

РЕСУРСНЫЙ КАПИТАЛ

Как превращать время, энергию
и возможности в устойчивый рост.



ИИ

Владимир Туманец

Владимир Туманец

**Ресурсный капитал: Как
превращать время, энергию и
возможности в устойчивый рост**

«Автор»

2026

Туманец В.

Ресурсный капитал: Как превращать время, энергию и возможности в устойчивый рост / В. Туманец — «Автор», 2026

Успеваете больше, но на близких, здоровье и собственные планы всё меньше сил и времени? Часто дело не в дисциплине: ресурсы распылены между конкурирующими целями, а рост требует постоянного напряжения. «Ресурсный капитал» предлагает систему управления временем, энергией, вниманием, навыками, связями и возможностями. Вы научитесь замечать утечки и ограничения, выбирать приоритеты, защищать важное в календаре и планировать с учётом энергии. Книга поможет оценивать цену решений и возможности, превращать опыт в капитал, создавать системы и делегировать, укреплять доверие, закладывать резервы и восстанавливаться. Регулярный пересмотр стратегии позволит адаптироваться к переменам, не теряя направления. Книга для специалистов, руководителей, предпринимателей и всех, кто хочет расти без бесконечной гонки — устойчиво, осознанно и без платы будущим истощением. Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image - Лицензия

© Туманец В., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Ресурсный капитал: что мы накапливаем и зачем	6
Цена рассеивания: дефицит, избыток и конкурирующие цели	11
Карта ресурсов: время, энергия, внимание, навыки, связи и возможности	17
Ресурсный баланс: обязательства, утечки и резервы	22
Конец ознакомительного фрагмента.	24

Владимир Туманец
Ресурсный капитал: Как
превращать время, энергию и
ВОЗМОЖНОСТИ в устойчивый рост

Ресурсный капитал: Как превращать время, энергию и возможности в устойчивый рост

Владимир Туманец

Ресурсный капитал: что мы накапливаем и зачем

В зале ещё пахло кофе и сценическим светом. Марина стояла у экрана с дипломом в руках, слушала поздравления коллег и улыбалась в объективы. Её повысили: теперь в подчинении была большая команда, а в письме от руководителя отдельно отметили её вклад в самый заметный проект года.

По дороге домой она получила три сообщения: от сестры, подруги и сына, который спросил, будет ли она читать ему перед сном. Марина ответила всем одинаково: «Напишу, когда доберусь». Добралась она поздно. Не переодеваясь, легла на кровать «на минуту», провалилась в сон и проснулась только утром — всё ещё в рабочей блузке, с телефоном в руке и непрочитанными сообщениями на экране.

Повышение было настоящим. Новая зарплата тоже. Но в тот вечер Марина впервые заметила странную разницу: на бумаге она стала богаче, а в собственной жизни — беднее временем, силами и присутствием рядом с близкими.

Это не история о том, что карьерные достижения неправильны, а амбиции опасны. И не о том, что нужно отказаться от роста, чтобы сохранить покой. Марина просто обнаружила, что измеряла успех слишком узким прибором. Её внимание было настроено на доход и должность, но почти не замечало, чем оплачивается этот рост и что остаётся у неё после него.

То, чего не показывает банковское приложение

Деньги удобно считать. У них есть сумма, выписка, баланс. Мы понимаем, что такое получить больше, потратить меньше или отложить на потом. Поэтому финансовая метафора легко распространяется на остальные стороны жизни: кажется, будто временем, силами, навыками и отношениями тоже можно распоряжаться как универсальной валютой.

Но это не так.

Время нельзя положить на счёт и использовать через год. Здоровье не всегда восстанавливается по расписанию. Доверие нельзя мгновенно перевести из одной связи в другую. Навык может улучшать шансы, но не гарантирует нужного результата. Возможность может появиться — и исчезнуть, если обстоятельства изменились.

Чтобы говорить об этом точнее, полезно ввести понятие **ресурсного капитала**. Это совокупность активов и доступных возможностей, которые помогают человеку достигать значимых для него целей и создавать ценность в будущем. В него входят не только деньги, но и время, энергия, внимание, навыки, связи, доступ к возможностям — а также условия, которые помогают этим ресурсам сохраняться и развиваться.

Слово «капитал» здесь не означает, что вся жизнь должна приносить прибыль. Дружба не обязана окупаться, отдых не должен оправдываться будущей продуктивностью, а забота о близких не становится ценной только тогда, когда помогает карьере. Смысл понятия в другом: наши сегодняшние запасы и возможности влияют на то, какие решения будут доступны нам завтра.

Ресурсный капитал — не оценка человеческой ценности. Это способ увидеть, на что вы можете опереться, что поддерживает вашу жизнь и что нуждается в защите.

Запас, поток и результат

Одна из причин, почему мы поздно замечаем истощение, — мы смешиваем три разные вещи: ресурс, его расходование и результат.

Представьте, что вы готовите презентацию. Ваши знания — ресурс. Время и внимание, вложенные в подготовку, — расходование ресурсов. Убедительная презентация и принятое решение — результат. Но в этой же работе вы можете приобрести новый навык, укрепить доверие команды или, наоборот, несколько ночей подряд недосыпать и снизить способность ясно мыслить.

Один и тот же процесс способен одновременно создавать и разрушать разные виды капитала.

Полезно различать **запас** и **поток**. Запас — это то, что относительно сохраняется или накапливается: профессиональная компетентность, доверие, деньги, запас времени в календаре. Поток — то, что поступает и расходуется в течение дня или недели: часы, силы, концентрация, свободное внимание. Некоторые ресурсы сочетают оба свойства. Например, здоровье включает и накопленные условия благополучия, и ежедневные колебания самочувствия; навык накапливается практикой, но может слабеть без применения.

Ресурс

Что может быть запасом

Что происходит как поток

Время

Свободные окна в ближайших днях, защищённые периоды

Часы, которые проходят и распределяются между делами

Энергия

Относительная устойчивость и способность восстанавливаться

Изменения сил в течение дня

Внимание

Способность удерживать фокус, привычка к сосредоточенной работе

Концентрация, расходующаяся на конкретные задачи

Навыки

Освоенные знания и способы действия

Практика, обучение, применение

Связи

Отношения, основанные на знакомстве и доверии

Разговоры, поддержка, совместные действия

Возможности

Доступ к выбору, информации, нужной среде

Шансы, которые возникают, используются или закрываются

Эту таблицу не стоит понимать как инструкцию сложить всё в одну оценку. Ресурсы различаются. Час, проведённый с ребёнком, и час на работе оба занимают время, но не являются взаимозаменяемыми просто потому, что измеряются одной единицей. Навык переговоров может помочь в работе, но не заменит сна. Деньги иногда покупают удобство и освобождают часы, однако не гарантируют ни близости, ни здоровья, ни доверия.

