

Дмитрий Лукьянов

1000
БЕСТСЕЛЛЕРОВ

Первый в России несертифицированный
«играющий» бизнес-тренер
по продажам и переговорам

ЖЁСТКИЕ ПЕРЕГОВОРЫ



ИСКУССТВО
ПОБЕЖДАТЬ



Business 21
www.business21group.ru

1000 бестселлеров

Дмитрий Лукьянов

**Жёсткие переговоры
– искусство побеждать**

«1000 бестселлеров»

2019

УДК 316.6
ББК 88.52

Лукьянов Д. Ю.

Жёсткие переговоры – искусство побеждать / Д. Ю. Лукьянов —
«1000 бестселлеров», 2019 — (1000 бестселлеров)

ISBN 978-5-00144-023-9

В бизнесе и личной жизни тема переговоров на сегодняшний день продолжает быть архиважной. Клиенты, сотрудники, коллеги становятся всё более требовательными, а хороших переговорщиков становится всё меньше. Если вы устали проводить ежедневные эксперименты в жизни и в своей компании и вам нужна системно работающая схема, то данная книга – это стопроцентное решение, проверенное сотнями наших клиентов. В книге подробно описаны жёсткие техники переговоров, методы манипуляций, а также способы, с помощью которых вы сможете защититься от них и выиграть в самых сложных переговорах.

УДК 316.6

ББК 88.52

ISBN 978-5-00144-023-9

© Лукьянов Д. Ю., 2019
© 1000 бестселлеров, 2019

Содержание

Введение	6
Глава 1	7
Конец ознакомительного фрагмента.	15

Дмитрий Лукьянов
Жёсткие переговоры
– искусство побеждать

© Д.Ю. Лукьянов, 2019

© ООО «1000 бестселлеров», 2019

© Depositphotos, обложка, 2019

© ООО «Книжкин Дом», оригинал-макет, 2019

Введение

На протяжении своей жизни люди постоянно ведут переговоры. Начинаются они с общения со взрослыми, сверстниками, работодателями, затем с подчинёнными, детьми и т. д. Жизнь довольно разнообразна, и от умения вести переговоры зависит её результат в различных сферах.

За последние годы, проводя открытые и корпоративные тренинги по продажам и переговорам, я заметил, что в различных видах бизнеса зависимость от умения вести переговоры довольно разная. В некоторых сферах это не столь актуально, однако определённые виды деятельности буквально построены на переговорах. Речь здесь идёт не только о переговорах во время продажи своих товаров или услуг, но и о контакте с партнёрами, поставщиками, подчинёнными, коллегами. И самое интересное в том, что в каждом случае возникает вопрос, как при минимуме усилий получать максимум результатов и выгод от переговоров.

Человеческий фактор играет огромную роль в процессе переговоров, поэтому довольно трудно разработать методологию, которая работала бы на 100 % и позволяла достигать намеченных результатов в любых переговорах.

Тем не менее, я постарался собрать самые эффективные методы, техники и приёмы, которые могут свести к минимуму риск проиграть переговорный процесс, а также позволят приблизить свои коммуникативные навыки к стопроцентной результативности.

Глава 1

Что такое переговоры

Что собой представляют переговоры? Есть много определений, остановлюсь на нескольких из них, которые, на мой взгляд, максимально верно определяют суть переговоров.

Переговоры – общение, целью которого является достижение определённых целей, не совпадающих с целями оппонента. Ключевое условие любых переговоров – несовпадение позиций двух сторон. Один собеседник должен обладать чем-то, что необходимо второму собеседнику. Одновременно с этим у обеих сторон должно быть право сказать «да» или «нет». Только так можно считать их диалог переговорами. Например, если мама говорит сыну убраться в комнате, то у последнего нет возможности ей отказать, сказать «нет», поэтому в данном случае речь не идёт о полноценном переговорном процессе.

Второе определение переговоров звучит следующим образом: **переговоры** – это процесс коммуникации собеседников с отличающимися первичными точками зрения и ожиданиями, в результате которого они приходят к определённым договоренностям на обоюдных условиях. Как видите, данное определение практически полностью совпадает с первым, но имеет более развёрнутое построение.

