



SOLARION LIFE SERIES™

АРХИТЕКТОР ФОКУСА

ТВОИМ ВНИМАНИЕМ
УЖЕ УПРАВЛЯЮТ.
ВОЗЬМИ УПРАВЛЕНИЕ
ОБРАТНО.



АУДИТ ВНИМАНИЯ



БЮДЖЕТ ВНИМАНИЯ



КАРТА ТРИГГЕРОВ



ДИЗАЙН СРЕДЫ



ФОКУС-БЛОКИ



ЦИФРОВЫЕ ПРАВИЛА



ПРАВИЛА AI



ВОССТАНОВЛЕНИЕ



ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЙ РАЗБОР

А. СОЛАРИОН

A. Solarion

Архитектор фокуса

«Автор»

2026

Solarion A.

Архитектор фокуса / А. Solarion — «Автор», 2026

Твоим вниманием уже управляют. Не твоим временем. Не твоими деньгами. Твоим вниманием. Уведомления. Ленты. Алгоритмы. Приложения. Сообщения. Бесконечный контент. Они не хотят, чтобы ты думал. Они хотят, чтобы ты оставался. «Архитектор фокуса» — не книга о мотивации или силе воли. Это книга об архитектуре. Ты узнаешь:— почему твоё внимание стало самым ценным ресурсом цифровой эпохи — и кто за него борется;— как постоянные переключения разрушают способность мыслить глубоко — и как вернуть непрерывность;— почему мозг снова и снова проверяет телефон — и как разорвать этот цикл;— почему сила воли не работает — и что действительно помогает;— как построить концентрацию, способную выдержать современный мир;— как использовать ИИ, не теряя собственного суждения — и когда думать без него;— как стать человеком, который защищает своё внимание; Эта книга — не для чтения. Она для применения. Мир борется за твоё внимание. Архитекторы решают. Добро пожаловать в архитектуру фокуса.

© Solarion A., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава	5
ГЛАВА 1 ЭКОНОМИКА ВНИМАНИЯ Твоим вниманием уже управляют	6
Глава	22
ФРАГМЕНТИРОВАННЫЙ РАЗУМ Как постоянное переключение меняет то, как ты работаешь	23
ГЛАВА 3 ДВИГАТЕЛЬ ОТВЛЕЧЕНИЯ Почему твой мозг снова и снова проверяет	39
Конец ознакомительного фрагмента.	41

А. Solarion

Архитектор фокуса

Глава

АРХИТЕКТОР ФОКУСА

Твоим вниманием уже управляют. Возьми управление обратно.

А. Соларион

ГЛАВА 1 ЭКОНОМИКА ВНИМАНИЯ Твоим вниманием уже управляют

А. СОЛАРИОН

Холодное начало

Представь, что ты заходишь в казино.

Ты проходишь через двери.

Тёплый свет.

Продуманные звуки.

Никаких часов на виду.

Никакого сигнала:

«Ты уже достаточно здесь пробыл. Пора уходить».

Что-то постоянно происходит.

Аппарат мигает.

Звук.

Новое число.

Новая возможность.

Ты нажимаешь.

Ничего.

Нажимаешь ещё раз.

Что-то происходит.

Может, следующая попытка окажется удачной.

И ты продолжаешь.

А теперь представь, что ты выходишь из казино...

и понимаешь:

ты из него вообще не вышел.

Ты просто положил его в карман.

Нет дверей.

Нет закрытия.

Нет сотрудника, который скажет:

«Всё. Домой».

Есть только экран.

Ты просыпаешься рядом с ним.

Работаешь рядом с ним.

Ешь рядом с ним.

Переходишь с ним из комнаты в комнату.

И как только окружающий мир становится хоть немного скучным...

ты тянешься к нему.

Самое интересное здесь даже не то, что телефон способен тебя отвлекать.

Гораздо интереснее другое.

Огромная часть современной цифровой среды построена вокруг одного ресурса, который становится всё ценнее:

твоего внимания.

Не твоих денег.

Не твоего времени.

Твоего внимания.

Потому что внимание создаёт возможность.

Внимание создаёт просмотр.

Просмотр создаёт взаимодействие.

Взаимодействие создаёт данные.

Данные позволяют системе лучше предсказывать твоё следующее действие.

А более точное предсказание делает следующее предложение эффективнее.

Система учится тому, **как заставить тебя посмотреть.**

А затем посмотреть ещё раз.

И ещё.

Так начинается экономика внимания.

Невидимый рынок

Большую часть человеческой истории информацию было трудно получить.

Нужен ответ?

Найди того, кто знает.

Найди книгу.

Иди в библиотеку.

Жди газету.

Спроси человека.

Информация имела трение.

Сегодня ситуация изменилась почти до абсурда.

Миллионы статей.

Миллионы видео.

Миллионы подкастов.

Миллионы сообщений.

Миллионы мнений.

Миллионы поисковых запросов.

И теперь машины способны создавать новую информацию практически мгновенно.

Информация больше не является главным дефицитом.

Дефицитом стало человеческое внимание.

Ты можешь получить сотни сигналов за час.

Но ты не можешь глубоко обработать сотни сигналов за час.

Ты можешь открыть двадцать вкладок.

Но ты не можешь качественно мыслить внутри двадцати разных контекстов одновременно.

Ты можешь собрать тысячи фактов.

Но не можешь придать тысячам идей одинаковый когнитивный вес.

Уравнение изменилось.

Больше информации → больше конкуренции за внимание.

А когда что-то становится дефицитным...

вокруг этого начинают строить системы.

Внимание — это капитал

Подумай о деньгах.

У тебя их ограниченное количество.

Ты решаешь, куда их направить.

Жильё.

Еда.

Образование.

Развлечения.

Бизнес.

Сбережения.

Инвестиции.

Вряд ли ты станешь раздавать деньги каждому человеку, который крикнет твоё имя на улице.

Но с вниманием мы ведём себя гораздо безопаснее.

Уведомление получает его.

Случайный заголовок.

Короткое видео.

Чужой спор.

Реклама.

Письмо.

Сообщение.

Рекомендация.

Пять минут исчезли.

Потом ещё пять.

Потом ещё.

Кажется, будто ты ничего не потратил.

Но кое-что всё-таки ушло.

Внимание.

И здесь есть жестокое отличие внимания от денег.

Деньги иногда можно заработать снова.

Вчерашнее внимание — никогда.