Ресурсы связаны, но не переводятся друг в друга по фиксированному курсу.

Капитал — это не склад

Слово «накопление» может вызвать образ человека, который бережёт всё и ничего не тратит. Но ресурс, который никогда не используется, не всегда становится капиталом. Навык, который не применяется, может заржаветь. Возможность, которую всё время откладывают «на потом», иногда закрывается. Отношения поддерживаются не одной лишь памятью о том, что они когда-то были близкими.

При этом непрерывное расходование без восстановления — тоже не стратегия. Сон, движение, еда, тишина, помощь других людей, ясные границы и время без обязательств могут быть условиями, при которых ресурс возвращается или укрепляется. Исследования сна, например, последовательно показывают связь недостаточного сна с ухудшением внимания и способности регулировать эмоции. Это не повод превращать сон в ещё один пункт карьерного плана. Это напоминание: решения, принятые на истощении, нередко отличаются от решений, которые человек принял бы, имея больше сил.

То же относится к вниманию. Частое переключение между задачами отнимает время на возвращение к прежнему контексту. Если рабочий день заполнен сообщениями, срочными просьбами и короткими встречами, человек может провести много часов за работой, но почти не продвинуть задачи, требующие глубины. Поток занят, а результат скромный.

Связи тоже нельзя свести к количеству контактов. Десятки знакомых не обязательно дают чувство поддержки, а крепкие отношения не должны существовать лишь затем, чтобы быть полезными. Но взаимное доверие, внимание и надёжность действительно могут расширять доступные человеку способы справляться с трудностями. Социальная поддержка связана с благополучием и устойчивостью; важно помнить, что это живые отношения, а не сеть для извлечения выгоды.

Иными словами, ресурсный капитал — не склад вещей, которые надо удерживать любой ценой. Это система, в которой что-то расходуется, что-то восстанавливается, а что-то растёт благодаря применению. Задача не в том, чтобы никогда не уставать и не ошибаться. Задача — понимать, чем вы платите за выбранный результат и что останется у вас после оплаты.

Как меняется картина, если смотреть шире

Вернёмся к Марине. На её работе повышение приносило несколько результатов: большую зарплату, новые полномочия и возможность влиять на решения. Вместе с ними пришли более длинные дни, увеличившаяся ответственность и меньше времени на отдых. Само повышение не было ни хорошим, ни плохим ресурсным обменом. Важным было то, что Марина не замечала его полной цены и не успевала выбирать условия.

Когда она стала смотреть шире, обнаружили не только потери. У неё было больше опыта, чем ей казалось: за годы работы она научилась собирать людей вокруг сложных задач и спокойно вести переговоры. Её уважали коллеги. У неё оставались финансовые сбережения и возможность обсуждать распределение обязанностей. Но значительная часть недели уже была занята, энергия проседала к вечеру, а контакт с близкими стал состоять преимущественно из обещаний «поговорить потом».

Такой взгляд не требует обвинять себя. У людей бывают разные обстоятельства: маленькие дети, уход за родственником, нестабильная работа, болезнь, переезд, финансовые обязательства. Иногда выбор ограничен не личной дисциплиной, а реальностью. Инвентаризация нужна не для того, чтобы объявить себя недостаточно эффективным, а чтобы точнее увидеть, где есть опора и где требуется помощь, изменение условий или более скромная цель.

Первая карта ресурсного капитала

Начните не с большого плана на всю жизнь, а с короткой диагностики. Возьмите лист или откройте заметку и заполните таблицу. В каждой колонке пишите не абстрактные оценки, а наблюдаемые факты.

Ресурс

Имею

Использую

Хочу укрепить

Время

Какие свободные окна, защищённые часы или регулярные паузы у меня есть?
Куда фактически уходит время в обычную неделю?
Какое время я хочу освободить или защитить?

Энергия

Что помогает мне чувствовать себя достаточно устойчиво?
Какие дела чаще всего забирают силы? Когда я обычно устаю?
Какое условие восстановления стоит создать или вернуть?

Внимание

В каких обстоятельствах мне проще сосредоточиться?
Что чаще всего прерывает работу или разговоры?
Какой период или пространство я хочу освободить от отвлечений?

Навыки

Что я уже умею делать хорошо? Чему научился за последний год?
Где эти навыки уже помогают мне и другим?
Какой навык я хочу развить или начать применять?

Связи

На чью поддержку я могу рассчитывать? Кому доверяю я?
Какие отношения я регулярно поддерживаю, а какие отложил?
С кем я хочу восстановить контакт или стать надёжнее?

Возможности

К каким людям, знаниям, средствам и вариантам у меня есть доступ?
Какие возможности я использую, а какие оставляю незамеченными?
Какой новый доступ или выбор хочу создать?

Если трудно заполнить колонку «имею», спросите себя: что уже однажды помогло мне справиться? Кого я могу попросить о совете? Какую работу я умею выполнять без постоянного контроля? Какие часы недели пока не заняты обязательствами? Не нужно обесценивать небольшое. Один надёжный человек — это реальная опора. Несколько спокойных утренних часов — реальный запас. Навык, который помог вам пережить сложный период, никуда не исчезает, даже если сейчас вы не используете его ежедневно.

Когда таблица заполнена, пройдите пять шагов.

1. Выберите значимую цель. Не «стать успешнее», а, например, «сменить сферу без резкого обрыва дохода», «вернуть регулярное время с семьёй» или «закончить обучение».

2. Отметьте ресурсы, которые цель потребует. Для обучения могут понадобиться время, внимание, деньги и поддержка близких.

3. Найдите скрытые расходы. Что придётся временно сократить? Как вы поймёте, что цена стала чрезмерной?

4. Продумайте восстановление и развитие. Какие ресурсы можно пополнять по пути? Какую помощь или новые условия стоит запросить?

5. Сформулируйте маленькое следующее действие. Действие должно помещаться в реальные обстоятельства, а не в воображаемую версию недели, где нет усталости, неожиданностей и чужих потребностей.