Особое внимание в книге уделено жёстким, манипулятивным переговорам. Профессиональный переговорщик всегда ведёт разговор с оппонентом на том языке, который его собеседник понимает. Жёсткие переговоры – это ситуация, когда у оппонентов неравные позиции.

Причем не всегда ясно, с какой стороны вы находитесь. Вам может показаться, что вы ведёте разговор с позиции силы, но по факту окажетесь в проигрышной ситуации. Вы можете уверенно начать диалог, но через пару минут уже будете защищаться от нападков со стороны оппонента. В этом вся суть и прелесть жёстких переговоров: у вас с оппонентом всегда примерно одинаковые шансы победить, и всё зависит от вашей подготовки, эмоционального настроя и владения техниками ведения таких переговоров.

Зачастую проблемы возникают из-за того, что на вас оказали эмоциональное воздействие. Поэтому даже при сильной позиции в переговорах можно легко проиграть. Необходимо всегда контролировать эмоциональную волну, чтобы выравнять переговорные позиции и влиять на собеседника. Жёсткие переговоры направлены на то, чтобы подтолкнуть оппонента к выполнению нужных вам задач, обеспечить вас необходимыми ресурсами, дать вам требуемый результат.

Жёсткие переговоры практически всегда включают в себя как логические, так и эмоциональные составляющие. К логическим компонентам относятся цели, тактики, способы коммуникаций. К эмоциональной части переговоров – методы ведения диалога, убеждения, внутренние качества собеседников. Логическая и эмоциональная составляющие постоянно взаимодействуют между собой. Оппоненты убеждают друг друга в своей правоте, меняют свою точку зрения и совместно приходят к конечной цели переговоров.

Ни в коем случае не забывайте про логические аргументы и доводы. Необходимо всегда чётко выстраивать логическую последовательность ваших слов на переговорах. Иначе эмоции могут внезапно закончиться и вам будет просто нечего сказать, чтобы продолжить дискуссию.

Всегда помните, что у вас есть как сильные, так и слабые стороны. В идеале собеседник не должен знать о ваших слабостях, поэтому всегда старайтесь их тщательно скрывать. Например, если у вас есть сложности в сроках поставки продукции, соответственно, нужно максимально корректно уходить от этой темы и фокусировать свою мысль на своих преимуществах, например, постпродажном сопровождении или цене.

ПОДГОТОВКА В ПЕРЕГОВОРАХ

Переговоры обычно состоят из трех стадий:

1. Подготовительная.
2. Процессная.
3. Аналитическая.

На первой стадии идёт тщательная подготовка к переговорам. Вторая представляет собой собственно процесс переговоров, а третья – это анализ прошедших переговоров.

Разберём подготовительную стадию. **Чтобы достигнуть успеха в переговорах, к ним надо заранее готовиться – это важное правило.** Как говорится: «У человека нет второго шанса произвести первое впечатление».

Несоответствующий внешний вид подталкивает нас на необоснованные слова, из слов вытекают действия, действия дают совершенно не тот результат, на который мы нацеливались, собираясь на переговоры. Окружающее пространство имеет также очень большое значение. Расстановка участников, состав команд, внешний вид участников, языковые барьеры – всё это влияет на результативность переговорного процесса.

Крайне важным навыком является умение брать и удерживать инициативу на всех стадиях переговоров: установление раппорта, выяснение позиций, аргументация, создание договоренностей. Вы должны держать инициативу и одновременно с этим гибко подстраиваться под диалог и маневрировать, двигаясь к намеченной цели. Необходимо не допускать спонтанных действий и лишних эмоций, так как ваш оппонент может неправильно их истолковать, и разговор пойдет в другом направлении.

Подготовка имеет очень важное значение, и от её эффективности может зависеть до 90 % результата проведённых переговоров. Как только в переговорах вы начинаете доверять своим инстинктам, надеяться на удачу, – вы всегда проигрываете. Поэтому всегда готовьтесь, анализируйте ситуацию и учитесь системному мышлению. Эмоциональное восприятие ситуации может быть в конечном итоге неправильным, поэтому не радуйтесь мимолётному ощущению счастья, а внимательно изучите все моменты.

Чем больше данных вы получите заранее о вашем оппоненте, тем больше точек взаимодействия найдёте уже в процессе ведения переговоров.

