

**ДЖОШ КАУФМАН** – успешный менеджер, автор мирового бестселлера «Сам себе MBA», разработчик оригинального междисциплинарного подхода к обучению бизнес-менеджменту. Входит в ТОП-100 бизнес-авторов в рейтинге Amazon.com. Его сайт назван Forbes одним из 100 лучших сайтов для предпринимателей.

«Надеюсь, эта книга вдохновит вас стряхнуть пыль со старого «списка желаний», пересмотреть его и приступить к изучению чего-то нового.

Тут нет магии – лишь разумные, долговременные усилия, направленные на то, что вам интересно. Небольшая подготовка позволит овладевать новыми навыками быстро и с меньшими усилиями».

**Джош Кауфман**

**JOSH KAUFMAN**

**THE FIRST  
20  
HOURS**

How to Learn Anything... Fast

**ДЖОШ КАУФМАН**

**ПЕРВЫЕ  
20  
ЧАСОВ**

Как научиться чему угодно... Быстро



УДК 374  
ББК 74.4  
К30

Josh Kaufman  
THE FIRST 20 HOURS  
How to Learn Anything . . . Fast

*All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.*

*This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.*

*Перевод с английского Ю. Гольдберга*

**Кауфман Дж.**

К30 Первые 20 часов. Как научиться чему угодно... быстро / Джош Кауфман ; пер. с англ. Ю. Гольдберга. — М. : Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2016. — 496 с.

ISBN 978-5-389-12089-1

Автор книги, Джош Кауфман, утверждает, что за 20 часов правильно организованных занятий можно научиться любому делу. Лучшее доказательство тому — он сам. Самоучка, не получивший классического бизнес-образования, Джош — успешный предприниматель, выдающийся бизнес-тренер, основатель и руководитель интернет-проекта PersonalMBA.com. Разработанный им метод универсален. Хотите изучить иностранный язык, сочинить роман, написать портрет, открыть собственное дело или освоить азы управления самолетом? Потратьте на обучение всего 20 часов, и вы будете потрясены результатами.

*Книга ранее выходила под названием «Первые 20 часов. Как быстро научиться... чему угодно».*

УДК 374  
ББК 74.4

ISBN 978-5-389-12089-1

© Worldly Wisdom Ventures LLC, 2013

© Гольдберг Ю., перевод на русский язык, 2014

© Издание на русском языке, оформление.

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2016

Азбука Бизнес®

*Посвящается Леле*

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>К читателю</i>	9
1. ПОРТРЕТ АВТОРА КАК ФАНАТА ОБУЧЕНИЯ	13
2. ПРИНЦИПЫ БЫСТРОГО ПРИОБРЕ- ТЕНИЯ НАВЫКА	40
3. 10 ПРИНЦИПОВ ЭФФЕКТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ	69
4. ЙОГА <i>Урок: не усложняйте себе жизнь</i>	91
5. ПРОГРАММИРОВАНИЕ <i>Урок: сложные вещи становятся простыми, если их разбить на части</i>	147
6. ПЕЧАТЬ СЛЕПЫМ МЕТОДОМ <i>Урок: старые привычки не обязательно живучи</i>	261

7. ГО	
<i>Урок: исследуйте, а затем решайте</i>	312
8. УКУЛЕЛЕ (ГАВАЙСКАЯ ГИТАРА)	
<i>Урок: уединение, практика, повторение</i>	397
9. ВИНДСЕРФИНГ	
<i>Урок: окружающая среда имеет значение</i>	433
<i>Послесловие</i>	477
<i>Благодарности</i>	481
<i>Примечания</i>	483

# К ЧИТАТЕЛЮ

Жизнь коротка, искусство — не постичь.

*Джеффри Чосер,  
«Птичий парламент»*

«Я столько всего хочу... но у меня так мало времени». Вот история современной жизни.

Остановитесь на минуту и подумайте, чем бы вы хотели заняться. Что там у вас в списке? А что вам мешает исполнить свои желания?

Скорее всего, две вещи: время и отсутствие навыков.

Истина не очень приятная: самые интересные занятия в жизни всегда требуют определенного навыка. Для овладения им необходимо потратить время и приложить усилия — время, которого у нас нет, и усилия, которые мы не склонны прикладывать.