Ты не можешь сохранить концентрацию понедельника и потратить её в пятницу.

Не можешь вернуть час глубокого мышления, который растворился в бессмысленных переключениях.

Внимание движется только вперёд.

Потратил —

всё.

Что на самом деле находится за экраном

Здесь начинается самое интересное.

Не каждый цифровой продукт создан для максимального захвата внимания.

Некоторые инструменты просто помогают выполнить задачу.

Калькулятор помогает считать.

Навигатор — ориентироваться.

Редактор — писать.

Календарь — организовывать.

Платёжное приложение — платить.

Ты открываешь.

Делаешь.

Закрываешь.

Всё.

Но существуют цифровые среды с совершенно другой экономикой.

Их эффективность может расти вместе с тем, насколько долго ты:
остаёшься,
возвращаешься,
взаимодействуешь,
смотришь,
кликаешь,
отвечаешь,
потребляешь.
Здесь не нужен заговор.
Нужны стимулы.

Если бизнес получает выгоду от дополнительного взаимодействия, взаимодействие становится объектом оптимизации.

А когда взаимодействие становится целью...

внимание становится частью архитектуры продукта.

Интерфейс перестаёт быть просто контейнером для информации.

Он начинает направлять поведение.

И вот здесь появляется правильный вопрос.

Не:

«Эта технология плохая?»

А:

«Какое поведение этой системе выгодно получать от меня?»

Вот это уже архитектурный вопрос.

Петля вовлечения

Представь простую цифровую систему.

Ты открываешь приложение.

↓

Что-то привлекает внимание.

↓

Ты взаимодействуешь.

↓

Система фиксирует действие.

↓

Появляется следующий материал.

↓

Ты взаимодействуешь снова.

↓

Система получает больше информации.

↓

Следующая рекомендация становится точнее.

↓

Ты продолжаешь.

Никакой магии.

Просто обратная связь.

А обратная связь — мощнейший механизм.

Твоё поведение создаёт данные.

Данные улучшают прогноз.

Лучший прогноз улучшает рекомендации.

Рекомендации влияют на поведение.
Поведение создаёт новые данные.
Петля усиливается.
И это одна из главных особенностей современной цифровой среды:
система одновременно учится на пользователе и влияет на пользователя.
Она не пассивна.
Она реагирует.
Адаптируется.
Конкурирует.
И иногда становится очень хороша в одном:
не давать петле остановиться.

Алгоритму не нужна твоя биография

Многие представляют алгоритм как нечто, что должно полностью тебя понимать.
Не обязательно.
Ему не нужно знать все твои мечты.
Твоё детство.
Твою философию.
Твои страхи.
Твои планы на десять лет.
Ему может хватить гораздо более простой вещи.
Твоего поведения.
Ты посмотрел.
Пролистал.
Остановился.
Пересмотрел.
Нашёл.
Нажал.
Прокомментировал.
Ушёл.
Вернулся.
Остался.
Все эти действия становятся сигналами.
Система не обязательно спрашивает:
«Кто этот человек?»
Ей достаточно спросить:
«Что он, скорее всего, сделает следующим?»
Это гораздо более простая задача.
И именно поэтому она настолько мощная.
Твоё цифровое поведение оставляет след.
Ты оставляешь его повсюду.
Часто даже не замечая.

Конкуренция за следующую секунду

Представь, что десять систем одновременно претендуют на одну минуту твоей жизни.
Одна хочет, чтобы ты посмотрел.
Другая — ответил.

Третья — купил.
Четвёртая — прочитал.
Пятая — прокомментировал.
Шестая — что-то нашёл.
Седьмая — открыл сообщение.
Восьмая — спросил ИИ.
Девятая — обновил ленту.
Десятая — отреагировал.
Это могут быть совершенно разные компании.
Разные продукты.
Разные задачи.
Но ресурс у них один.

Твоя следующая секунда внимания.

И конкуренция почти никогда не выглядит драматично.
Она маленькая.
Красный кружок.
Вибрация.
Предпросмотр.
Звук.
Заголовок.
Рекомендация.
Мигающее число.
Сообщение.
Точка.
Баннер.
Маленькое:

«Возможно, тебе это интересно».

Системе не нужно заставлять тебя.

Достаточно сделать сигнал достаточно заметным, чтобы тебе было трудно его проигнорировать.

Уведомление — это звонок в дверь

Уведомление выглядит почти безобидно.

Иконка.

Звук.

Вибрация.

Несколько слов.

Но психологически оно работает как звонок в дверь.

Кто-то стоит снаружи твоего ментального пространства.

«Что-то произошло».

Что именно?

Ты не знаешь.

Может, важно.

Может, кто-то ждёт тебя.

Может, что-то изменилось.

Может, появилось новое.

Может, стоит проверить.

Экрану даже не нужно говорить:

«Брось работу».

Достаточно создать маленький вопрос:

«А что там?»

И внимание уже сдвинулось.

На секунду.

На минуту.

На двадцать минут.

Физическое вмешательство было крошечным.

Когнитивный переход может оказаться огромным.

Поэтому важен не только вопрос:

«Сколько времени я провёл в телефоне?»

Гораздо важнее:

«Что проверка телефона сделала с мыслью, которую я держал в голове?»

Самое дорогое слово — «может быть»

Современные информационные системы обнаружили удивительно мощный механизм.

Это два слова:

«Может быть».

Может быть, произошло что-то важное.

Может быть, кто-то ответил.

Может быть, следующее видео окажется полезным.

Может быть, появилась срочная новость.

Может быть, следующая рекомендация — именно то, что тебе нужно.

Может быть, кто-то тебя упомянул.

Может быть, существует вариант получше.

Может быть, ты что-то упускаешь.

Может быть.

Чтобы открыть петлю снова, тебе не нужна уверенность.

Тебе нужна возможность.

Поэтому обновление ленты может становиться странно притягательным.

Там может быть что-то новое.

А может и не быть.

Ты проверяешь.

Возможность исчезает.

До следующего обновления.

И снова появляется.

Петля восстановлена.

Бесконечная полка

Представь книжный магазин, в котором полки никогда не заканчиваются.

Ты берёшь книгу.

Не успеваешь прочитать первую страницу — рядом появляется другая.

«Эта, возможно, лучше».

Ты смотришь.

Появляется следующая.

«А вот эту точно стоит посмотреть».

Потом ещё.

И ещё.