Каким образом можно собрать информацию о собеседнике:

- Поищите в интернете. Сегодня в Сети за десять минут о человеке можно узнать огромное количество личной и деловой информации.
- Познакомьтесь с людьми, с которыми раньше общался или учился интересующий вас человек. Если ваш собеседник знает, что у вас есть общие знакомые, то он будет снисходителен к вашим слабостям и обратит внимание на сильные стороны вашей личности.

На что рекомендую обращать внимание:

- возраст;
- семейное положение;
- образование;
- манера общения;
- финансовое положение;
- партнёрские отношения;
- ваши общие знакомые;
- хобби и интересы;
- стиль в одежде.

Всегда старайтесь использовать только достоверные данные. Если нашли что-то в интернете, уточните эту информацию у лица, приближённого к вашему будущему оппоненту по переговорам. Если вам что-то сказали, переспросите, зайдите на сайт компании, пообщайтесь с коллегами. Любая искажённая информация в конечном счёте может сыграть против вас.

Также можно попробовать предоставить будущему оппоненту нужную для вас информацию через интернет, союзников, партнёров. Позаботьтесь о том, чтобы распространить данные, которые будут отражать ваши лучшие стороны. В случае, если ваш собеседник получит их, он станет увереннее и спокойнее на переговорах.

Но самые большие проблемы могут возникнуть, когда вы ведёте переговоры с человеком, с которым уже давно работаете. Как правило, в этом случае уже никто не готовится, ведь это проверенный человек, про него вроде всё известно. А очень зря! Самые большие проблемы начинаются именно с партнёрами, с которыми работаешь на протяжении долгого времени. С момента предыдущих переговоров ситуация у партнёра могла кардинально измениться, а вы, не зная об этом, доверчиво будете слушать всё, что он вам говорит, после чего можете очень сильно пострадать. Поэтому каждый раз обновляйте информацию о собеседнике, даже если уже давно с ним сотрудничаете. Никогда не теряйте бдительность, не уходите глубоко в зону комфорта и постоянно готовьтесь к любым переговорам, даже с самым близким человеком.

Знать и понимать истинные потребности и задачи оппонента! Это ключевое правило планирования любых переговоров. Только поняв, чего от вас ожидает оппонент, можно разработать эффективный план переговоров по каждому этапу общения. Вы также должны понимать, что реальные возможности оппонента в действительности могут не соответствовать заявляемым словам. Один из вариантов проверить расстановку сил и понять реальные возможности вашего собеседника – это обмен требованиями. Делается он довольно просто, достаточно сказать: «Нам бы хотелось услышать ваши условия». По реакции на этот вопрос и действиям вашего партнёра будет понятно, что реально стоит за его словами.

Вот основные вопросы, которые вам жизненно необходимо проработать до начала любых переговоров:

- цель встречи, ваша выгода;
- затраты на реализацию вашего предложения;
- минимальная, максимальная и оптимальная планка;
- какие есть проблемы у оппонента, как вы их можете решить;
- почему именно вы полезны оппоненту;
- какие острые, проблемные моменты могут возникнуть в переговорах, и как вы их будете решать;
- какие внешние действия с вашей стороны могут раздражать оппонента;
- какие запретные темы в общении есть у вашего оппонента.

Перед переговорами обязательно узнайте, что у вашего будущего собеседника уже есть, а что вы можете ему предложить. Также необходимо определить, сможет ли он заплатить за ваше предложение или исполнить те обязательства, которые вы хотите от него получить. Это очень важные моменты, так как вы сразу сможете понять, стоит ли вообще начинать диалог. Если собеседник в принципе не располагает необходимыми для вас ресурсами, то вы просто потратите время и силы впустую.

Ещё старайтесь проанализировать и спрогнозировать, как себя поведёт оппонент, если возникнут сложные ситуации в процессе диалога: как он будет реагировать на те или иные нестандартные вопросы и пожелания с вашей стороны. Всё это поможет вам выстроить наиболее продуктивный диалог. Выделите самые острые моменты, подберите оптимальные ответы на сложные вопросы, подумайте, как будете выходить из сложных ситуаций.

Особенно тщательно подойдите к основным вопросам собеседника: почему он должен вам доверять, почему именно вы тот, кто решит его проблему, чем для него будет выгодна сделка с вами. То есть проработайте ваше уникальное торговое предложение: в нём должна звучать информация лично о вас, о вашей компании и, конечно же, о вашем продукте.