Марина не уволилась и не решила, что больше никогда не задержится. Она начала с пересмотра условий, которые могла изменить. Обсудила с руководителем, какие задачи можно

передать, а какие действительно требуют её участия. В календаре защитила два вечера в неделю от рабочих встреч и ввела короткий еженедельный разговор с семьёй о планах и нагрузке. Одно свободное утро оставила для обучения — не потому, что каждый час обязан приносить доход, а потому, что ей важно было не потерять интерес к профессии и расширить будущий выбор.

Изменения не сделали её жизнь идеальной. Иногда планы всё ещё срывались. Но Марина перестала считать любое свободное время пустотой, которую можно заполнить ещё одной задачей. И стала замечать разницу между «я могу это сделать» и «я хочу продолжать платить за это именно так».

Что вы хотите накапливать

У ресурсного капитала нет одинакового для всех набора приоритетов. В один период человеку важнее укреплять профессиональные навыки; в другой — возвращать силы или создавать финансовый запас. Кто-то пытается расширить круг возможностей, кто-то — перестать распыляться и сохранить то, что уже работает. Рост не всегда выглядит как «больше»: иногда это более надёжная опора, ясная граница, спокойный сон или способность сказать «нет» без разрушительных последствий.

Полезно раз в неделю уделить десять минут трём вопросам:

- Что на этой неделе поддержало мои ресурсы?
- Что я расходовал быстрее, чем рассчитывал?
- Какой один ресурс я хочу укрепить на следующей неделе?

Периодически возвращайтесь к своей таблице и уточняйте её. Ресурсный капитал не неподвижен: меняются обстоятельства, цели, обязательства и доступные возможности. Поэтому однажды составленная карта не становится вечным диагнозом. Это ориентир, помогающий принимать решения в конкретной жизни, а не в идеальной схеме.

Главный сдвиг начинается тогда, когда вопрос «Сколько я заработал или достиг?» дополняется другими: «Что я сохранил? Чему научился? Что укрепил? Какие варианты стали мне доступны? Какими силами я располагаю для следующего шага?» Доход и достижения остаются важными. Просто они перестают быть единственными строками в отчёте о собственной жизни.

Настоящий рост — не бесконечное накопление и не постоянная производительность. Это способность направлять имеющиеся ресурсы к значимым целям, восстанавливать то, что расходуется, и замечать цену выбора, пока она ещё поддаётся обсуждению. Начните с простой инвентаризации и закончите фразу: **«Сейчас я хочу накапливать не только..., но и...»** Ответ может оказаться скромным. Если он честный и помогает вам яснее выбирать, этого достаточно для первого шага.

Важно не превращать эту инвентаризацию в ещё один список требований к себе. Ресурсный капитал нужен не для того, чтобы измерять собственную ценность, а чтобы яснее видеть, на что у нас есть силы, время и возможности — и что помогает их восстанавливать. Он растёт не только тогда, когда мы что-то приобретаем, но и когда учимся бережно распоряжаться имеющимся.

Поэтому первый шаг — не накопить как можно больше, а понять, что именно вы хотите поддерживать и ради чего. Но даже осознанный выбор требует распределения: направляя ресурсы к одной цели, мы неизбежно отодвигаем другие. О том, как возникают эти напряжения и почему наши ресурсы могут рассеиваться между дефицитом, избытком и конкурирующими желаниями, — в следующей главе.

Цена рассеивания: дефицит, избыток и конкурирующие цели

В понедельник утром Ирина открыла ноутбук и насчитала десять вкладок: рабочий отчет, программа курса по управлению, черновик проекта, две статьи о переезде, таблица семейного бюджета, письмо руководителю, календарь, чат с подрядчиком и страница с вакансиями. На телефоне мигали уведомления. В голове было еще несколько вкладок, которые нельзя было закрыть нажатием на крестик.

Ирина работала продуктовым аналитиком и хотела получить повышение. Одновременно она собиралась запустить небольшой платный проект, закончить курс, который «точно пригодится», и наконец обсудить с партнером переезд и планы на ребенка. Все цели казались важными. Каждая по отдельности была разумной. Вместе они превращали неделю в полосу препятствий.

В понедельник Ирина подготовила слайды для руководителя, но не закончила. Во вторник открыла урок курса, однако через десять минут отвлеклась на рабочий чат. В среду набрала название для своего проекта и тут же стала искать, как его продвигать. В четверг записалась на консультацию по переезду, а потом перенесла ее, потому что появилась срочная задача. В пятницу отправила партнеру сообщение: «Давай на выходных спокойно поговорим». В субботу оба устали. В воскресенье Ирина посмотрела на длинный список начатого и почувствовала себя человеком, которому не хватает воли.

Но проблема была не в слабой воле. Ирина пыталась одновременно удерживать несколько направлений, каждое из которых требовало не только часов, но и внимания, эмоционального присутствия, решений и сил на восстановление. Она не провалила неделю. Она столкнулась с конкуренцией за ограниченные ресурсы — и пока не решила, что именно должно получить преимущество.

Десять вкладок — не десять свободных рук

Мы часто представляем ресурс как время: если найти свободный час, задачу можно выполнить. Но час — лишь одна часть сделки. Можно выделить вечер на важный разговор и обнаружить, что после рабочего дня нет сил слушать. Можно записаться на курс, но не иметь внимания, чтобы усвоить материал. Можно оставить задачу «на потом», а продолжать мысленно возвращаться к ней всю неделю.

Ресурсы не взаимозаменяемы полностью. Время нельзя превратить в бодрость одним волевым усилием. Деньги не всегда компенсируют отсутствие доверия. Свободное окно в календаре еще не означает, что в нем есть достаточно сосредоточенности для сложной работы.

К этому добавляется цена переключения. Когда человек переходит от подготовки важной презентации к сообщению в мессенджере, а затем к семейному бюджету, ему требуется время, чтобы вспомнить контекст, снова погрузиться в задачу и решить, что делать дальше. Исследования когнитивного контроля показывают: переходы между задачами могут снижать точность и скорость работы, особенно если задачи сложные или переключения часты. Исследовательница Софи Леруа описывала и так называемый «остаток внимания»: часть мыслей о предыдущей задаче продолжает занимать сознание, даже когда человек уже занялся следующей.

Это не значит, что любой переход вреден и нужно жить в монастыре без уведомлений. Но если день состоит из коротких заходов в разные дела, человек платит снова и снова — временем на перенастройку и вниманием, которое не успевает собраться в устойчивый поток.