Через два часа ты коснулся сотен книг.

А запомнил почти ничего.

У тебя не было проблемы с информацией.

У тебя была проблема с **распределением внимания**.

Интернет дал человечеству невероятный доступ к знаниям.

Но доступ не равен пониманию.

Доступность не создаёт мудрость.

Количество вариантов не гарантирует качество решения.

Иногда избыток информации просто увеличивает количество переключений.

А у переключений есть цена.

Исчезнувшая точка остановки

У старых форматов информации существовали естественные финалы.

Газета заканчивалась.

Книга заканчивалась.

Серия заканчивалась.

Фильм заканчивался.

Глава заканчивалась.

Наступал момент, когда сама структура говорила:

«Стоп».

Цифровая среда может убрать этот момент.

Один материал закончился.

Появляется следующий.

Потом ещё.

Потом ещё.

Последней страницы нет.

Занавеса нет.

Титров нет.

Пустой полки нет.

Система просто продолжает.

Это не делает бесконечный контент автоматически плохим.

Но меняет настройку по умолчанию.

Если нет очевидной точки остановки...

продолжать проще.

А то, что проще...

люди чаще и делают.

Поэтому точка остановки — не мелочь.

Это элемент архитектуры.

Аукцион внимания

Представь, что твоё внимание выставлено на аукцион.

Не буквально.

Но функционально.

Работодатель хочет его.

Семья хочет его.

Клиенты хотят его.

Друзья хотят его.
Телефон хочет его.
Почта хочет его.
Лента хочет его.
Новости хотят его.
Развлечения хотят его.
Твои амбиции хотят его.
Твоё тело хочет его.
Твоё будущее хочет его.
И всё это приходит примерно через одну дверь.
Через твоё сознание.
У внимания нет встроенного администратора.
Этот администратор — ты.
Пока не отдашь эту должность окружающей среде.
И вот здесь начинается неприятная часть.
Никому не нужно красть твоё внимание.
Ты можешь просто продолжать его отдавать.
По одному маленькому решению.

Налог на внимание

У фрагментированного внимания есть скрытый налог.
Представь, что ты пишешь.
У тебя появилась мысль.
Ты строишь аргумент.
Наконец-то начинаешь погружаться в проблему.
И тут:

Пинг.

Ты проверяешь телефон.
Тридцать секунд.
Возвращаешься.
Но...
где ты был?
Ты перечитываешь предложение.
Восстанавливаешь мысль.
Вспоминаешь логику.
Начинаешь заново.
Потом новая помеха.
Новый переход.
Новый перезапуск.
Стоимость не ограничивается временем проверки.

Ты платишь восстановлением контекста.

Поэтому два человека могут провести на работе одинаковые восемь часов...
и создать совершенно разный объём осмысленной работы.
Один восемь часов получал несколько длинных периодов глубины.
Другой восемь часов постоянно начинал сначала.
Одинаковые часы.

Разная архитектура внимания.

Не каждый клик — манипуляция

СОЛАРИОН не превращает технологии в злодея.

Это было бы слишком просто.

Цифровые технологии создали колоссальную ценность.

Они соединяют людей.

Открывают доступ к знаниям.

Помогают бизнесу работать.

Позволяют создавать без огромной инфраструктуры.

Дают одному человеку инструменты, которые раньше были доступны только крупным организациям.

ИИ — ещё более мощный пример.

Сегодня человек с ноутбуком способен исследовать, анализировать, переводить, проектировать, писать, программировать, структурировать и экспериментировать с невероятной скоростью.

Технология не враг.

Проблема — **неосознанный доступ.**

Инструмент может быть полезным...

и одновременно забирать слишком много внимания.

Платформа может помогать...

и одновременно содержать механизмы, которые заставляют тебя возвращаться.

Оба утверждения могут быть правдой.

Архитектор не боится этой сложности.

Он не спрашивает:

«Технология хорошая или плохая?»

Он спрашивает:

«Какую роль эта технология играет в моей системе?»

Новый дефицит

Вот парадокс современной жизни.

У нас больше информации, чем когда-либо.

Больше общения.

Больше развлечений.

Больше инструментов.

Больше контента.

Больше автоматизации.

Больше искусственного интеллекта.

И при этом одна из самых сложных задач стала удивительно простой:

остаться с одним делом.

Не потому, что человек внезапно стал хуже.

А потому, что изменилась среда.

Количество доступных сигналов взорвалось.

Цена переключения упала.

Следующая отвлекающая штука оказалась в одном клике.

Следующий материал стал практически бесконечным.

Среда ускорила быстрее, чем человеческий мозг способен глубоко обрабатывать информацию.

Так появился новый дефицит.

Информации много.
Направленного внимания мало.

У твоего внимания есть бюджет

Финансовый бюджет тебе понятен.

Деньги приходят.

Деньги уходят.

Если ты не решаешь, куда их направить...

в какой-то момент это решает кто-то другой.

С вниманием происходит то же самое.

Представь, что каждое утро ты получаешь ограниченный запас качественной когнитивной мощности.

Куда она уходит?

Сообщения.

Новости.

Короткие видео.

Почта.

Встречи.

Работа.

Семья.

Обучение.

Планирование.

Развлечения.

Случайные поиски.

Искусственный интеллект.

Споры.

Уведомления.

Любопытство.

Каждый хочет кусок.

Но не каждый заслуживает одинакового качества твоего внимания.

Отсюда возникает фундаментальный вопрос:

Что заслуживает твоего лучшего внимания?

Не просто:

«Что нужно сделать?»

Это разные вопросы.

Задача может быть срочной...

и всё равно не заслуживать твоего лучшего мышления.

Сообщение может быть простым...

и всё равно не заслуживать немедленного доступа к тебе.

А сложная работа может требовать усилий...

и именно поэтому быть самым важным делом дня.

Внимание нельзя просто «контролировать».

Его нужно **распределять.**

Вопрос Архитектора

Обычный человек спрашивает:

«Как перестать отвлекаться?»

Архитектор спрашивает:

«Кто и что конкурирует за моё внимание?»

Обычный человек:

«Почему я не могу сосредоточиться?»

Архитектор:

«Какие условия делают концентрацию сложной?»

Обычный человек:

«Почему я постоянно проверяю телефон?»

Архитектор:

«Какой триггер запускает эту петлю?»

Обычный человек:

«Как потреблять меньше информации?»