ЦЕЛЬ И ПЛАН ПЕРЕГОВОРОВ

При подготовке к переговорам необходимо отталкиваться от намеченных результатов, декомпозировать их и уже затем определять свои ресурсы, команду, стратегии и тактики ведения диалога.

Когда вы определяетесь с целью переговоров, ответьте на три основных вопроса:

1. Что для вас и для вашей компании будет считаться наилучшим результатом от проведённых переговоров?
2. Когда вы хотите достичь результата?
3. Что вы готовы сделать для достижения этого результата?

После этого цель станет для вас довольно понятной и чёткой, и вы можете переходить к составлению плана переговоров, в который обычно входит:

- перечень вопросов, которые вы будете задавать оппоненту;
- перечень самых распространённых вопросов и варианты ответов на них;
- перечень преимуществ вашего продукта;
- перечень популярных возражений.

После этого рекомендуется применить идеомоторную тренировку: если вы поставили перед собой цель, составили план, то нужно проиграть в уме разговор с предполагаемым оппонентом. Как спортсмены проигрывают мысленно бросок мяча, старт перед бегом, так и вы должны мысленно провести в своей голове переговоры. Это позволит быть более спокойным и уверенным в ходе диалога.

ПОЗИЦИИ ПЕРЕГОВОРЩИКОВ

В переговорах выделяют входящую позицию, т. е. позицию продавца, просителя, а также исходящую позицию – позицию клиента.

Кроме того позиции делятся на реальную, идеальную и минимальную. Нет универсальной системы, которая позволяет добиться идеальных переговоров, поскольку ваше общение с другим человеком – это всегда процесс. Планируя любые переговоры, вам нужно определить для себя:

- максимальный результат, на который вы рассчитываете;
- абсолютно неприемлемый результат, на который вы не пойдёте ни при каких обстоятельствах;
- относительно приемлемый результат.

Запомните ключевое правило: оппонент должен первым обозначить свою позицию. От неё будет проще отталкиваться и цепляться в диалоге. Отодвигайте свои мысли на второй план, чтобы яснее понимать собеседника и смотреть на ситуацию его глазами. Если хотите выиграть переговоры, сначала дослушайте оппонента до конца, а потом сопоставьте всё услышанное со своей точкой зрения.

Очень важным моментом является выяснение особенностей позиции оппонента, т. е. того, что оппонент хочет получить от предстоящих переговоров. Для этого достаточно задать один из вопросов:

– *«Поясните в двух словах, в чем заключается ваша позиция и почему она именно такая?»*

- «Какие условия вас устроят, чтобы эти переговоры прошли конструктивно?»
- «Каким вы видите итог данных переговоров?»

После этого для вас процесс переговоров становится более открытым и понятным.

ПРОЦЕСС ВЕДЕНИЯ ЖЁСТКИХ ПЕРЕГОВОРОВ

Когда вы начинаете переговорный процесс, вам необходимо сделать самое важное и сложное: вы должны понять, чего хотите достичь от данных переговоров. Если вы хотите чуда, то, к сожалению, ни одни переговоры не смогут вам его дать. Когда вы вступаете в переговоры и думаете, что если сделка не состоится, то ваша жизнь рухнет – не начинайте диалог, ведь сделка и вправду не состоится. Вам нужно перестать надеяться на удачу.

В жёстких переговорах нужно самому занимать сильную позицию, т. е. создавать определённые условия, при которых не будет видно ваших слабых сторон. Вы можете создать такие условия только одним способом – предварительной подготовкой.

Всегда смотрите на переговоры со стороны оппонента. Задача грамотного переговорщика – учитывать интересы другой стороны. Зачастую переговорщики знают всё про свой продукт и думают, что покупатель тоже хорошо его знает. На самом деле это не так. Поэтому необходимо анализировать, что известно другой стороне, и учитывать её интересы.

