьшего сопротивления — это не безделье, не халтура и не отказ от достижения цели.

Халтура — это когда вы снижаете качество результата, чтобы сэкономить силы. Вы делаете работу плохо, лишь бы поскорее от неё отвязаться. Это путь в никуда.

Путь наименьшего сопротивления — это когда вы сохраняете (или повышаете) качество результата, но радикально сокращаете затраты энергии, времени и ресурсов на его достижение.

Представьте, что вам нужно доставить 10 тонн груза из точки А в точку Б. Трудоголик загрузит мешки на спину и понесет их через гору. Он будет страдать, потеть, гордиться своей выносливостью. Это путь наибольшего сопротивления. Ленивый человек посмотрит на карту, увидит, что в обход горы есть ровная дорога, и наймет грузовик. Или он подождет, пока груз потечет по реке на барже.

Результат в обоих случаях одинаковый: 10 тонн в точке Б. Но затраты энергии отличаются в сотни раз.

Путь наименьшего сопротивления — это поиск маршрута, где трение минимально. Это отказ от героизма в пользу эффективности. В бизнесе это означает, что вы перестаете продавать продукт людям, которым он не нужен (высокое трение), и начинаете продавать его тем, кто уже ищет решение (низкое трение). Вы перестаете использовать сложные воронки продаж и внедряете простые. Вы перестаете писать холодные письма и создаете контент, который привлекает клиентов к вам.

### **4.2. Законы физики в экономике: энергия всегда ищет выход**

Экономика — это просто физика, примененная к ресурсам. В роли «энергии» здесь выступают капитал, время, внимание и человеческие усилия.

Как и в физике, в экономике энергия всегда ищет выход. Если вы создаете систему, в которой для получения результата нужно постоянно прикладывать внешнее усилие (толкать камень в гору), эта система нежизнеспособна. Она будет съедать вас изнутри.

#### **Трение в бизнесе**

В физике трение превращает кинетическую энергию в тепло. В бизнесе трение превращает ваши ресурсы в убытки. Что такое трение в бизнесе?

- Долгое согласование договоров.
- Сложный процесс онбординга (обучения) нового сотрудника.
- Неудобный интерфейс сайта, из-за которого клиент уходит, не оформив заказ.
- Ручной перенос данных из одной таблицы в другую.

Каждое такое «трение» требует дополнительных затрат. Если вы игнорируете эти точки трения и просто заставляете сотрудников «работать быстрее», вы не решаете проблему. Вы просто повышаете температуру в системе, что в итоге приводит к выгоранию команды и оттоку клиентов.

## Гравитация рынка

У каждого рынка есть своя «гравитация» — фундаментальные потребности и тренды. Если вы плывете против течения (например, открываете оффлайн-видеопрокат в эпоху стриминга), вы тратите энергию на борьбу с гравитацией. Вы устанете и утонете. Ленивый предприниматель чувствует, куда дует ветер, и ставит парус. Он использует гравитацию рынка как бесплатный источник энергии.

### 4.3. Как найти «слабое звено» в вашей индустрии

В любой цепи самое слабое звено определяет прочность всей цепи. В любой индустрии есть «узкое место» — процесс, который всех раздражает, который отнимает больше всего времени и который до сих пор делается по инерции, «потому что так принято».

Именно слабое звено — это точка максимального трения. И именно там зарыты самые большие деньги.

Как найти слабое звено в вашей сфере? Задайте три вопроса:

- На что жалуются клиенты? Не на цену или качество продукта, а на процесс взаимодействия. «Долго отвечают», «сложно оформить», «нужно ехать в офис», «непонятно, как пользоваться». Каждая жалоба на процесс — это индикатор слабого звена. Uber нашел слабое звено такси (нужно махать рукой на улице и платить наличными). Airbnb нашел слабое звено отелей (нужно платить за целый номер, когда тебе нужна только кровать).

- Где в вашей компании люди работают «в ручном режиме»? Посмотрите на своих сотрудников. Если кто-то тратит 4 часа в день на копирование данных, сведение таблиц или рассылку однотипных писем — вы нашли слабое звено. Этот человек не работает, он имитирует работу машины.

- Что в вашей индустрии считается «неизбежным злом»? В каждой сфере есть вещи, с которыми все смирились. «Ну, доставка всегда занимает 3-5 дней». «Ну, ремонт всегда срывает сроки». «Ну, банки всегда требуют кучу бумаг». Там, где большинство говорит «с этим ничего не поделаешь», ленивый предприниматель видит возможность для оптимизации. Смирение — это враг прогресса.

### 4.4. Карта сопротивления: визуализация ваших текущих процессов

Чтобы устранить трение, его нужно сначала увидеть. Мозг плохо оценивает абстрактные процессы, но отлично работает с визуальными схемами.

Мы будем строить Карту сопротивления. Это пошаговая визуализация любого вашего ключевого процесса (продажа, производство, найм, обучение).

Шаг 1. Декомпозиция. Выпишите на лист бумаги или в Miro все шаги процесса по порядку. От начала до конца. Не упускайте мелочи. **Пример для продажи:** Лид зашел на сайт -> Оставил заявку -> Менеджер позвонил -> Отправил КП -> Клиент думает -> Менеджер напомнил о себе -> Выставили счет -> Клиент оплатил.