Архитектор:

«Какая информация вообще заслуживает доступа к моему вниманию?»

Разница кажется маленькой.

На самом деле она огромна.

Первый человек воюет с симптомами.

Второй изучает систему.

Сдвиг СОЛАРИОН

Твоё внимание зависит практически от всего, что находится вокруг тебя.

От среды.

Устройств.

Привычек.

Сна.

Целей.

Эмоционального состояния.

Отношений.

Информационного рациона.

Настроек по умолчанию.

Идентичности.

Технологий.

И всё больше — от ИИ.

Это не означает, что ты способен контролировать всё.

Конечно, нет.

Кто-то может тебя перебить.

Может прийти уведомление.

Может возникнуть случайная мысль.

Может произойти что-то непредвиденное.

Поэтому цель — не абсолютный контроль.

Цель — выборочный контроль.

Ты решаешь, какие сигналы получают продолжение.

Потому что если доступ получают все...

глубины не получает никто.

А когда всё становится срочным...

ничто не остаётся действительно важным.

Архитектор внимания

Архитектор не стоит внутри плохо спроектированного здания и не кричит:

«Все, пожалуйста, ведите себя лучше!»

Он меняет конструкцию.

Передвигает стены.

Контролирует входы.

Разделяет пространства.

Меняет движение людей.

Создаёт границы.

Определяет назначение.

С вниманием работает та же логика.

Тебе нужны:

границы,

точки остановки,

приоритетные сигналы,

защищённые пространства,

осознанные настройки по умолчанию,

восстановление,

обратная связь.

Не потому, что ты слабый.

А потому, что **система влияет на поведение.**

Чем сильнее среда...

тем важнее её архитектура.

Практический якорь

АУДИТ ЭКОНОМИКИ ВНИМАНИЯ

В течение одного обычного дня **ничего не меняй.**

Просто наблюдай.

Каждый раз, когда что-то захватывает твоё внимание, сделай короткую отметку.

Это может быть:

Уведомление

Сообщение

Социальные сети

Новости

Почта

Реклама

Человек

Мысль

Скука

ИИ

Любопытство

Затем задай себе четыре вопроса.

1. Что захватило моё внимание?

Назови сигнал.

2. Я сам это выбрал?

Или сигнал пришёл раньше, чем ты успел принять решение?

3. Что произошло потом?

Ты:

работал?
листался?
искал?
отвечал?
покупал?
переключался?
учился?
убегал от задачи?
4. Во что это мне обошлось?

Во время?
В концентрации?
В энергии?
В эмоциях?
В рабочем импульсе?
Ни во что?
Не суди себя.
Это не моральный экзамен.

Ты собираешь данные о собственной системе.
В конце дня посмотри на повторяющиеся паттерны.
Возможно, ты обнаружишь неприятную вещь.
Главная проблема может быть не:
«Я слишком легко отвлекаюсь».

А:
«В моей системе слишком много открытых дверей».
Вот это уже хороший диагноз.
Потому что двери можно закрывать.

Линза СОЛАРИОН

Экономике внимания не нужно, чтобы ты был глупым.
Ей не нужно, чтобы ты был слабым.
Ей не нужно, чтобы у тебя была плохая дисциплина.
Ей достаточно одного условия:
твое внимание имеет экономическую ценность.
Как только ты это понимаешь, меняется стратегический вопрос.
Ты больше не пытаешься сбежать из цифрового мира.
Ты учишься договариваться с ним.
Одни системы заслуживают твоего внимания.
Они помогают строить.
Учиться.
Создавать.
Общаться.
Восстанавливаться.
Другие просто удерживают тебя внутри петли.
Твоя задача — не отвергать всё.
Твоя задача — решить:
Что получает доступ?
Когда?
На какой срок?

Ради чего?

Вот отсюда начинается архитектура внимания.

Закрывающая мысль

Однажды ты можешь оглянуться назад и понять неприятную вещь.

Твою жизнь формировали не только решения, которые ты принимал осознанно.

Её формировали и вещи, которые снова и снова **прерывали эти решения.**

Уведомление, на которое ты ответил.

Видео, которое открыл.

Заголовок, за которым пошёл.

Спор, в который ввязался.

Сообщение, которое проверил.

Рекомендация, которую принял.

Поиск, который начал без реальной причины.

Отвлечение, которое выбрал просто потому, что важная задача стала неприятной.

Ни один из этих моментов не выглядел значительным.

Именно поэтому они опасны.

Внимание накапливается.

То, что регулярно получает твоё внимание, начинает регулярно занимать твои мысли.

То, что регулярно занимает твои мысли, начинает влиять на то, чего ты хочешь.

То, чего ты хочешь, начинает влиять на то, что ты делаешь.

А то, что ты делаешь снова и снова...

становится частью твоей жизни.

Поэтому внимание — не просто проблема продуктивности.

Это **проблема проектирования собственной жизни.**

Мир будет создавать всё более совершенные способы конкурировать за твоё внимание.

Больше платформ.

Больше уведомлений.

Больше контента.

Больше персонализации.

Больше ИИ.

Больше возможностей.

Конкуренция никуда не исчезнет.

Она станет умнее.

Поэтому вопрос уже не:

«Как мне избежать отвлечений?»

Настоящий вопрос:

«Кто проектирует направление моего внимания?»

Потому что если ответишь на него не ты...

ответит среда.

Инсайт СОЛАРИОН

В мире избыточной информации дефицитом становится не знание.

Дефицитом становится способность выбрать, чему действительно стоит отдать внимание.

Принцип СОЛАРИОН I

Обычные люди защищают своё время.

Архитекторы защищают внимание, которое придаёт этому времени ценность.

Глава

ГЛАВА 2

ФРАГМЕНТИРОВАННЫЙ РАЗУМ **Как постоянное переключение меняет то, как ты работаешь**

Автор: А. СОЛАРИОН

Холодное начало

Представь, что ты пытаешься написать что-то важное.
Ты открываешь документ.
Пишешь два предложения.
Появляется уведомление.
Ты проверяешь его.
На сообщение нужно ответить.
Ты отвечаешь.
Возвращаешься к документу.
Потом вспоминаешь об одном письме.
Открываешь почту.
Там ещё одно сообщение.
Отвечаешь и на него.
Снова возвращаешься к документу.
Перечитываешь абзац.
Что-то не так.
Ты не можешь точно вспомнить, что собирался сказать дальше.
И тогда рука сама тянется к телефону.
Всего на секунду.
Через двадцать минут ты смотришь что-то, что вообще не собирался смотреть.
Ничего драматичного не произошло.
Никакой чрезвычайной ситуации.
Никакой катастрофы.
Никакого очевидного провала.
И всё же исчезло кое-что важное.