Уведомления увеличивают эту цену. Даже если сообщение не открыть, ожидание следующего сигнала делает внимание менее надежным: ум как будто дежурит у двери, вместо того

чтобы полностью быть в комнате. В итоге человек провел за работой весь день, но продвинул важное дело лишь на несколько сантиметров.

А незавершенные обязательства продолжают занимать место. «Надо ответить», «нужно выбрать курс», «не забыть обсудить переезд» — такие мысли приходится снова и снова держать в уме. Записать их полезно не потому, что список волшебным образом решает проблему, а потому, что голове больше не нужно быть единственным хранилищем незакрытых обещаний.

Дефицит или отсутствие выбора?

Когда мы ничего не успеваем, легко заключить: «У меня мало ресурса». Иногда это правда. Человек может ухаживать за близким, работать на износ, переживать болезнь или финансовый кризис. В таких обстоятельствах не помогут бодрые советы «расставить приоритеты»: ресурса действительно мало, и нужна поддержка, снижение требований или пересмотр обязательств.

Но бывает другая ситуация: ресурсов не хватает потому, что они распределены между целями, которые давно не пересматривались. Мы продолжаем платить временем и вниманием за решение, которое никогда не принимали осознанно. Записались на обучение — значит, «надо закончить». Обсудили идею проекта — теперь неловко от нее отказываться. Пообещали себе карьерный рост, новую профессию, идеальный дом и регулярные тренировки — и пытаемся удержать все обещания сразу.

Здесь проблема не только в дефиците ресурсов, но и в дефиците ясности. Иногда самое ресурсное действие — не отыскать еще один свободный вечер, а признать: из этих хороших вариантов сейчас вмещается не каждый.

У каждой выбранной цели есть цена. Она занимает место, которое могло бы достаться другой цели. Это и есть альтернативная стоимость выбора. Если Ирина посвящает три вечера курсу, она не посвящает их проекту, отдыху или разговору с партнером. Нельзя оценивать решение только вопросом «Хорошая ли это возможность?». Нужно спросить еще: «Чему она будет мешать, если я соглашусь?»

Такая мысль звучит жестко, пока мы не замечаем обратную сторону. Отказ от одной цели не всегда означает предательство мечты. Иногда он означает, что цель не должна оплачивать свою важность хроническим истощением человека.

Ошибка Ирины: считать все цели одинаково срочными

В воскресенье Ирина выписала четыре направления, которые пыталась двигать одновременно:

- получить повышение;
- запустить платный проект;
- закончить курс по управлению;
- вместе с партнером решить, переезжать ли и когда расширять семью.

В первом варианте списка у нее были только названия целей. Все выглядели одинаково крупными и одинаково тревожными. При ближайшем рассмотрении оказалось, что требования у них разные.

Повышение зависело от конкретного рабочего цикла: через десять недель руководитель должен был представить кандидатуры на новый уровень. Ирина могла показать результат, если заранее выделит время на ключевую презентацию и договорится о критериях оценки.

Проект был привлекательным, но ни клиент, ни жесткий срок запуска не существовали. Дату «до конца месяца» Ирина придумала сама, чтобы подтолкнуть себя к действию. Курс имел понятную программу, но его можно было продолжить позже.

А разговор о семейных планах вообще не был задачей, которую следовало «закрыть за вечер». Это важная общая тема, в которой партнер не подчиненный и не ресурсная единица. Ее нельзя измерить числом выполненных пунктов. Но можно бережно выделить ей место — время, в котором оба действительно присутствуют.

Ирина впервые увидела не набор одинаковых срочных требований, а разные виды обязательств: одни имели внешний срок, другие — самоназначенный; одни можно было безболезненно отложить, другие не стоило бесконечно вытеснять; одни требовали продвижения, другим было достаточно поддерживающего внимания.

Матрица выбора: не калькулятор судьбы, а способ увидеть цену

Чтобы сравнить цели, не нужно превращать жизнь в электронную таблицу с точностью до третьего знака после запятой. Матрица нужна не для того, чтобы машина решила за нас, а чтобы сделать видимыми вопросы, от которых мы обычно отворачиваемся.

Для каждой цели Ирина оценила четыре параметра по шкале от 1 до 5:

1. Важность. Насколько цель связана с тем, что для меня действительно ценно, а не только выглядит впечатляюще?

2. Требуемые ресурсы. Сколько времени, внимания, энергии, денег и поддержки она потребует именно в ближайший период?

3. Срок. Есть ли настоящий внешний срок или я придумала его сама? Что изменится, если цель подождет?

4. Цена отказа. Каковы реальные последствия отказа или отсрочки? Не чувство вины и не страх «упустить шанс», а конкретные потери и риски.

Цель

Важность

Требуемые ресурсы

Срок

Цена отказа или отсрочки

Решение на текущий период

Подготовиться к повышению

5

4

Реальный, через 10 недель

Можно пропустить ближайший цикл

Развивать

Запустить платный проект

3

5

Самоназначенный

Идея останется доступной; появится задержка

Отложить

Продолжить курс

4

3

Можно перенести

Потеря нескольких недель, но не самой возможности

Поддерживать минимально

Обсудить планы с партнером

5

2–3

Не установлен
Риск годами избегать важного разговора
Поддерживать и назначить время

Числа здесь не приговор. Например, семейный разговор получил бы разные оценки у двух партнеров, и это нормально: матрица не заменяет разговор, а помогает понять, что он заслуживает времени. Важность тоже нельзя механически сложить с другими столбцами: высокий балл не отменяет нехватку сил и не делает цель срочной.

Особенно полезен вопрос о цене отказа. Мы склонны завышать ее, когда речь идет о привлекательной возможности: «Если не сделаю это сейчас, навсегда упущу шанс». Проверка проста: что именно произойдет? Кто пострадает? Есть ли реальный срок? Можно ли вернуться к цели позже? Иногда последствия серьезны. Иногда отказ означает всего лишь, что вы не станете одновременно основателем проекта, отличницей курса и кандидатом на повышение в один и тот же сезон.

После оценки каждую цель нужно поместить в одну из четырех категорий.

Развивать. Здесь будет главный прирост усилий в выбранный период. Это не обязательно самая грандиозная цель жизни; скорее та, для которой сейчас есть основания, срок и достаточно ресурсов, чтобы продвинуться.