Шаг 2. Оценка трения. Напротив каждого шага поставьте оценку трения от 1 до 10.

1 — происходит мгновенно, автоматически, без усилий.

10 — адская боль, требует звонков, согласований, ручного труда, вызывает раздражение.

Шаг 3. Оценка времени. Напишите, сколько времени (в минутах или часах) занимает каждый шаг. Включая время ожидания (например, «клиент думает 3 дня»).

Шаг 4. Анализ. Посмотрите на свою карту. Найдите шаги с оценкой трения 8, 9 и 10. Это ваши точки кипения. Это дыры, через которые утекает ваша прибыль и энергия.

Ваша задача как «ленивого» руководителя — не заставлять менеджера звонить быстрее (это не снизит трение). Ваша задача — изменить процесс так, чтобы этот шаг исчез или его трение упало до 1. Например, внедрить автоматическую отправку КП сразу после заявки, или сделать так, чтобы клиент мог оплатить счет в один клик без выставления бумажного документа.

### 4.5. Упражнение: найдите три точки максимального трения в вашем дне

Теория без практики — это просто шум. Давайте применим принцип наименьшего сопротивления к вашей личной эффективности прямо сейчас.

Вам понадобится блокнот или заметки в телефоне.

**Задание:** Вспомните свой вчерашний или сегодняшний рабочий день. Выпишите 5-7 основных задач, которые вы делали.

Теперь проанализируйте их через фильтр «Эмоционального и физического трения».

Трение ощущается в теле и в голове. Это чувство тяжести перед началом задачи, раздражение в процессе, желание всё бросить, усталость после.

Найдите три задачи, которые вызвали у вас максимальное трение. Те, которые вы откладывали, делали через силу или которые вызвали у вас микро-стресс.

Для каждой из этих трех задач задайте себе «Ленивый вопрос»: «Почему это вызывает трение? Можно ли это вообще не делать? Если делать обязательно — можно ли это автоматизировать, делегировать или упростить?».

**Пример:**

**Задача:** Ежедневный сбор метрик по рекламе из трех разных кабинетов и сведение их в одну Excel-таблицу.

**Трение:** 9/10. Ненавижу это делать, трачу 40 минут каждое утро, часто ошибаюсь.

**Ленивое решение:** Это вообще не моя задача. Я трачу на неё 40 минут 20 рабочих дней = 13 часов в месяц. Я нанимаю ассистента за 500 рублей в час, он тратит на это 2 часа в месяц. Или я настраиваю дашборд в DataLens/PowerBI, который сам тянет данные по API. Трение падает до 0.

**Правило этого упражнения:** Вы не имеете права просто «терпеть» высокое трение. Если вы нашли точку максимального трения, вы обязаны в течение 48 часов предпринять хотя бы одно действие по её устранению (написать регламент, поискать сервис, поставить задачу ассистенту).

**Принцип наименьшего сопротивления** — это не разовая акция. Это стиль мышления. С этого момента, каждый раз, когда вы сталкиваетесь с трудностью, вы должны спрашивать себя не «Как мне напрячься и решить это?», а «Как мне схитрить, обойти и упростить?».

В следующей главе мы перейдем от поиска путей к созданию машин, которые идут по этим путям вместо нас. Мы поговорим об автоматизации.

## ГЛАВА 5. АВТОМАТИЗАЦИЯ КАК ФОРМА ЛЕНИ

Автоматизация — это высшая, элитная форма лени. Это момент, когда вы перестаете быть исполнителем и становитесь архитектором. Вы тратите время один раз, чтобы создать механизм, который будет работать за вас вечно.

Трудоголик гордится тем, что он незаменим. Ленивый предприниматель гордится тем, что он полностью заменим. Его цель — создать систему, которая будет генерировать результат даже тогда, когда он спит, болеет или летит в отпуск без интернета.

Вы не роботы. Перестаньте выполнять работу роботов.

### 5.1. От каменного топора до ChatGPT: история автоматизации

Чтобы понять, куда мы идем, давайте быстро посмотрим на то, как человечество эволюционировало через лень.

Этап 1: Механическая автоматизация (Каменный топор, колесо, рычаг). Древний человек понял, что его мышцы слабы. Он создал инструменты, которые умножали его физическую силу. Это была автоматизация “мускулов”.

Этап 2: Энергетическая автоматизация (Водяная мельница, паровой двигатель, электричество). Люди устали крутить жернова и качать воду. Они заставили природу (воду, ветер, пар) делать физическую работу. Это была автоматизация “выносливости”.

Этап 3: Информационная автоматизация (Компьютер, Excel, CRM). В XX веке рутинная работа переместилась из полей в офисы. Люди устали считать вручную и перекладывать бумажки. Компьютеры взяли на себя рутинные вычисления и хранение данных. Это была автоматизация “памяти и базовых вычислений”.

Этап 4: Когнитивная автоматизация (AI, нейросети, LLM). Мы живем в этом этапе прямо сейчас. Искусственный интеллект начал автоматизировать то, что мы считали исключительно человеческим: написание текстов, создание изображений, анализ данных, генерацию кода и даже принятие решений. Это автоматизация “мышления”.