Непрерывность.

Твоё тело осталось за столом.
Твоё внимание — нет.
Это и есть современная проблема фрагментации.
Возможно, ты делаешь не слишком мало.
Возможно, ты просто делаешь слишком много вещей...
по частям.

А части почти никогда не дают того же результата, что и единый, непрерывный поток мышления.

Иллюзия многозадачности

Люди часто говорят:

«Я хорошо умею работать в режиме многозадачности».

Обычно это означает:

«Я хорошо умею быстро переключаться».

Это не одно и то же.

Твой разум действительно может очень быстро переходить от одной сложной задачи к другой.

Но скорость переключения не превращает его в систему, способную одновременно глубоко обрабатывать несколько задач.

Ты пишешь.

Переключаешься.

Вспоминаешь.

Отвечаешь.

Подавляешь предыдущую задачу.

Возвращаешься.

Восстанавливаешь контекст.

Продолжаешь.

И снова переключаешься.

Поскольку всё происходит быстро, процесс может казаться почти незаметным.

Но незаметный процесс не означает бесплатный.

Каждое переключение меняет то, что в данный момент активно в твоём сознании.

Каждое возвращение требует некоторого восстановления.

Каждое прерывание ещё немного разрушает исходную непрерывность.

И чем сложнее задача...

тем дороже может становиться эта потеря непрерывности.

Письмо.

Программирование.

Исследование.

Дизайн.

Стратегия.

Анализ.

Обучение.

Все эти виды деятельности требуют удерживать связи между идеями.

Фрагментируй процесс...

и удерживать его структуру становится сложнее.

Экран может выглядеть загруженным.

Твой мозг может ощущать себя загруженным.

Ты можешь ответить на двадцать сообщений.

Открыть пятнадцать вкладок.

Закрыть двенадцать уведомлений.

Выполнить десятки мелких действий.

И при этом почти не продвинуться в том, что действительно имеет значение.

Активность — не то же самое, что продвижение.

У переключения есть цена

Представь, что ты пишешь сложный аргумент.

Наконец тебе удалось увидеть его структуру.

Ты понимаешь, что должен сделать следующий абзац.

И тут ты переключаешься на почту.

Отвечаешь.

Потом возвращаешься.

Где ты остановился?

В чём заключался аргумент?
Какой был следующий пункт?
Какую формулировку ты обдумывал?
Какую связь между идеями собирался провести?
Теперь тебе приходится заново восстанавливать ментальную позицию, которую ты только что покинул.

Иногда это занимает секунды.

Иногда минуты.

А иногда исходная мысль просто исчезает.

Вот скрытая цена.

Не только время.

Ментальная непрерывность.

Сложная работа часто требует одновременно удерживать в сознании несколько элементов информации.

Когда ты снова и снова покидаешь это состояние...

ты снова и снова заставляешь себя его восстанавливать.

В результате день оказывается наполнен началами.

Множество стартов.

Множество возвращений.

И очень мало продолжительных отрезков настоящего мышления.

Остаток внимания

Есть ещё одна проблема.

Ты можешь физически покинуть задачу...

не покидая её мысленно.

Представь, что ты только что закончил сложный разговор и сразу открываешь стратегический документ.

Твои глаза смотрят на документ.

Но часть твоего разума всё ещё обрабатывает предыдущий разговор.

Что он имел в виду?

Правильно ли ты ответил?

Что теперь нужно сказать?

Что будет дальше?

Предыдущая задача ещё не исчезла полностью.

Она оставила след.

Назовём его **остатком внимания**.

Незавершённая задача продолжает занимать часть ментального пространства.

Особенно дорого это становится, когда ты быстро переключаешься между совершенно разными видами деятельности.

Почта.

Стратегия.

Сообщения.

Письмо.

Встреча.

Исследование.

Телефон.

Снова письмо.

Твой разум не просто перемещается между задачами.

Он переносит фрагменты предыдущих задач в следующие.

Ты всё ещё можешь функционировать.

Ты всё ещё можешь производить результат.

Но ты уже не работаешь так, будто всё твоё внимание находится в одном месте.

Физически ты присутствуешь раньше, чем становишься ментально доступным для новой задачи.

Проблема открытых циклов

Посмотри на свою цифровую жизнь.

Сообщение, на которое ты не ответил.

Незаконченный документ.

Вкладка браузера, к которой ты собираешься вернуться.

Решение, которое ты ещё не принял.

Письмо, которое нужно отправить.

Проект, ожидающий следующего шага.

Сохранённое видео.

Добавленная в закладки статья.

Идея, которую ты не хочешь забыть.

Каждый из них — открытый цикл.

Современные технологии прекрасно умеют их создавать.

Ты можешь держать открытым практически всё.

Ничто не обязано завершаться.

Ничто не обязано исчезать.

Всё может подождать.

Всё может оставаться перед глазами.

И всё может тихо шептать:

«Не забудь меня».

Вскоре у тебя:

17 вкладок браузера.

43 непрочитанных сообщения.

12 цепочек писем.

Три активных проекта.

Пять окон чатов.

Несколько заметок.

Множество незавершённых идей.

Ничто из этого может не быть срочным.

Но вместе они создают совершенно другую среду.

Твой разум окружён незавершёнными делами.

И тогда ты спрашиваешь себя:

«Почему я не могу сосредоточиться?»

Возможно, правильное спросить:

«Сколько вещей я одновременно заставляю свой разум помнить?»

Фрагментация, которую создаёшь ты сам

Внешние отвращения легко обвинить.

Телефон зазвонил.

Кто-то позвонил.

Пришло письмо.
Коллега прервал тебя.
Появилась встреча.
Но существует ещё один источник.
Ты.
Ты пишешь.
В голове появляется вопрос.
Ты открываешь новую вкладку.
Ищешь ответ.
Поиск порождает новый вопрос.
Ты открываешь ещё одну вкладку.
Она напоминает тебе о другой задаче.
Ты снова переключаешься.
Никто тебя не прерывал.
Ты прервал себя сам.
Это важно, потому что самопрерывание часто ощущается как свобода.
Ты думаешь:
«Я сам решил проверить».
Да.
Но повторяющиеся решения превращаются в паттерны.
Если каждый сложный момент даёт тебе разрешение переключиться...
переключение становится твоим маршрутом по умолчанию.
Системе больше не нужно тебя прерывать.
Ты сам становишься системой прерывания.