Поддерживать. Цель остается важной, но не должна получать максимальное внимание. Ей назначают минимальный приемлемый ритм: например, один вечерний разговор в неделю, один короткий учебный блок или регулярный уход за здоровьем.

Отложить. Цель не отвергнута, но временно не конкурирует за центральное место. У нее должна быть дата пересмотра, иначе «позже» превратится в бесконечную комнату ожидания.

Завершить. Иногда нужно признать, что цель больше не подходит, была принята из чужих ожиданий или уже перестала быть важной. Завершить — значит не оставить ее в виде тайного долга, а ясно отменить, сообщить затронутым людям и освободить место.

Решение — не «постараться сильнее»

Раньше Ирина действовала по схеме: добавить к уже полной неделе еще одну задачу и надеяться, что новая версия себя будет эффективнее прежней. Но устойчивый выбор потребовал не дополнительной силы воли, а сокращения числа активных фронтов.

На ближайшие десять недель Ирина решила развивать подготовку к повышению. Это означало договориться с руководителем о критериях успеха, выделить в календаре два защищенных блока на ключевую работу и не превращать каждое уведомление в повод открыть дверь.

Курс она перевела в категорию «поддерживать»: один урок по воскресеньям, без обещания догнать всю программу за месяц. Платный проект отложила до 15 сентября, когда закончится цикл оценки на работе. В календаре появилась дата пересмотра, а в заметке — вопрос: «Хочу ли я по-прежнему запускать его, и сколько ресурсов реально готова выделить?» Если к этому времени проект останется важным, Ирина оценит его заново. Если нет — не будет изображать, будто бессрочная пауза равна скрытому провалу.

С партнером она не поставила цель «принять решение о будущем до пятницы». Вместо этого предложила выбрать спокойный вечер и обсудить, чего каждый хочет и что вызывает тревогу. Здесь важным результатом было не мгновенное решение, а присутствие обоих в разговоре.

Ирина также закрыла несколько мелких обещаний: отказалась от бесплатного вебинара, написала коллеге, что не сможет помочь с презентацией в этом месяце, и убрала с главного экрана приложения, которые регулярно втягивали ее в короткие, но многочисленные переключе-

чения. Это были не подвиги. Скорее небольшие открытые краны, которые перестали незаметно сливать воду.

Как безопасно отложить хорошую возможность

Откладывание часто вызывает тревогу, потому что кажется окончательным отказом. Помогает не просто сказать себе «потом», а оформить отсрочку как конкретное соглашение:

- **Что именно откладываю?** Назовите цель, а не только чувство перегруженности.
- **Почему?** Например: «Сейчас у меня десятидневный рабочий цикл, и я не хочу вести три крупных направления одновременно».
- **До какой даты?** Выберите конкретный день пересмотра.
- **Что произойдет в этот день?** Не обязательно принять окончательное решение. Можно проверить, изменились ли интерес, обстоятельства и доступные ресурсы.

• **Кого нужно предупредить?** Если ожидания других людей связаны с вашей целью, честное сообщение лучше молчаливого срыва обещания.

Отсрочка без даты — часто замаскированная тревога. Отсрочка с датой — управленческое решение. Его можно пересмотреть, если изменятся обстоятельства. И это не нарушение договора с собой, а нормальная часть планирования.

Упражнение: одно решение против рассеивания

Выделите на упражнение двадцать минут. Не пытайтесь за этот срок спроектировать всю жизнь; задача — вернуть ясность одному ближайшему периоду.

Шаг 1. Выгрузите конкурирующие цели. Запишите все, что сейчас просит вашего внимания: большие планы, текущие проекты, курсы, семейные решения, обещания и дела, которые вы продолжаете носить в голове. Не оценивайте список — сначала просто вынесите его наружу.

Шаг 2. Выберите временной горизонт. Например, следующие шесть или десять недель. Выбор на сезон обычно надежнее обещаний «навсегда»: так легче отказаться от части возможностей, не переживая, что вы перечеркиваете целую жизнь.

Шаг 3. Пройдите по четырем вопросам матрицы. Для каждой цели запишите ее важность, необходимые ресурсы, реальный срок и фактическую цену отказа. Если оценки разные — так и пометьте. Не заменяйте реальные последствия словами «будет неловко» или «вдруг пожалею».

Шаг 4. Назначьте каждой цели категорию. Выберите только одно главное направление для развития. Остальным определите место: поддерживать, отложить или завершить. Не пытайтесь сделать все цели главными — это не компромисс, а способ оставить выбор неприкрытым.

Шаг 5. Зафиксируйте одно действие. Например: удалить одну задачу из календаря, договориться о сроках с коллегой, назначить дату пересмотра отложенного проекта или защитить два блока сосредоточенной работы.

Начните с решения, которое можно выполнить в течение суток. Оно не обязано быть драматичным. Иногда самое значимое действие — написать: «В этом месяце я не возьму на себя еще один проект».

Если обнаружилось, что у вас действительно слишком мало сил, не используйте матрицу как способ укорить себя. Ее задача — показать, где ресурсы нужны, а где их можно высвободить, запросить или не тратить. И если часть нагрузки неподконтрольна вам, ясный список помогает не требовать от себя невозможного, а искать поддержку и обсуждать реальные ограничения.

Внимание — тоже место выбора

Мы живем среди предложений, которые звучат как приглашение к лучшей версии себя: еще один навык, проект, поездка, возможность проявиться. Некоторые приглашения действительно важны. Но привлекательность возможности не делает ее бесплатной. Каждый новый

«да» занимает место — в календаре, в эмоциональном поле, в способности думать без постоянного переключения.

Поэтому полезный вопрос — не «Как успеть больше?», а «Какое направление я хочу поддержать своими ограниченными ресурсами сейчас?» Это не призыв выбрать единственную цель жизни. Это способ признать, что разные сезоны требуют разного распределения сил. В один период человек развивает карьеру, в другой восстанавливает здоровье, в третьем уделяет больше внимания отношениям или обучению.

Ирина не стала безупречно продуктивной. Она перестала пытаться одновременно доказывать это себе по четырем направлениям. В следующую неделю у нее все еще были задачи, уведомления и сомнения. Но теперь в расписании появилось главное рабочее время, у курса был скромный устойчивый ритм, у проекта — дата пересмотра, а у важного разговора с партнером — отдельное место.