Каждый раз, когда появлялся новый уровень автоматизации, люди паниковали: «Машины отнимут нашу работу!». Но машины отнимали только “рутину”. Они освобождали людей для создания нового.

Сегодня у вас есть доступ к когнитивной автоматизации, которая еще 5 лет назад казалась фантастикой. Если вы до сих пор пишете рутинные письма вручную или сводите таблицы в Excel — вы добровольно отказываетесь от технологий каменного века.

### 5.2. Что можно автоматизировать прямо сейчас (чек-лист из 50 пунктов)

Вы часто думаете: «Моя работа уникальна, её нельзя автоматизировать». Это ложь. В любой работе есть рутина.

Ниже — 50 процессов, которые вы можете (и должны) автоматизировать. Пройдитесь по этому списку и отметьте то, что вы до сих пор делаете руками.

#### Коммуникация и Email (1-8)

Автоматические ответы на типовые вопросы в почте.

Сортировка входящих писем по папкам и тегам.

Автоматическое добавление отправителей в CRM.

Планирование встреч (ссылка на Calendly/Google Calendar вместо переписки «когда вам удобно?»).

Автоматические напоминания о неоплаченных счетах.

Сбор отзывов от клиентов через 3 дня после покупки.

Отписка от нежелательных рассылок (Unroll.me, One-click unsubscribe).

Автоматическая генерация подписи и шаблонов писем.

### **Маркетинг и Соцсети (9-16)**

9. Кросспостинг (одновременная публикация в Telegram, VK, Дзен).
10. Отложенный постинг по контент-плану.
11. Автоответы в Direct/комментариях на ключевые слова (например, «цена», «хочу»).
12. Сбор лидов из соцсетей прямо в таблицу или CRM.
13. Автоматическая генерация хэштегов и описаний через AI.
14. A/B тестирование заголовков в рассылках.
15. Автоматическое создание UTM-меток для ссылок.
16. Мониторинг упоминаний бренда в сети.

### **Финансы и Бухгалтерия (17-24)**

17. Автоматическое выставление счетов и актов.
18. Сканирование и распознавание чеков/квитанций.
19. Категоризация банковских транзакций.
20. Напоминания о подписках и регулярных платежах.
21. Автоматический расчет налогов и откладывание % на налоги.
22. Выплата зарплат/гонораров по расписанию.
23. Формирование ежемесячных финансовых отчетов (P&L).
24. Автоматический контроль дебиторской задолженности.

### **Продажи и Поддержка (25-32)**

25. Чат-боты для квалификации лидов (отсевание нецелевых).
26. Автоматическое распределение заявок между менеджерами.
27. Генерация договоров по шаблону с подстановкой реквизитов.
28. Электронная подпись документов (без печати и курьеров).
29. Онбординг новых клиентов (автоматическая отправка гайдов, доступов).
30. Автообзвон или авто-SMS для подтверждения заказов.
31. Скрипты для мгновенного ответа в мессенджерах.
32. Перевод обращений от иностранных клиентов.

### **Данные и Аналитика (33-40)**

33. Сбор данных с сайтов конкурентов (парсинг цен, ассортимента).
34. Транскрибация аудио и видео встреч в текст.
35. Создание саммари (выжимок) из длинных статей и видео.
36. Автоматический бэкап важных файлов в облако.
37. Конвертация файлов из одного формата в другой.
38. Обновление дашбордов и таблиц в реальном времени.
39. Автоматическое заполнение карточек товаров на маркетплейсах.
40. Очистка и дедупликация баз данных.

### **HR и Управление командой (41-46)**

41. Сбор резюме с hh.ru/LinkedIn в единую базу.
42. Автоматическое приглашение на собеседование.
43. Трекинг рабочего времени и табелирование.
44. Оформление отпусков и больничных через бота.
45. Выдача доступов к сервисам новым сотрудникам.
46. Сбор обратной связи (eNPS) от команды.

### **Личная жизнь и Быт (47-50)**

47. Автозаказ продуктов по списку (доставка).
48. Управление умным домом (свет, температура по расписанию).
49. Автоматическая загрузка фото с телефона в облако.
50. Блокировка отвлекающих сайтов в рабочее время.

Если вы нашли в этом списке хотя бы 5 пунктов, которые делаете сами — поздравляю, вы только что нашли 5 часов своей жизни в неделю.

### **5.3. Инструменты: no-code платформы, AI-ассистенты, CRM-системы**

Вам не нужно быть программистом, чтобы автоматизировать бизнес. Эра «кодинга» для базовых задач ушла. Сегодня правят no-code и low-code решения.

No-code платформы (Клей, который связывает всё вместе):

- Zapier: Самый простой и популярный. Идеален для линейных связей (Если произошло А -> Сделай Б). Огромная база интеграций.

- Make (бывший Integromat): Более мощный и дешевый аналог Zapier. Позволяет строить сложные ветвящиеся сценарии с визуальным интерфейсом.

- n8n: Открытый исходный код. Можно установить на свой сервер. Идеально для тех, кто параноидально относится к безопасности данных и не хочет платить за каждое действие.