Уведомлению не нужно твоё внимание

Уведомление — вещь крошечная.
Звук.
Вибрация.
Баннер.
Красная цифра.
Светящийся значок.
Физически — почти ничего.
Когнитивно — потенциально гораздо больше.
Потому что уведомление создаёт вопрос:
Что произошло?
Этот вопрос входит в пространство твоего внимания.
Текущая задача всё ещё перед тобой.
Теперь конкурируют две вещи.
Работа перед тобой...
и возможность, скрытая за уведомлением.
Ты можешь его проигнорировать.
Но ты уже его заметил.
А заметить — значит принять решение.
Проверить?
Подождать?
А вдруг это важно?
Возможно, кому-то нужен твой ответ.

Возможно, что-то изменилось.
Возможно, ты что-то пропускаешь.
Поэтому одно уведомление может создать не просто секунду прерывания.
Оно создаёт небольшие внутренние переговоры.
Умножь это на целый день...
и эти переговоры становятся самой средой.
Устройству не нужно управлять твоей рукой.
Ему достаточно научиться хорошо проникать в твои мысли.

Налог на внимание

Представь, что каждое ненужное переключение облагается небольшим налогом.
Одно переключение кажется безобидным.
Десять уже заметны.
Пятьдесят начинают менять саму структуру дня.
Но самое странное...
ты никогда не получаешь счёт.
В конце дня ты просто говоришь:
«Я работал восемь часов».
Но сколько из этих часов содержало непрерывное мышление?
Это уже другой показатель.
Ты можешь потратить:
40 минут на письмо.
Затем 8 минут на сообщения.
Потом 15 минут на почту.
Затем 10 минут на поиск чего-то совершенно постороннего.
Потом 5 минут на телефон.
Затем 12 минут на попытки вспомнить, где именно ты остановился.
Потом ещё одно прерывание.
И ещё один перезапуск.
Календарь зафиксировал восемь часов.
Твой разум пережил что-то совсем другое.
Фрагментацию.
Время может оставаться целым...
в то время как внимание снова и снова разбивается на части.

Ложный сигнал продуктивности

У фрагментированной работы есть преимущество.
Она ощущается продуктивной.
Ты ответил на письмо.
Готово.
Закрыв уведомление.
Готово.
Ответил на сообщение.
Готово.
Переместил задачу.
Готово.
Открыл другой документ.

Готово.

Маленькие действия постоянно создают сигналы завершения.

Мозг любит видимый прогресс.

Но важная работа часто не выглядит продуктивной в тот момент, когда происходит.

Сложной главе может потребоваться тридцать минут мышления, прежде чем появится одно действительно хорошее предложение.

Стратегическая проблема может внешне оставаться неизменной, пока её внутренняя структура становится всё яснее.

Дизайнерская задача может требовать долго смотреть на одну и ту же проблему, пока наконец не проявится правильная связь.

Глубокая работа часто сначала создаёт невидимый прогресс...

и только потом — видимый результат.

Фрагментация работает наоборот.

Она вознаграждает то, что можно быстро завершить.

Так возникает опасная иллюзия:

Ты можешь чувствовать себя продуктивным, одновременно избегая работы, которая действительно требует глубины.

Фрагментированный разум учится ждать переключения

Повторяющееся поведение меняет ожидания.

Если ты проверяешь телефон каждые несколько минут...

твой разум начинает ожидать новизны.

Если ты переключаешься каждый раз, когда работа становится неприятной...

дискомфорт начинает сигнализировать об побеге.

Если у тебя постоянно открыто несколько экранов...

разделённое внимание начинает казаться нормой.

Если каждый тихий момент заполнен контентом...

тишина начинает ощущаться странно пустой.

Это не означает, что технологии навсегда уничтожат твою способность концентрироваться.

Человеческое внимание сложнее.

Люди разные.

Задачи разные.

Среда разная.

Некоторые переключения необходимы.

Некоторые люди очень эффективно работают со сложной информацией.

Поэтому не превращай это в очередное драматичное интернет-утверждение:

«Многозадачность уничтожает твой мозг».

Это ленивое мышление.

Более полезное наблюдение гораздо проще:

То, как ты регулярно используешь своё внимание, влияет на то, что начинает казаться тебе нормальным.

Если постоянное переключение становится нормой...

устойчивый фокус начинает ощущаться необычным.

А если устойчивый фокус ощущается необычным...

ты реже будешь его выбирать.

Разница между гибкостью и фрагментацией

Не каждое переключение — проблема.

Иногда переключение разумно.

Менеджер получает чрезвычайно важную задачу.

Врач реагирует на состояние пациента.

Родитель прерывает работу ради ребёнка.

Разработчик расследует сбой в рабочей системе.

Исследователь обнаруживает информацию, которая меняет направление проекта.

Это не фрагментация.

Это адаптация.

Проблема — в неконтролируемом переключении.

Сравни:

«Я изменил задачу, потому что этого потребовала реальность».

и

«Я изменил задачу, потому что появилось что-то более стимулирующее».

Первое — гибкость.

Второе может стать обусловленной реакцией.

Архитектор не пытается устранить все переходы.

Архитектор спрашивает:

Какие переходы необходимы?

Какие происходят автоматически?

Каких можно избежать?

Это различие меняет всё.

Триггер дискомфорта

Есть ещё одна причина, по которой люди переключаются.

Задача становится сложной.

Предложение не складывается.

Код не работает.

Цифры не сходятся.

Идея кажется незавершённой.

Ответ неясен.

Внутри появляется дискомфорт.

И вдруг...

почта становится интересной.

Телефон становится интересным.

Браузер становится интересным.

Новости становятся интересными.

Практически всё начинает выглядеть лучше, чем сложная задача прямо перед тобой.

Почему?

Потому что переключение даёт мгновенное облегчение.

Тебе не нужно решать проблему.

Тебе нужно только уйти от неё.

Паттерн выглядит так:

Сложность

↓

Переключение

↓

Облегчение

Это мощный механизм обусловливания.

Если повторять его достаточно часто, первое ощущение сложности начинает становиться триггером для бегства.