«Я займусь этим потом, когда будет свободная минутка».

Откровенно говоря, проще сидеть перед телевизором или бродить по Всемирной паутине, что и делает большинство людей, чьи желания по этой причине так и остаются в области грез.

А вот еще одна неприглядная истина: многие занятия не доставляют удовольствия, пока вы не добьетесь в них определенных успехов. Каждый навык имеет собственный, как я его называю, *барьер фрустрации* — период времени, когда у вас совсем ничего не выходит и вы остро ощущаете этот факт. Зачем тратить время, если вы знаете, что не сможете этому как следует научиться?

Правда, было бы здорово, знай вы способ овладевать новыми навыками, не испытывая такого страха? Быстро преодолевать барьер фрустрации и переходить к тому этапу, который доставляет радость? Тратить меньше времени на утомительную борьбу с растерянностью и сомнениями, а больше — на удовольствие?

Возможно ли приобрести новые навыки без особых мучений таким образом, чтобы расходовать меньше времени и сил?

Мой опыт свидетельствует: да, возможно.

Эта книга о моем личном стремлении постичь искусство и науку *быстрого приобрете-*

*ния навыков* — то есть как научиться чему-то новому настолько быстро, насколько это возможно. Цель книги — помочь вам овладеть новыми навыками за рекордно короткое время.

Я на собственном опыте убедился, что для преодоления барьера фрустрации — то есть от полного неумения делать то, чему вы пытаетесь научиться, до заметного прогресса — требуется около 20 часов.

Эта книга описывает системный подход к приобретению новых навыков настолько быстро, насколько это возможно. Предлагаемый метод универсален. Не имеет значения, хотите ли вы изучить иностранный язык, сочинить роман, нарисовать портрет, начать свой бизнес или пилотировать самолет. Потратив всего 20 часов на обучение основам навыка, вы будете удивлены достигнутым успехом.

Мы начнем с принципов быстрого приобретения навыка: как овладеть новым делом за максимально короткое время. Теория и практика не очень сложны, и обучение не займет много времени.

Затем я объясню, как применять эти принципы в реальном мире, продемонстрировав, каким образом я приобрел шесть новых навыков, потратив на каждый 20 часов или даже

меньше, тренируясь не более полутора часов в день.

— Разработка индивидуального комплекса упражнений йоги.

— Разработка компьютерной программы для интернет-приложения.

— Переучивание печатанию на компьютере слепым методом.

— Изучение древней сложной игры.

— Игра на музыкальном инструменте.

— Виндсерфинг.

Надеюсь, эта книга вдохновит вас стряхнуть пыль со старого списка ваших «желаний», пересмотреть его и приступить к изучению чего-то нового.

*Джош Кауфман*

# 1

## ПОРТРЕТ АВТОРА КАК ФАНАТА ОБУЧЕНИЯ

Каждое утро я встаю с намерением изменить мир и прекрасно провести время. Иногда из-за этого мне трудно спланировать день.

*Э.Б. Уайт, писатель и эссеист,  
автор книг «Паутинка Шарлотты»  
и «Элементы стиля»*

Меня зовут Джош Кауфман, и я заядлый любитель обучения.

Шкафы у меня дома и в офисе до отказа набиты книгами, инструментами и разного рода неиспользуемым оборудованием, которое медленно покрывается слоем пыли.

Мой список того, чему необходимо научиться, включает сотни пунктов. Моя корзина покупок на сайте Amazon.com в настоящее время содержит 241 наименование — все это книги, которые я бы хотел прочитать. Зайдя в книжный магазин, я не могу выйти оттуда без трех или четырех новых книг, которые дополнят те 852 тома, что у меня уже есть.

Каждый день ко мне приходит идея очередного проекта или эксперимента, и я добавляю ее в постоянно удлиняющийся перечень под названием «когда-нибудь/возможно». При взгляде на список всего, чему я хотел бы научиться, меня охватывает растерянность, поэтому я делаю это не очень часто.