#### **AI-ассистенты (Ваша цифровая рабочая сила):**

- ChatGPT / Claude: Используйте их не только для чата. Через API их можно встроить в ваши сценарии. Например, бот получает отзыв клиента, отправляет его в Claude, тот определяет тональность (позитив/негатив) и автоматически создает тикет в поддержку, если отзыв негативный.

- Midjourney / Stable Diffusion: Автоматизация создания визуала для соцсетей, презентаций и рекламы.

#### **CRM-системы (Центральная нервная система):**

- AmoCRM, Bitrix24, HubSpot, Salesforce. CRM — это не просто база клиентов. Это платформа, внутри которой можно строить автоворонки. Правильно настроенная CRM сама двигает сделку по этапам, ставит задачи менеджерам и отправляет письма.

Главное правило стека: Не пытайтесь внедрить всё сразу. Выберите одну CRM, один no-code инструмент и один AI. Настройте их связку. Масштабируйтесь только когда эта связка начнет работать без сбоев.

### **5.4. Сколько стоит ваше время: формула расчёта окупаемости автоматизации**

Многие не автоматизируют, потому что «это дорого» или «настройка займет время». Это ошибка выжившего. Давайте посчитаем математику.

Переменные:

- T = Время, которое вы тратите на задачу в неделю (в часах).

- R = Ваша реальная часовая ставка (из Пролога).

- C = Стоимость настройки автоматизации (ваше время на настройку или оплата фрилансеру).

- M = Ежемесячная стоимость подписки на сервисы (Zapier, Make и т.д.).

Формула срока окупаемости (в месяцах):  $\text{Срок окупаемости} = C / ((T * 4 * R) - M)$

Живой пример: Вы тратите на подготовку еженедельного отчета для инвесторов 3 часа (T=3). Ваша часовая ставка — 2000 рублей (R=2000). В месяц вы тратите на это 12 часов, что стоит 24 000 рублей. Вы нанимаете специалиста, который настраивает автоматический дашборд в PowerBI за 15 000 рублей (C=15000). Подписка на сервисы стоит 500 рублей в месяц (M=500).

Срок окупаемости =  $15000 / ((3 * 4 * 2000) - 500) = 15000 / 19500 = 0.76$  месяца.

Вывод: Автоматизация окупится менее чем за 3 недели. Всё остальное время вы будете получать чистую прибыль в виде сэкономленных 24 000 рублей каждый месяц. И это без учета того, что вы перестанете нервничать из-за этого отчета.

Скрытый ROI: Автоматизация исключает человеческий фактор. Робот не ошибается в цифрах, не забывает отправить письмо и не уходит в отпуск. Стоимость одной критической ошибки человека часто превышает стоимость настройки всей системы.

### **5.5. Ошибки: когда автоматизация вредит (кейсы провалов)**

Автоматизация — это мощный инструмент, но в неумелых руках он превращается в оружие массового поражения. Вот три фатальные ошибки.

Ошибка №1: Автоматизация хаоса. Билл Гейтс однажды сказал: «Автоматизация, примененная к неэффективной операции, лишь увеличит неэффективность». Если ваш процесс продаж сломан, менеджеры не понимают, что говорить, а продукт сырой — не автоматизируйте это. Вы просто начнете быстро и автоматически раздражать клиентов. Сначала оптимизируйте процесс вручную, доведите его до идеала, и только потом передавайте роботу.

Ошибка №2: Потеря человеческого лица (Долина зловещего сервиса). Кейс провала: Крупный банк внедрил агрессивного чат-бота. Бот пытался решить все вопросы сам. Клиент, у которого украли деньги с карты, 15 минут бился с ботом, который отвечал шаблонными фразами: «Я вас не понял, переформулируйте». В итоге клиент ушел к конкурентам и написал разгромный пост в соцсетях.

Правило: Автоматизируйте рутину (статус заказа, баланс, FAQ). Но всегда оставляйте «красную кнопку» для связи с живым человеком, когда речь идет о деньгах, проблемах или эмоциях.

Ошибка №3: Хрупкие конструкции (Карточный домик). Вы построили сценарий в Zapier, который состоит из 25 шагов. Он связывает ваш сайт, CRM, почту, Telegram, Google Таблицы и Trello. Это выглядит гениально. Но через месяц сайт обновляет API, и вся цепочка рушится. Вы теряете заявки, пока чините «карточный домик».

Правило: Держите автоматизации простыми и модульными. Разбивайте длинные цепочки на короткие. Обязательно настраивайте уведомления об ошибках (Error alerts), чтобы вы узнавали о сбое сразу, а не через неделю.

### **5.6. Практикум: автоматизируйте одну задачу за 24 часа**

Хватит читать. Прямо сейчас мы создадим вашу первую автоматизацию. У вас есть 24 часа.

Шаг 1. Выберите жертву (15 минут). Откройте карту сопротивления из Главы 4. Выберите одну задачу с трением 8/10, которая повторяется регулярно. Идеальный кандидат для первого раза: Сохранение вложений из почты в облако и уведомление об этом в мессенджере. Или автопостинг из одной соцсети в другую.

Шаг 2. Исследование (45 минут). Не пытайтесь изобрести велосипед. Откройте YouTube и введите запрос: “Как автоматизировать [ваша задача] с помощью Make / Zapier”. Скорее всего, кто-то уже сделал подробный видеоурок. Найдите тот, который вышел за последний год (интерфейсы меняются).