Несколько ключевых правил, которым вы должны следовать при ведении переговоров:

1. Первое впечатление о человеке формируется в течение 3–5 секунд, в течение последующих 50 секунд оно закрепляется.
2. Задавайте больше «открытых» вопросов, на которые нельзя однозначно отвечать «да/нет».
3. Умейте слушать, даже если клиент не прав.
4. Записывайте ключевые моменты и озвучивайте их.
5. Следите за жестами, позой, интонацией клиента.
6. Если сложно выполнить что-то, не обещайте лишнего.
7. При нестандартных желаниях клиента сразу не отказывайтесь от них, ищите консенсус.
8. Приходите на встречу вовремя.
9. Не ждите слишком долго, если клиент занят. Максимум – 10–15 минут, покажите ему, что вам тоже дорого ваше время.
10. Не разрешайте говорить с вами свысока.
11. Не будьте попрошайкой. Вы пришли не просить деньги, а оказать услугу клиенту.
12. Верьте в себя, в свой профессионализм, свою продукцию.

Прежде чем начинать деловые переговоры, необходимо **наладить человеческий контакт**: заинтересованно послушать собеседника, посмотреть на него со стороны как на обычного человека, а не делового собеседника. Это нужно, чтобы расположить его к себе. Люди любят тех, кто на них похож. Внимательно оценивайте жесты и речь собеседника и думайте, что делать дальше. Помните, что если перед вами человек из другой страны, то с ним нужно общаться иначе. Если человек говорит медленно, а вы тараторите, то ему это не понравится. Важно придать своей речи тот ритм, который характерен для вашего собеседника, поэтому внимательно слушайте его. Идеальный вариант – установить человеческие отношения внутри той структуры, где вы общаетесь. Ведь когда вы идёте на встречу, то не будете кричать и спо-

речь с человеком, с которым установились определённые ценностные отношения. Умение установить эмоциональную связь сделает вас сильным даже в изначально проигрышных условиях.

Проверьте полномочия собеседника. Не нужно вести переговоры с человеком, который не уполномочен принимать решения! Чтобы выяснить его возможности, нужно задать следующие вопросы:

– «Скажите, пожалуйста, как в вашей компании выглядит система принятия решений по данному вопросу?»

– «Уточните, пожалуйста, с кем надо будет посоветоваться, чтобы мы заключили контракт?»

Если окажется, что для полноценных переговоров необходим ещё кто-то, то лучше перенести разговор, чтобы в следующий раз данный сотрудник тоже смог присутствовать.

ОПРЕДЕЛЯЕМ ЦЕЛЬ МАНИПУЛЯЦИИ

Прежде чем начать манипулировать оппонентом, необходимо определить задачу, а потом уже подобрать средство. Один из видов манипуляции – это **ограничение ресурсов**. Дискомфорт в переговорах может создаваться как физический, так и временной. Давление временем – это одна из самых распространённых форм манипуляции: на ней строятся все акции, специальные предложения в продажах. Например, ваша задача – сделать так, чтобы оппонент купил ваш продукт как можно быстрее. Для этого подбирается инструмент – акция, в которой вы делаете большую скидку, но ограничиваете её по времени.

Другой вариант: вы хотите психологически вывести собеседника из равновесия, заставить его нервничать, оправдываться. Для этого вы **используете обвинения**. Вы начинаете кричать и обвинять собеседника во всех смертных грехах. Он начинает машинально защищаться, оправдываться, теряет бдительность. Эффект достигнут.

Ещё один инструмент манипуляции – **вывод оппонента за рамки его компетенции**. Если вы хотите поставить собеседника в невыгодное положение, начните задавать ему вопросы, в которых он точно не разбирается. Оппонент начнёт оправдываться, что это не его компетенция, но по факту он опять окажется в проигрышной позиции.

Невозможно переубедить собеседника! Вместо этого вам **нужно войти в состояние оппонента и изменить его**. Если собеседник вам жалуется на что-то, то необходимо полностью поставить себя на его место, согласившись с его жалобой. Найти выход из сложившейся ситуации, который реально устроил бы вас в данном случае, и объяснить ему, как решить данную проблему.

ПОЛЮБИТЕ СВОЁ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Самое важное в процессе диалога – любить свой товар или услугу и быть его потребителем. Когда предлагаете свой продукт, чётко понимайте, чем он поможет потребителю. Вы должны кратко и ясно объяснить, что в нём хорошего. Только за счёт этого вы сможете побеждать любого оппонента!