И тогда проблема уже глубже, чем обычное отвлечение.

Твоё внимание научилось:

«Когда думать становится неприятно — уходи».

Именно это поведение Архитектор должен перепроектировать.

Порог глубины

У каждой значимой задачи есть порог.

До него...

работа кажется сложной.

Медленной.

Неопределённой.

Иногда скучной.

После него...

что-то меняется.

Связи начинают складываться.

Идеи становятся яснее.

Проблема начинает раскрывать свою структуру.

Ты запоминаешь больше.

Начинаешь видеть отношения между элементами.

Появляется импульс.

Продолжать становится легче.

Порог у каждой задачи и каждого человека свой.

Но одно остаётся неизменным:

Ты не можешь достичь глубины, которую постоянно покидаешь.

Если ты уходишь через пять минут...

ты никогда не узнаешь, что происходит через двадцать.

Если ты переключаешься каждый раз, когда появляется неопределённость...

ты никогда не испытаешь ясность, которая приходит после продолжительного мышления.

Именно поэтому начало сложной работы может казаться непропорционально тяжёлым.

Ты не обязательно плохо справляешься с задачей.

Возможно, ты просто стоишь перед порогом глубины.

Останься достаточно долго...

и система может изменить своё состояние.

Фрагментированное рабочее пространство

Теперь посмотри на своё цифровое рабочее пространство.

Не на стол.

На экран.

Сколько вкладок открыто?

Сколько приложений запущено?

Сколько уведомлений активно?

Сколько разговоров остаётся незавершёнными?

Сколько документов ещё не закончено?

Сколько задач одновременно помечены как важные?

Каждый видимый элемент представляет собой потенциальный переход.

Открытая вкладка говорит:

«Вернись ко мне».

Красный значок говорит:

«Проверь меня».

Непрочитанное сообщение говорит:

«Ответь».

Рекомендация говорит:

«Посмотри».

Сохранённая статья говорит:

«Прочитай позже».

Окно браузера, заполненное возможностями, не является нейтральным.

Это карта твоего внимания.

И если каждая часть этой карты содержит приглашение...

твой разум постоянно получает инструкции двигаться дальше.

Окно одной задачи

Тебе не нужно становиться монахом.

Не нужно удалять каждое приложение.

Не нужно отказываться от технологий.

Тебе нужно кое-что гораздо проще.

Защищённое окно, в котором **одна когнитивная цель** становится приоритетом.

Например:

Писать.

Не писать + почта + сообщения + новости.

Только писать.

Или:

Учиться.

Не учиться + телефон + социальные сети + пять вкладок браузера.

Или:

Думать.

Не думать одновременно с ответами на три разговора.

Цель не в идеальной чистоте.

Цель — снизить конкуренцию.

Если за твоё внимание конкурируют десять сигналов...

убери девять.

Дай одному сигналу преимущество.

Этого уже достаточно, чтобы изменить архитектуру.

Закрой цикл перед переключением

Есть простой способ облегчить возвращение к задаче.

Перед тем как уйти...

оставь себе карту.

Не:

«Продолжу позже».

А:

«Следующий шаг: закончить второй абзац, объяснив X».

Или:

«Следующий шаг: проверить ответ API для случая B».

Или:

«Следующий шаг: сравнить эти два варианта».

Или:

«Следующий шаг: переписать вступительный аргумент».

Ты создаёшь мост между двумя ментальными состояниями.

Когда вернёшься...

тебе не придётся восстанавливать всё с нуля.

У тебя уже есть следующий шаг.

Это небольшое архитектурное решение.

Но именно маленькие решения часто делают системы рабочими.

Не заставляй своё будущее «я» заново открывать то, что уже знает твоё настоящее «я».

Собирай поверхностные задачи в группы

Не каждая задача заслуживает глубокой концентрации.

Почта.

Планирование.

Обычные сообщения.

Работа с файлами.

Административные задачи.

Простая координация.

Такие задачи часто можно объединять.

Вместо того чтобы постоянно проверять...

обрабатывай их в определённые промежутки времени.

Вместо того чтобы немедленно отвечать на каждое сообщение...

создай отдельные окна для ответов.

Вместо того чтобы позволять административной работе проникать в каждый час...

дай ей собственное пространство.

Отсюда возникает простой принцип:

Защищай глубину. Группируй поверхностное.

Твоё внимание не должно быть одинаково доступно для каждой задачи.

Это было бы похоже на попытку дать каждой комнате здания одинаковую электрическую мощность.

Мастерской нужна энергия.

Коридору — нет.

Твои когнитивные ресурсы устроены так же.

Проблема ИИ

Теперь добавим ИИ.

Проблема фрагментации становится интереснее.

ИИ может значительно ускорить работу.

Он может суммировать.

Исследовать.

Создавать черновики.

Переводить.

Анализировать.

Писать код.

Сравнивать.

Генерировать.

Объяснять.

Автоматизировать.

Это мощно.

Но каждый мощный инструмент создаёт ещё одну возможность для переключения.

Ты начинаешь писать.

Застреваешь.

Обращаешься к ИИ.

Получаешь ответ.

Потом спрашиваешь другую модель.

Потом ещё одну.

Сравниваешь результаты.

Переписываешь запрос.

Исследуешь ещё одну возможность.

И внезапно исходная проблема превращается в цепочку взаимодействий с инструментами.

Технология помогает...

но твоё внимание постоянно перемещается.

Есть и другой риск.

Ты начинаешь спрашивать до того, как подумал.

Искать до того, как рассудил.

Генерировать до того, как определил задачу.

Делегировать до того, как понял проблему.

Поэтому вопрос не в том:

«Стоит ли мне использовать ИИ?»

Конечно, стоит, если он создаёт рычаг.

Лучший вопрос:

«Какая часть этого мышления должна оставаться моей?»

Используй ИИ, чтобы ускорять выполнение.

Но не отдавай автоматически то мышление, которое формирует твоё собственное суждение.

Инструмент должен расширять твою когнитивную способность, а не незаметно заменять владение собственным мышлением.

Архитектура фокуса

Система фокусировки может быть удивительно простой.

Одна главная цель

↓

Защищённое окно внимания

↓

Минимум конкурирующих сигналов

↓

Чёткая точка остановки

↓

Осознанный переход

↓

Группировка поверхностных задач

↓

Возвращение

И снова.

Эта архитектура не требует героической дисциплины.