Шаг 3. Регистрация и настройка MVP (2-3 часа). Зарегистрируйтесь в Make.com (у них есть щедрый бесплатный тариф). Создайте новый сценарий (Scenario). Добавьте «Триггер» (Trigger) — событие, которое запускает процесс (например, «Новое письмо с вложением в Gmail»). Добавьте «Действие» (Action) — то, что должно произойти (например, «Загрузить файл в папку Google Drive» и «Отправить сообщение в Telegram»). Свяжите модули между собой.

Шаг 4. Тестирование (30 минут). Не запускайте сценарий в боевом режиме сразу. Используйте функцию «Run once» (Запустить один раз) с тестовыми данными. Убедитесь, что файл действительно попал в папку, а бот написал вам в Телеграм. Если что-то пошло не так — читайте логи (журнал ошибок). В 90% случаев проблема в том, что вы не дали нужных прав доступа (Permissions) при подключении аккаунтов.

Шаг 5. Запуск и делегирование поддержки (15 минут). Включите сценарий (Switch to ON). Настройте уведомление на свою почту на случай, если сценарий упадет с ошибкой.

Поздравляю. Только что вы сэкономили себе, вероятно, несколько часов в месяц. Но главное — вы сломали психологический барьер. Вы поняли, что не обязаны делать эту работу руками.

Теперь у вас есть навык. В ближайшие недели примените его к еще 5 пунктам из чек-листа. Через месяц вы будете смотреть на свою рутину совершенно другими глазами. Вы будете видеть не задачи, а триггеры и действия.

В следующей главе мы поговорим о том, как передать задачи не машинам, а людям. О делегировании.

## ГЛАВА 6. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ: ИСКУССТВО НЕ ДЕЛАТЬ

Делегирование — это не просто «передать задачу кому-то другому». Это фундаментальный сдвиг в мышлении. Это момент, когда вы перестаете быть исполнителем и становитесь архитектором системы.

Трудоголик верит, что если он хочет, чтобы что-то было сделано хорошо, он должен сделать это сам. Ленивый предприниматель знает: если он делает это сам, он украл у своего бизнеса время, которое мог бы потратить на его масштабирование.

Делегирование — это покупка вашего времени за чужие деньги. Это самая выгодная инвестиция, которую вы можете совершить. Но чтобы она сработала, нужно преодолеть внутренние барьеры и выстроить правильную механику.

### 6.1. Почему вы боитесь отдавать задачи (психологические барьеры)

Вы знаете, что нужно делегировать. Вы посчитали свою часовую ставку. Вы понимаете, что теряете деньги, занимаясь рутинной. Но вы всё равно делаете это сами. Почему?

Давайте честно разберем четыре психологические ловушки, которые держат вас в операционке.

#### Ловушка №1: «Никто не сделает лучше меня» (Синдром Бога)

Это самая распространенная и самая разрушительная иллюзия. Да, возможно, вы сделаете эту презентацию на 10% красивее, чем ваш ассистент. Но пока вы будете эти 10% «допиливать», вы могли бы провести встречу, которая принесет вам миллион.

Правило: Если человек может выполнить задачу на 80% так же хорошо, как вы — отдавайте ему. Перфекционизм в рутине — это замаскированный страх отпустить контроль.

#### Ловушка №2: «Объяснять дольше, чем сделать самому» (Ошибка новичка)

Вам кажется, что пока вы будете писать инструкцию и отвечать на вопросы фрилансера, вы бы уже давно всё сделали сами. Это правда. Но только для первого раза.

Если задача повторяется хотя бы три раза, время на объяснение окупается. Вы инвестируете время сейчас, чтобы не тратить его в будущем. Делегирование — это игра в долгую.

#### Ловушка №3: «Это дорого» (Ложная экономия)

«Зачем мне платить ассистенту 30 000 рублей в месяц, если я могу сам?».

Вспомните формулу из предыдущей главы. Если ваше время стоит 2000 рублей в час, а ассистент освобождает вам 40 часов в месяц, вы фактически «зарабатываете» 80 000 рублей, просто потому что перестали делать чужую работу за свои же деньги. Делегирование никогда не бывает дорогим. Дешевым бывает ваше выгорание.

#### Ловушка №4: «Если я не буду это делать, то зачем я вообще нужен?» (Страх потери ценности)

Многие руководители подсознательно саботируют делегирование, потому что их идентичность построена на том, что они «решалы». Если они перестанут тушить пожары, они почувствуют себя ненужными.

Правда: Ваша ценность как лидера измеряется не количеством пожаров, которые вы потушили, а количеством пожаров, которые не возникли благодаря выстроенной вами системе.

### 6.2. Принцип 80/20 в делегировании: что оставлять, что отдавать

Правило Парето работает и здесь: 20% ваших действий приносят 80% результата. Остальные 80% действий — это шум, который создает иллюзию работы.

#### Что вы обязаны оставить себе (Ваши 20%):

Стратегия и видение. Куда движется компания/проект.

Ключевые переговоры и партнерства. Закрывание крупных сделок, где важен личный контакт и ваше обаяние.