Рассеивание часто переживается как личная несостоятельность: будто другим хватает характера, а нам — нет. Но дело может быть в другом: слишком много целей претендуют на один и тот же ресурс, а ни одна не получила ясного преимущества. Мы не обязаны воплощать каждую хорошую возможность в тот же момент, когда она появилась. Иногда развитие начинается с того, что мы закрываем несколько вкладок — не потому, что они плохие, а потому, что хотим наконец прочесть одну страницу до конца.

Осознанно отказаться от части задач — не проиграть. Это вернуть себе возможность направлять внимание, а не только раздавать его. И чем яснее мы видим, чему именно служат наши ресурсы, тем легче становится следующий вопрос: из каких ресурсов вообще складывается наша способность действовать?

Карта ресурсов: время, энергия, внимание, навыки, связи и возможности

В понедельник утром предприниматель Артём открыл календарь и увидел сплошную стену дел. Созвон, письмо инвестору, согласование макетов, закупки, встреча с командой. День выглядел продуктивным — до тех пор, пока Артём не спросил себя, почему важные задачи почти не двигаются.

Ответ обнаружился не в количестве часов, а в том, как они были распределены. На сложную финансовую модель Артём отвёл вечер — время, когда после переговоров и десятков решений у него уже не оставалось сил сосредоточиться. Разговор с бывшей коллегой, которая могла познакомить его с нужным экспертом, он переносил третью неделю: «Сначала надо подготовиться». А свободное утро, когда голова была ясной, незаметно ушло на письма, которые могли подождать.

В календаре все часы выглядели одинаково. В жизни — нет.

Мы часто считаем ресурсом то, что легко посчитать: часы, деньги, число сотрудников, размер аудитории. Но два одинаковых часа могут дать совершенно разный результат. Один — пройти в глубокой работе, другой — распасться на мелкие переключения. Один знакомый может открыть путь к сотрудничеству, другой — быть приятным собеседником, но не иметь отношения к нужной задаче. Один навык можно применить завтра, другой пока существует только в виде интереса.

Чтобы распоряжаться ресурсами, сначала нужно научиться их видеть. Для этого полезна карта — не тест личности и не рейтинг того, насколько вы успешны. Это инструмент наблюдения: где находится ваш ресурс, какого он качества, когда доступен и что помогает или мешает его использовать.

Шесть секторов одной карты

В этой главе мы будем рассматривать шесть ресурсов: время, энергию, внимание, навыки, связи и возможности. Они не взаимозаменяемы. Потерянный час нельзя всегда компенсировать вечером; контакт с нужным человеком не заменяет квалификацию; сильная экспертиза не поможет, если ни один отрезок дня не защищён от отвлечений.

Но ресурсы могут усиливать друг друга. Свободное утро в сочетании с высокой концентрацией и востребованным навыком превращается в возможность продвинуть сложный проект. Доверительный контакт в сочетании с ясным запросом может дать доступ к знаниям, на поиск которых в одиночку ушли бы недели.

При составлении карты задавайте к каждому ресурсу три вопроса:

- 1. Сколько его доступно?**
- 2. Какого он качества для конкретной задачи?**
- 3. Что помогает или мешает его использовать?**

Важно уточнение: карта всегда составляется под задачу и период. Вопрос «Сколько у меня времени?» слишком общий. Полезнее спросить: «Какие отрезки на этой неделе подходят для работы, требующей сосредоточения?» Иначе легко принять цифру за ответ, хотя она описывает лишь часть действительности.

1. Время: не запас, а расположение отрезков

Время обычно измеряют общим объёмом: рабочая неделя, свободный вечер, отпуск. Но для стратегии не менее важно расположение часов. Два часа подряд — не то же самое, что четыре получаса между звонками. Утренний отрезок, если вы в это время бодры, может лучше подходить для анализа, чем поздний вечер. Для другого человека ритм будет иным.

На доступность времени влияют не только рабочие задачи, но и дорога, забота о близких, бытовые обязанности, восстановление после болезни, сезонная нагрузка. Часть этих обстоятельств можно изменить, часть — нет. Карта не должна заставлять вас считать ограничение личным недостатком. Её задача — показать реальные условия, в которых вы выбираете.

Проверьте объём и расположение. На ближайшей неделе отметьте не только занятые встречи, но и фактические свободные отрезки. Разделите их хотя бы на три категории: короткие промежутки, подходящие для небольших действий; блоки, в которых можно поддерживать текущие процессы; длинные окна, подходящие для задач с погружением. Учитывайте переходы между делами: полчаса между встречами не всегда превращаются в полчаса полноценной работы.

Проверьте качество. Какие часы обычно проходят собранно? После каких занятий вам трудно сразу переключиться? Когда вы можете работать без постоянной спешки?

Проверьте препятствия. Какие часы регулярно отнимают срочные просьбы, плохо поставленные встречи или привычка проверять сообщения? Что из этого можно перенести, сократить или заранее защитить?

Важный принцип: занятость — не мера ценности времени. Иногда ресурсный шаг состоит не в том, чтобы добавить дело в календарь, а в том, чтобы освободить подходящий отрезок для главной задачи.

2. Энергия: сколько усилия можно приложить без самообмана

Артём планировал сложную модель на конец дня не потому, что вечера были его лучшим рабочим временем, а потому, что там нашлось свободное место. Свободное — не значит подходящее.

Энергия включает физическое состояние, эмоциональную устойчивость и ощущение готовности прикладывать усилие. Она меняется в течение дня и под влиянием сна, нагрузки, питания, движения, общения, стресса и множества индивидуальных факторов. На ритм сна и бодрствования влияют биологические особенности, однако из этого не следует, что существует универсальное «правильное» время для работы. Надёжнее наблюдать за собственным опытом.

Оцените объём. Сколько часов или отрезков в день вы обычно можете работать интенсивно, прежде чем качество решений заметно падает? Сколько сил остаётся после обязательных дел?

Оцените качество. В какие моменты вы чувствуете себя достаточно бодро для сложных решений, а когда лучше справляетесь с рутинными действиями? Какие задачи эмоционально истощают, хотя занимают немного времени?

Найдите условия восстановления. Что возвращает вам работоспособность: сон, прогулка, тишина, короткий перерыв, разговор, смена типа деятельности? Какие условия, напротив, незаметно расходуют силы?