Вы должны соответствовать своему продукту. Не ваша вина, что у людей нет денег, ведь вы продаёте им возможность реализовать их мечту, а это не может стоить дёшево. Вы становитесь сильным в тот момент, когда понимаете, от чего получаете удовольствие. Нужно сказать себе, что вы по-настоящему любите. Если вы говорите о любимом продукте – это будет слышно в каждом вашем слове, и только так вы сможете убедить собеседника и продать ему свою идею или товар. Когда вы понимаете свои сильные стороны, то обязательно добьётесь результатов.

Вы покупаете продукцию Apple, потому что её создатель безумно любил своё детище и смог влюбить в него весь мир. Российский автопром, например, никогда не станет мировым лидером, потому что руководители наших автомобильных заводов сами ездят на импортных машинах. Они не верят в качество своих автомобилей, но при этом пытаются их хвалить и продавать.

Когда вы приходите к оппоненту и от вас не исходит уверенность в собственной правоте, в собственном продукте или услуге, тогда вы либо сразу проигрываете, либо становитесь в ряд себе подобных претендентов. Вас начинают сравнивать с вашими конкурентами, аналогами, соответственно, переговоры затягиваются и усложняются. Если же от вас за километр чувствуется энергия и сила, которую вы несёте вместе со своими словами и предложениями, тогда вы превращаетесь в Apple и можете выиграть самые сложные переговоры.

В сложных переговорах необходимо уметь быстро переходить от оправданий и защитных действий в позицию уважения к себе и своему продукту, тогда вы сразу сможете переломить ход разговора и продолжить его в более выигрышной ситуации. Вы являетесь олицетворением того продукта, который производит компания. И когда над вашим предложением смеются, то по факту смеются конкретно над вами. Не позволяйте этого делать!

Всегда необходимо чётко понимать, в чём ваши сильные стороны в конкретных переговорах, и стараться находиться на территории своей силы, перетаскивая на неё своего оппонента. Если у вас сильная сторона – это, например, ценовой вопрос, тогда необходимо любую реплику собеседника переводить в финансовую плоскость. Если вы явно сильны в вопросе каких-то технических знаний, тогда направляйте разговор именно в это русло.

ЗАДАВАНИЕ ВРЕМЕННЫХ РАМОК ПЕРЕГОВОРОВ

Не нужно идти на переговоры, если вы изначально не определились с тем, как долго вы будете доносить свою мысль. Важно, чтобы ваша речь была краткой. Невозможно вести конструктивные переговоры, если они длятся 2–3 часа. Если вы тщательно подготовились к беседе, то она пройдет быстрее. Когда переговоры долгие, то есть вероятность, что вы устанете, а это значит, что управлять и манипулировать вами будет проще.

Любая речь строится по такому принципу: завязка, развитие и завершение. В речи всегда должны быть драматургия и жёсткая структура. Вы подходите к главной теме, раскрываете её и закрепляете успех. Если на переговорах вы общаетесь бесформенно и неосознанно – это приводит к тому, что вам не доверяют. Основная задача жёстких переговоров состоит в том, что вы устанавливаете доверие к тому, что говорите.

Очень важно структурировать время! Например, телефонный разговор должен длиться не более 10–15 минут, а личная встреча – 45–60 минут.

Необходимо в начале переговоров сказать, сколько у вас есть времени. Вы говорите: «Нам потребуется час вашего времени, не больше» и сразу добавляете: «Я прошу 15 минут, и мы скажем, что у нас есть, а после ответим на ваши вопросы». Это позволит вам задавать правила игры.

Вы также можете предложить оппоненту ввести временной регламент:

- *«Подскажите, как вам будет удобнее выстроить наш диалог?»*
- *«Сколько у нас есть времени?»*

После этого нужно предложить план встречи – это позволит ему почувствовать себя хозяином положения. Варианты могут быть следующие:

- *«Давайте я задам пару вопросов, и нам сразу станет ясно, как наиболее эффективно выстроить наше сотрудничество».*

– «Расскажите о вашей ситуации, и я сразу же предложу варианты действий. Мы их обсудим, подкорректируем, вы выберете наиболее понравившийся из них, и мы сразу приступим к работе!»

УМЕНИЕ СЛУШАТЬ

Умение слушать очень важно. Этот навык является мощнейшим оружием для манипуляций при ведении жёстких переговоров. Он позволяет наладить контакт с оппонентом и войти к нему в доверие, потому что, когда человека слушают, у него возникает ощущение, что его понимают, уважают, одобряют его мнение.

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.