Найм и увольнение ключевых сотрудников. Люди — это фундамент.

Финансовое управление. Распределение капиталов, утверждение бюджетов.

Задачи, которые дают вам энергию (состояние потока). Если вы любите писать тексты или рисовать дизайн, и это приносит деньги — не делегируйте это. Делегируйте только то, что вас истощает.

**Что вы обязаны отдать (Ваши 80%):**

Административная рутина. Почта, календарь, билеты, бронирование отелей.

Повторяющиеся операции. Постинг в соцсети, рассылка писем, сверка таблиц.

Задачи, в которых вы некомпетентны. Если вы плохой дизайнер, не мучайте себя в Photoshop. Отдайте это профессионалу.

Первичная обработка информации. Сбор лидов, первичный обзвон, модерация комментариев.

Правило трех уровней стоимости (Метод Дэна Салливана):

**Разделите все свои задачи на три категории:**

Задачи за \$10/час: Рутину, которую может сделать любой (заполнение таблиц, поиск информации). Делегируйте немедленно.

Задачи за \$100/час: Требуют вашей экспертизы и опыта (настройка рекламы, написание стратегии, управление проектом). Делайте сами, но старайтесь оптимизировать.

Задачи за \$1000/час: Требуют вашего уникального видения, связей и харизмы (выступление на конференции, сделка с инвестором). Фокусируйтесь на них.

**6.3. Как нанимать: поиск виртуальных ассистентов, фрилансеров, подрядчиков**

Рынок труда изменился. Вам не обязательно нанимать человека в штат с первого дня. Гиг-экономика позволяет собирать команду как конструктор.

**Где искать:**

Виртуальные ассистенты (ВА): Telegram-каналы с вакансиями, специализированные агентства, биржи (Kwork, FL.ru, Upwork). ВА — это ваши руки и глаза.

Узкие специалисты: Если вам нужен монтаж видео, настройка таргета или верстка сайта — ищите фрилансеров под конкретную задачу.

Подрядчики/Агентства: Для сложных, комплексных задач (например, полный ребрендинг или разработка сайта под ключ).

Золотое правило найма: Никогда не нанимайте без оплачиваемого тестового задания.

Резюме и портфолио могут быть куплены или приукрашены. Тестовое задание показывает три вещи: как человек понимает ТЗ, как быстро он работает и как коммуницирует при возникновении вопросов.

Важно: Тестовое задание должно быть оплачиваемым. Это фильтр от несерьезных исполнителей и признак вашего уважения к чужому времени. Если человек отказывается делать тестовое, потому что «он профи и ему платят только за результат» — проходите мимо. Профи всегда покажет, как он думает, за адекватную оплату.

**Онбординг (Введение в должность):**

Первые 3 дня решают всё. Не бросайте новичка в открытый космос.

Покажите ему общую картину: чем занимается бизнес, кто целевая аудитория, какая у вас культура (даже если вы работаете удаленно).

Дайте доступы ко всем необходимым сервисам.

Назначьте куратора (или будьте им сами на первых порах), которому можно задавать «глупые» вопросы.

**6.4. Системы контроля без микроменеджмента**

Микроменеджмент — это рак делегирования. Если вы наняли человека, но стоите у него над душой, проверяя каждый шрифт в презентации, вы не делегировали задачу. Вы делегировали себе новую задачу: «контроль микроменеджмента».

**Как контролировать, не скатываясь в микроменеджмент?**

1. Контролируйте результат, а не процесс.

Вам не важно, во сколько человек сел за компьютер и какую музыку он слушал. Вам важно, чтобы к 18:00 пятницы отчет был в вашей почте, соответствовал шаблону и не содержал ошибок. Дайте свободу в методах, но будьте жестки в требованиях к результату.

2. SOP (Standard Operating Procedures) — Стандартные Операционные Процедуры.

Это основа всего. SOP — это пошаговая инструкция, как выполнять задачу.

Если у вас нет инструкции, вы не можете требовать идеального исполнения. Если сотрудник ошибся, а инструкции не было — виноваты вы. Если инструкция была, и он ошибся — виноват он.

Как создавать SOP: Запишите скринкаст (видео с экрана), как вы делаете задачу в последний раз. Попросите ассистента пересмотреть видео и написать пошаговый текстовый чек-лист. Утвердите его. Теперь это закон.

3. Асинхронная коммуникация и чек-поинты.

Не дергайте человека каждые два часа. Договоритесь о точках контроля.

Например: ежедневный отчет в конце дня в формате «Сделано / Не сделано / Какие есть блокировки». Или еженедельный созвон на 30 минут по пятницам.

4. Право на ошибку и обратная связь.

Создайте среду, где сотрудник не боится сообщить об ошибке сразу. Если он будет скрывать ошибки из-за страха крика, вы узнаете о проблеме, когда она станет катастрофой. Хвалите за инициативу и улучшение SOP. Если ассистент нашел способ сделать задачу быстрее, чем в инструкции — внедрите его способ.

**6.5. Делегирование в семье: почему быт тоже нужно аутсорсить**

Многие предприниматели выстраивают идеальные системы на работе, но приходят домой и начинают «пахать»: мыть посуду, стоять в пробках за продуктами, собирать игрушки.