Не нужно превращать энергию в ещё один повод для контроля. Записывайте наблюдения, а не ставьте себе диагноз. Если вы замечаете, что после серии встреч вам требуется пауза, это не слабость, а информация для планирования. Научные исследования внимания и работы мозга подтверждают, что постоянное переключение между задачами может ухудшать выполнение; короткий перерыв или смена нагрузки часто полезнее, чем попытка любой ценой сохранить видимость непрерывной продуктивности.

3. Внимание: куда уходит способность замечать и удерживать

Время отвечает на вопрос «когда?», внимание — на вопрос «с чем я могу быть в этот момент?». Можно иметь свободный час, но большую его часть потратить на возвращение к задаче после уведомлений, тревожных мыслей и незапланированных вопросов. Переключение имеет цену: даже если оно занимает секунды, человеку бывает нужно время, чтобы снова восстановить нить рассуждения.

Оцените объём. Как часто вам удаётся работать с одной задачей без отвлечений? Какая глубина сосредоточения доступна — короткие интервалы или продолжительная работа?

Оцените качество. Для каких дел вы способны удерживать мысль, а для каких внимание быстрее рассеивается? Меняется ли концентрация в зависимости от места, времени и присутствия других людей?

Проверьте помехи и опоры. Что чаще всего перехватывает внимание: сообщения, открытые вкладки, рабочая среда, тревога, неопределённая формулировка задачи? Что помогает удерживать его: чёткий следующий шаг, выключенные уведомления, заранее согласованное время без встреч?

Внимание не обязательно должно быть одинаково глубоким весь день. Иногда важный ресурс — это не редкий идеальный час, а возможность защитить несколько рабочих отрезков от повторяющихся прерываний.

4. Навыки: то, что можно применить, а не просто перечислить

Навык становится ресурсом, когда помогает выполнить нужную работу, сократить путь или повысить качество результата. В резюме человек может указать «аналитическое мышление», но карта задаёт практический вопрос: способен ли он самостоятельно построить прогноз продаж, объяснить его команде и заметить, где исходные данные ненадёжны?

Оцените объём. Какие навыки уже освоены настолько, что вы можете использовать их без длительной подготовки? Какие можно подключать время от времени, а какие требуют регулярной практики?

Оцените качество. Для каких задач навык действительно подходит? Насколько свежи знания? Можете ли вы объяснить другому человеку, как получен результат?

Проверьте доступность. Есть ли нужные инструменты, полномочия и рабочие условия? Требуется ли применение навыка ещё чего-то участия?

Здесь особенно легко ошибиться, спутать «я когда-то это делал» с «я могу надёжно сделать это сейчас». Не обесценивайте прежний опыт, но отмечайте, насколько он применим к нынешней задаче. Иногда оказывается, что ценный навык уже есть, но его не используют, потому что он не вписан в привычное описание должности или роли.

5. Связи: не число знакомых, а доступ к доверию и сотрудничеству

Сеть контактов — это не список фамилий, которые можно разослать по категориям. Её ресурсная ценность определяется качеством отношений: есть ли взаимное доверие, можно ли обратиться с ясным вопросом, готов ли человек поделиться опытом или вместе попробовать что-то сделать. И доступ устроен неравномерно: кто-то готов ответить на короткий вопрос, но не стать партнёром; кто-то знает нужного специалиста, но познакомит лишь при понятном запросе.

Оцените объём. К кому вы можете обратиться за советом, экспертизой, обратной связью, рекомендацией или совместной работой? Какие отношения живые, а какие существуют только в контактах телефона?

Оцените качество. В каких отношениях есть взаимность и доверие? Кто лучше всего понимает вашу сферу, а кто помогает увидеть ситуацию со стороны?

Проверьте барьеры. Что мешает обратиться: неясный запрос, опасение быть навязчивым, отсутствие времени, привычка ждать «идеальной готовности»? Что сделает обращение уважительным и конкретным?

Хорошая просьба обычно не требует от другого человека угадывать, что именно вам нужно. Вместо «Давай как-нибудь обсудим мой проект» можно написать: «Я выбираю между двумя вариантами запуска. Ты проходил через похожее решение? Если найдёшь двадцать минут на короткий разговор, я пришлю три конкретных вопроса».

6. Возможности: реальные варианты, а не туман надежд

Возможность — это вариант действия, который стал доступен благодаря ситуации и сочетанию других ресурсов. Она может быть небольшой: протестировать услугу на десяти клиентах, выступить перед профессиональной аудиторией, договориться о пробном сотрудничестве. Возможность отличается от мечты не тем, что гарантирует успех, а тем, что у неё есть следующий реальный шаг.

Оцените объём. Какие варианты действий доступны сейчас — у вас есть срок, доступ к участникам, нужная информация или окно в расписании?

Оцените качество. Насколько эта возможность соответствует вашим целям и ограничениям? Сколько может дать, чему научить, что потребует взамен?

Проверьте условия. Что мешает воспользоваться вариантом? Нужны ли согласие другого человека, деньги, навык, определённая дата? Когда возможность перестанет быть доступной?

Эти вопросы защищают от двух крайностей: не замечать открывшийся путь и объявлять возможностью всё, что пока не имеет ни условий, ни первого шага.

Диагностический кейс: мало свободных часов — много рычагов

Предпринимательница Ирина управляет небольшой студией упаковки продуктов. Она воспитывает ребёнка, помогает отцу после операции и потому располагает лишь несколькими свободными рабочими окнами в неделю. Если посмотреть только на календарь, вывод кажется очевидным: времени мало, значит, развитие пока невозможно.

Но карта обнаруживает больше.

У Ирины есть сильная экспертиза: она умеет быстро находить слабые места в упаковке и объяснять клиенту, как изменить её без больших затрат. У неё также есть доверительные отношения с несколькими бывшими коллегами: одна работает в сети магазинов, другой консультирует небольших производителей. Эти связи не гарантируют контрактов, но дают доступ к реальным вопросам рынка. Время Ирины ограничено, однако по вторникам утром у неё регулярно появляется защищённый час. Она почти никогда не использует его для сложной работы, потому что считает «слишком коротким».

Качество этой картины меняется, если соединить ресурсы иначе. Вместо того чтобы самостоятельно готовить большой новый продукт, Ирина может за этот час сформулировать короткую диагностическую услугу, основанную на своей экспертизе. Затем задать бывшей коллеге конкретный вопрос: сталкиваются ли небольшие поставщики с проблемой, которую такая услуга решает? Если ответ подтвердит потребность, следующим шагом станет не крупный запуск, а небольшой тест с одним производителем.