Она уменьшает количество моментов, в которых дисциплина вообще требуется.

В этом и заключается смысл.

Сильнейшая система — не та, которая заставляет тебя бороться сильнее.

А та, которая оставляет тебе меньше сражений.

Переосмысление Архитектора

Не спрашивай:

«Как мне лучше работать в многозадачном режиме?»

Спроси:

«Какие задачи вообще не должны конкурировать за моё внимание?»

Не спрашивай:

«Как мне быстрее отвечать на сообщения?»

Спроси:

«Почему сообщения вообще имеют право прерывать глубокую работу?»

Не спрашивай:

«Почему я не могу сосредоточиться?»

Спроси:

«Сколько раз я заставляю своё внимание начинать заново?»

Не спрашивай:

«Как мне стать более дисциплинированным?»

Спроси:

«Как мне уменьшить количество битв за внимание, которые я сам создаю?»

Эти вопросы перемещают проблему.

От личности...

к архитектуре.

От обвинения...

к проектированию.

От сопротивления...

к структуре.

Это и есть ход СОЛАРИОН.

Практическая опора

АУДИТ ФРАГМЕНТАЦИИ

В течение одного обычного рабочего дня отслеживай ненужные переключения.

Не записывай каждый нормальный переход.

Записывай добровольные.

Каждый раз, когда покидаешь основную задачу, записывай:

Что ты делал?

На что переключился?

Почему переключился?

Это было:
скука?
дискомфорт?
любопытство?
привычка?
уведомление?
сообщение?
просьба другого человека?
страх что-то упустить?
реальная необходимость?

Затем запиши:

Как долго ты отсутствовал?

И:

Сколько времени потребовалось, чтобы снова полностью включиться в задачу?

Не оценивай себя.

Измеряй систему.

В конце дня посмотри на закономерности.

Ты можешь обнаружить, что твоя главная проблема — не социальные сети.

Возможно, это:

Почта.

Самопрерывание.

Нечёткие задачи.

Слишком много открытых вкладок.

Постоянная доступность.

Переключение контекста.

Или просто попытка одновременно выполнять несколько сложных задач.

Теперь выбери **одну переменную**.

Измени её на семь дней.

Например:

Никаких уведомлений во время фокус-сессий.

Или:

Проверять почту только в 11:30 и 16:30.

Или:

Одно окно браузера во время письма.

Или:

Телефон находится за пределами комнаты во время глубокой работы.

Затем снова измерь результат.

Ты не пытаешься доказать себе, что дисциплинирован.

Ты тестируешь архитектуру.

Проведи эксперимент.

Изучи данные.

Перепроектируй систему.

Линза СОЛАРИОН

Фрагментированный разум часто принимает движение за прогресс.

Он видит:

Сообщения.

Вкладки.

Уведомления.

Задачи.

Поиски.

Переключения.

Активность.

И делает вывод:

«Я очень много сделал».

Но более глубокий вопрос звучит иначе:

«Что я на самом деле завершил?»

Ценность внимания не в том, что его можно распределить повсюду.

Его ценность в том, что его можно сконцентрировать в одном месте.

В будущем, скорее всего, будет ещё больше информации.

Больше программ.

Больше автоматизации.

Больше ИИ.

Больше уведомлений.

Больше персонализированных систем.

Больше возможностей.

Это делает сфокусированное внимание более ценным...

а не менее.

Мир становится всё лучше в производстве сигналов.

Твоё преимущество всё больше будет зависеть от способности решать, какие сигналы заслуживают ответа.

А какие — ничего.

Заключительная мысль

Представь реку.

А теперь представь, что ты разделил её на сто маленьких каналов.

Вода всё ещё движется.

Всё выглядит активным.

Каждый поток куда-то направляется.

Но ни один канал не становится по-настоящему мощным.

Теперь закрой большинство каналов.

Та же вода начинает прорезать один путь.

Появляется глубина.

Появляется импульс.

Меняется ландшафт.

С вниманием происходит нечто похожее.

Каждое ненужное переключение открывает ещё один канал.

Каждый защищённый период концентрации закрывает один.

Тебе не обязательно нужно больше внимания.

Тебе нужно меньше мест, через которые оно может утекать.

Фрагментированный разум спрашивает:

«Как мне успеть за всем?»

Архитектор спрашивает:

«Что вообще заслуживает моего внимания?»

Этот вопрос меняет систему.

Потому что фокус — это не способность уделять внимание всему.

Фокус — это способность сознательно оставлять большинство вещей без внимания.

Инсайт СОЛАРИОН

Твоё внимание становится фрагментированным, когда слишком многим вещам разрешено одновременно конкурировать за него.

Защита фокуса начинается с решения, что не получает к нему доступа.

Принцип СОЛАРИОН II

Обычные люди управляют большим количеством задач.

Архитекторы защищают внимание, необходимое для завершения правильных задач.

ГЛАВА 3 ДВИГАТЕЛЬ ОТВЛЕЧЕНИЯ Почему твой мозг снова и снова проверяет

Автор: А. СОЛАРИОН

Холодное начало

Представь, что ты садишься за важное дело.

Документ открыт.

Цель ясна.

Ты точно знаешь, что нужно сделать.

И тут ты проверяешь телефон.

Не потому, что что-то произошло.

Не потому, что ты кому-то нужен.

Ты просто проверяешь.

Ничего важного.

Ты возвращаешься к документу.

Проходит несколько минут.

Ты открываешь почту.

Потом сообщение.

Потом ещё одну вкладку.

Потом уведомление.

Потом одно короткое видео.

Всего одно.

Ты возвращаешься к работе.

И что-то изменилось.

Сама работа не изменилась.

Комната не изменилась.

Твой интеллект не изменился.

Но оставаться с задачей вдруг стало сложнее.

Почему?

Потому что на внимание влияет не только то, на что ты выбираешь смотреть.

На него влияет и то, что снова и снова учит тебя **отводить взгляд**.

Современное отвлечение — это не просто набор интересных объектов.

Это среда, наполненная сигналами.

Уведомления.

Значки.

Вибрации.

Рекомендации.

Непрочитанные сообщения.

Обновляющиеся ленты.

Новая информация.

Незавершённые разговоры.

Возможные награды.

Каждый из них создаёт маленькое приглашение:

Посмотри.

А иногда ещё одно:

Проверь ещё раз.

Именно здесь начинается двигатель отвлечения.

Р

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.