Дом — это место, где происходит самая незаметная утечка когнитивного ресурса. Ссоры из-за невымытой посуды или усталость от уборки в выходные съедают больше энергии, чем сложные переговоры.

**Аутсорс быта:**

Клининг. Раз в неделю или в две. Это не роскошь, это базовая гигиена свободного человека.

Доставка продуктов и готовой еды. Используйте сервисы доставки, конструкторы рационов или наймите приходящую домохозяйку/повара, если позволяет бюджет.

Техника. Робот-пылесос, посудомоечная машина, стиральная машина с сушкой, умный дом. Купите себе время и нервы.

**Семейное делегирование:**

Если вы живете не один, быт нельзя тащить на себе в одиночку, но и нельзя просто «приказать».

Внедрите семейный совет. Распределите зоны ответственности. Если ваш партнер ненавидит мыть посуду, но не против пылесосить — пусть пылесосит (или пусть пылесосит робот, а партнер выносит мусор).

Учите детей самостоятельности с раннего возраста. Делегирование — это не про эксплуатацию, это про обучение ответственности и создание системы, в которой всем комфортно.

**6.6. Шаблон: инструкция по передаче задачи (готовый template)**

Чтобы делегирование работало, нужно уметь ставить задачи. Плохо поставленная задача = плохо выполненная работа = ваше разочарование и гнев.

Используйте этот шаблон (ТЗ — Техническое Задание) для передачи любой задачи. Скопируйте его и заполняйте перед тем, как отправить задачу исполнителю.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ (ТЗ) НА ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАЧИ**

1. Контекст (Зачем мы это делаем?)

Кратко опишите, какую глобальную цель преследует эта задача. Исполнитель должен понимать, как его работа влияет на общий результат. Это повышает мотивацию и качество.

Пример: Мы запускаем новую рассылку для "теплых" клиентов, чтобы повысить конверсию в повторную покупку на 10%.

2. Ожидаемый результат (Что должно получиться в итоге?)

Опишите конечный продукт максимально конкретно. В каком формате? Где он должен лежать?

Пример: Готовый текст письма в Google Doc, тема письма, 3 варианта заголовка. Ссылка на документ должна быть отправлена мне в Telegram до дедлайна.

3. Пошаговый алгоритм (Как это сделать?)

Ссылка на SOP или краткая выжимка шагов. Если задачи нет в SOP, опишите шаги здесь.

Пример: 1. Зайти в базу клиентов в CRM. 2. Отфильтровать тех, кто покупал в последние 3 месяца. 3. Написать текст по структуре из прикрепленного файла. 4. Проверить на ошибки через сервис...

4. Инструменты и доступы (Где это делать?)

Ссылки на папки, логины, пароли (через безопасные сервисы), необходимые программы.

Пример: Доступ к CRM по ссылке [ссылка]. Шаблоны писем лежат в папке [ссылка].

5. Референсы и примеры (Как должно выглядеть?)

Прикрепите примеры того, что вам нравится, и того, что вам НЕ нравится. Это экономит часы правок.

Пример: Нравится стиль рассылки от компании X (ссылка). Не нравится канцелярский язык и длинные абзацы, как в нашем прошлом письме (ссылка).

6. Дедлайн и формат сдачи (Когда и в каком виде?)

Точная дата и время. Формат файла.

Пример: Сдать до 15:00 по МСК в четверг, 12 октября. Формат: Google Doc с открытым доступом на редактирование.

7. «Что если...» (Обработка крайних случаев)

Заранее ответьте на вопросы, которые могут возникнуть в процессе.

Пример: Если в CRM не хватает данных по клиенту — пропускаем его и идем дальше. Если вы застряли больше чем на 30 минут — сразу пишите мне в личку, не пытайтесь решить проблему сами.

Используйте этот шаблон. Сначала это займет у вас 15-20 минут на задачу. Но через месяц вы заметите, что ваши ассистенты и фрилансеры начали читать ваши мысли. Количество правок сократится до нуля.

Делегирование — это не магия. Это инженерный подход к человеческим ресурсам. Вы даете четкий вход, получаете четкий выход. Всё, что между ними — зона ответственности исполнителя.

В следующей главе мы поговорим о том, как умножать свои усилия без увеличения количества работы. Мы разберем рычаги Архимеда.

## ГЛАВА 7. РЫЧАГИ АРХИМЕДА

Архимед однажды сказал: «Дайте мне точку опоры, и я переверну Землю». Он не сказал: «Дайте мне много сильных людей, и мы вместе перевернем Землю». Он говорил о рычаге — инструменте, который позволяет малой силой сдвинуть огромный вес.

В бизнесе и жизни действует тот же закон физики. Трудоголик пытается сдвинуть вес своей мускульной силой (временем и энергией). Он толкает камень в гору, потеет, гордится усталостью, но сдвигает его на сантиметр в день.

Ленивый предприниматель не трогает камень руками. Он ищет длинную палку и точку опоры. Он тратит день на то, чтобы построить рычаг, и затем одним нажатием пальца поднимает камень на вершину.

Если делегирование (о котором мы говорили в прошлой главе) — это использование рычага «Люди», то в этой главе мы разберем остальные, гораздо более мощные и безотказные инструменты.