Здесь время усиливается навыком, навык получает обратную связь через связь, а возможность возникает из встречи этих ресурсов. Но и эта связка не универсальна. Если Ирина придёт к знакомой без ясного вопроса, доверительные отношения сами по себе не превратятся в исследование рынка. Если в её единственный свободный час постоянно звонить клиентам, требующим срочной помощи, не останется внимания на формулировку предложения. Сильная экспертиза не отменит усталости. Карта показывает не только усиление, но и место, где цепочка может оборваться.

Соберите свою карту

Отведите на упражнение 30–40 минут. Не стремитесь заполнить карту идеально: её ценность не в полноте, а в том, какие решения она помогает принять.

1. Выберите задачу и период. Например: «За следующие три недели понять, стоит ли запускать новую услугу». Без конкретной задачи легко заполнить карту общими рассуждениями.

2. Запишите факты о каждом ресурсе. Используйте три вопроса: сколько доступно, какого качества, что помогает или мешает. Отделяйте наблюдение от оценки. «Два тихих утра» — наблюдение; «я плохо распоряжаюсь временем» — оценка.

3. Учитывайте качество, а неставляйте общий балл. Можно отметить отрезок как «подходит для глубокой работы», навык как «готов к применению», контакт как «доверительный, но давно не обновляли связь». Не сравнивайте себя с другими людьми и не пытайтесь сложить все ресурсы в один показатель.

4. Найдите усиления и препятствия. Спросите: какой навык делает короткий отрезок времени продуктивнее? Какая связь поможет проверить гипотезу? Что изымает внимание именно тогда, когда доступно время? Где для действия не хватает одного конкретного условия?

5. Выберите одну недооценённую возможность. Она должна опираться на то, что у вас уже есть, и иметь следующий шаг на ближайшую неделю. Не обязательно сразу запускать проект. Иногда ресурсным решением будет написать человеку, перенести сложную задачу на ясное утро или проверить навык на небольшом примере.

На этом этапе не нужно исправлять всё, что обнаружилось. Карта — не план по превращению каждого слабого места в сильное. Возможно, вы не можете увеличить свободное время, зато способны по-другому расположить его. Возможно, вам не нужно заводить больше знакомств — достаточно обратиться к одному человеку с точным вопросом. А иногда правильный вывод состоит в том, что выбранная возможность требует слишком много ресурса для слишком неопределённого результата.

Когда карта устаревает

Ресурсы меняются. Сезонная нагрузка, новая роль, изменение здоровья, уход близкого человека, переезд, взросление детей, появление партнёра или финансовые обязательства могут по-новому распределить время и энергию. Поэтому карту стоит пересматривать перед важным проектом или при заметной смене обстоятельств. Не нужно делать это ежедневно: достаточно возвращаться к ней, когда прежний способ действовать перестал давать результат.

И помните: карта описывает не вашу ценность, а условия действия. Малое количество свободных часов не означает малых возможностей; большой круг знакомств не означает доступ к нужной поддержке. Точность появляется, когда вы видите и количество, и качество, и ограничения, и связи между ресурсами.

Артёму не понадобилось добавить к неделе ещё один рабочий вечер. Он перенёс сложную финансовую модель на утро, а разговор с коллегой заменил подготовкой из трёх конкретных вопросов. Это не сделало его день пустым. Зато два одинаковых по длине отрезка перестали считаться одинаковыми.

Ресурсная стратегия начинается не с попытки выжать больше из себя, а с верного чтения собственной карты. Когда вы понимаете, что у вас есть, когда оно доступно и как одно усиливает другое, легче выбрать следующий шаг — и заметить, где за движением на самом деле утекают силы.

Ресурсный баланс: обязательства, утечки и резервы

В понедельник в 8:12 Илья открыл календарь и увидел два свободных часа. В них он собирался наконец набросать план развития направления — документ, который откладывал уже третий месяц. В 8:40 пришло сообщение от директора: «Посмотри, пожалуйста, презентацию. Нужно быстро». В 9:15 началась встреча, которой не было в календаре. В 10:30 коллега попросил Илью «на пять минут» помочь разобраться с цифрами. К полудню презентация была почти готова, но к ней добавили новые требования. После обеда Илья отвечал на вопросы, участвовал в обсуждении и проверял исправленную версию.

В 18:47 он закрыл ноутбук. План развития остался нетронутым.

Илья не считал себя ленивым. Он работал много, отвечал быстро, не подводил команду. Но чем усерднее старался, тем сильнее важные задачи напоминали горизонт: сколько ни иди, он не становится ближе. «У меня просто не хватает времени», — объяснял он себе. А потом всё-таки решил проверить: не сколько у него дел, а куда именно уходят его ресурсы.

На следующей неделе Илья ничего не стал менять. Не отменял встречи, не отключал уведомления, не давал себе обещаний «с понедельника работать иначе». Он просто наблюдал.

Неделя без исправлений

В течение семи дней Илья отмечал крупные блоки времени, внезапные просьбы и переключения. В конце дня записывал, сколько у него было сил по шкале от одного до пяти, и что особенно их забрало или вернуло. Он не старался вести учет до минуты: задача была не построить идеальную отчетность, а увидеть повторяющиеся маршруты.

Одна неделя не рассказывает всей правды о жизни. Она может оказаться нетипичной. Но даже такой снимок иногда показывает то, чего не замечает человек, каждый день находящийся внутри событий.

Ниже — приблизительная картина недели Ильи. Все 168 часов распределены по фактическому использованию, а не по представлению о «нормальной» неделе.

Направление

Часы за неделю

Сон

54

Работа и дорога

50

Семья, забота о близких и домашние дела

28

Еда, гигиена и повседневное обслуживание

20

Намеренное восстановление: прогулки, спорт, спокойное общение

7

Личный проект, который давно хотел развивать

2

Непредвиденные дела, цифровой шум и неучтенные переходы

7

Итого

168

Уже этот список не был обвинительным заключением. В нем не обнаружилось семи часов, которые Илья «бездарно выбросил». Непредвиденные дела случились: пришлось отвезти родственника к врачу, задержали доставку, возник срочный вопрос. А цифровой шум не был отдельным большим преступлением — это были короткие заходы в почту, сообщения и новости между делами.

Но когда Илья разобрал рабочие пятьдесят часов, туман начал рассеиваться.

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.