### 7.1. Что такое рычаг в бизнесе и жизни

В классической экономике существует понятие линейного роста. Вы работаете 1 час — получаете 1 единицу результата (денег, пользы, продукта). Вы работаете 10 часов — получаете 10 единиц. Ваш доход жестко ограничен количеством часов в сутках. Это тупик. Это крысиные бега.

Рычаг — это механизм, который разрывает связь между затраченным временем и полученным результатом.

Рычаг позволяет вам поработать 1 час и получить 100, 1000 или 10 000 единиц результата. При этом ваше участие в процессе после создания рычага стремится к нулю.

#### Существует два типа рычагов:

Рычаги, требующие разрешения. Чтобы их использовать, вам нужно, чтобы кто-то дал вам добро. (Например, чтобы нанять людей или взять кредит в банке).

Рычаги, не требующие разрешения. Вы можете использовать их прямо сейчас, в пижаме, без чьего-либо согласия. (Код и Медиа).

Самые богатые и свободные люди современности построили свои империи именно на рычагах, не требующих разрешения.

### 7.2. Четыре вида рычагов: капитал, код, медиа, люди

Давайте разберем арсенал ленивого предпринимателя. У вас есть четыре основных рычага. Понимание разницы между ними — ключ к выбору правильной стратегии.

#### 1. Люди (Труд)

Это самый старый рычаг. Вы нанимаете сотрудников, которые работают на вас.

Плюсы: Человеческий мозг гибок, люди могут адаптироваться к нестандартным ситуациям.

Минусы: Люди — это самый сложный и «шумный» рычаг. Они болеют, выгорают, требуют управления, мотивации и эмоционального интеллекта. Управление людьми — это тяжелая работа. Ленивый ум использует этот рычаг, но только для рутинных, четко алгоритмизированных задач (вспомните SOP из прошлой главы).

#### 2. Капитал (Деньги)

Деньги делают деньги. Вы инвестируете капитал, и он работает 24/7, не требуя отпуска.

Плюсы: Масштабируемость. Деньги не устают и не спорят.

Минусы: Чтобы использовать этот рычаг, у вас уже должен быть капитал. Это рычаг для тех, кто уже прошел первый этап накопления.

#### 3. Код (Программы, алгоритмы, AI)

Это рычаг новой эпохи. Вы пишете программу, создаете бота, настраиваете по-code сценарий или обучаете нейросеть.

Плюсы: Код работает бесконечно, с нулевой предельной стоимостью копирования. Он не спит, не ошибается (если вы не ошиблись при написании) и не требует зарплаты.

Минусы: Требуется технических навыков или денег, чтобы нанять того, кто напишет код. Но с появлением AI и по-code порог входа рухнул.

#### 4. Медиа (Контент)

Книжки, подкасты, видео на YouTube, статьи в блогах, посты в Telegram. Вы записываете видео один раз, а его смотрят миллионы.

Плюсы: Как и код, медиа имеет нулевую стоимость тиражирования. Одно и то же видео может убедить тысячу человек купить ваш продукт. Медиа также создает доверие и личный бренд, что является лучшим рычагом для продаж.

Минусы: Требуется времени на создание и накопления аудитории. Эффект отсроченный.

Главное правило: Трудоголик продает свое время. Ленивый создает Код и Медиа, чтобы продавать результаты своего времени бесконечное количество раз.

### 7.3. Как создать рычаг с нулевым бюджетом

«У меня нет миллионов для капитала, я не умею программировать и у меня нет команды. С чего мне начать?».

Начните с Медиа и базового Кода (no-code). Это рычаги, которые не требуют разрешения и стартового капитала. Они требуют только вашего интеллекта и времени.

#### Стратегия «Цифрового следа»:

Каждый раз, когда вы решаете сложную проблему, документируйте это.

Вы настроили сложную таблицу в Excel? Запишите видео-урок и выложите на YouTube.

Вы написали крутой шаблон договора? Упакуйте его и продавайте за \$10.

Вы разобрались, как работает таргетированная реклама? Напишите подробный гайд.

Вы превращаете свой опыт в актив. Трудоголик решил проблему и пошел решать следующую. Ленивый решил проблему, создал из этого медиа-актив и монетизирует его годами.

### 7.4. Примеры: один пост в блоге, который кормит год (контент как рычаг)

Давайте посмотрим на математику рычага «Медиа», чтобы вы осознали его мощь.

Сценарий А (Трудоголик-фрилансер):

Вы пишете статью для клиента. Это занимает у вас 5 часов. Клиент платит вам 10 000 рублей. Вы получаете 2 000 рублей в час. На следующий день вы должны написать новую статью, чтобы получить новые 10 000 рублей. Ваш доход линейно зависит от вашего утомления.

Сценарий Б (Ленивый-создатель):

Вы тратите те же 5 часов, но пишете не для клиента, а для себя. Вы создаете «Исчерпывающий гайд по настройке рекламы в Telegram», оптимизируете его под поисковые запросы (SEO) и публикуете в своем блоге. В конце гайда вы ставите партнерскую ссылку на сервис аналитики или рекламу своего шаблона.

## **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.