Я хочу знать, как повысить эффективность моего издательского бизнеса. Я хочу научиться снимать и редактировать видео. Я хочу подготовить аудиопрограмму. Я хочу понять, как улучшить мои семинары и сделать мои курсы эффективнее.

У меня есть идеи по выпуску нового продукта, но я не знаю, как его создать. Я придумал новые компьютерные программы, но не умею их писать. Сюжетов книг в моей голове столько, что у меня не хватит на них ни времени, ни сил.

Я хочу научиться рисовать. Научиться сплавать по реке на байдарке. Удить рыбу нахлестом. Я хочу научиться скалолазанию, хочу уметь играть на гитаре, укулеле, пианино и электрической скрипке.

Мне нравятся некоторые игры, например го, но я так и не научился в них играть. Правила других игр, в частности шахмат, мне известны, однако я играю в них не очень хорошо и поэтому — не получая большого удовольствия — довольно редко.

Меня привлекает гольф, но каждая партия оборачивается тренировкой стойкости духа, когда мне приходится за смехом скрывать свое замешательство. (Обычно я говорю, что играю в гольф-марафон: к концу партии пробегаю марафонскую дистанцию.)

У меня складывается впечатление, что каждый день я добавляю какой-нибудь новый навык к списку того, что мне хотелось бы уметь, *ad infinitum*<sup>1</sup>. Столькому нужно еще научиться, а времени так мало!

По складу характера я отношусь к тем, кто все делает своими руками. Если требуется решить какую-то проблему, я скорее займусь этим сам, чем обращусь за помощью. Даже если кто-то справится с этим быстрее и лучше, мне не хочется лишать себя удовольствия чему-нибудь научиться.

Усложняет ситуацию и то обстоятельство, что у моей жены Келси свой бизнес — разработка курсов непрерывного повышения квалификации для преподавателей йоги. Мы оба с удовольствием занимаемся бизнесом и поэтому постоянно заняты.

А чтобы сделать жизнь еще интереснее, мы подарили этому миру нашу дочь Лелу. Когда я пишу эти строки, Леле девять месяцев.

---

<sup>1</sup> *Ad infinitum* — до бесконечности (лат.). — Прим. пер.

Еще до рождения Лелы мы с Келси решили, что если у нас будут дети, то их воспитание должно стать для нас самым главным делом. Одной из основных причин, по которым я оставил свою работу менеджера в корпорации Fortune 500, была потребность в гибком графике, желание работать дома, самому распоряжаться своим временем и как можно больше этого самого времени проводить с семьей.

Мы с Келси поровну делим родительские обязанности. Поскольку в нашей семье два бизнеса, то Келси работает по утрам, я же занимаюсь Лелой. После обеда дочь переходит на попечение Келси, а я работаю до ужина. Это дает мне 25 рабочих часов в неделю плюс то время, которое мне удастся выкроить, пока Лела спит.

После рождения Лелы я едва успевал справляться с работой, а о приобретении новых навыков не могло быть и речи. Заядлого любителя обучения это могло свести с ума. Я не хотел полностью отказываться от учебы и возможности личностного роста даже после появления новых семейных обязанностей. Свободного времени у меня не очень много, но я собирался распорядиться им с максимальной разумностью.

Так возник интерес к тому, что я называю быстрым приобретением навыка, — методам быстрого обучения новым умениям.

Я хочу и дальше учиться чему-то новому, но не желаю, чтобы процесс обучения затягивался до бесконечности. Я хочу быстро усваивать основы и добиваться заметных результатов, не испытывая постоянной фрустрации.

Уверен, вы меня поймете. Сколько «свободного» времени у вас остается ежедневно после того, как закончена работа и выполнены семейные обязанности? Вам не кажется, что в сутках должно быть 36 или 48 часов, чтобы у вас оставалось время для обучения чему-то новому?

Есть известное выражение: «работать с умом». Выяснилось, что процесс приобретения нового навыка имеет отношение не к количеству затраченных часов, а к тому, на что вы тратите эти часы.

## Будь ты проклят, Малкольм Гладуэлл!

В 2008 году Малкольм Гладуэлл написал книгу под названием «Гении и аутсайдеры. Почему одним всё, а другим ничего?»<sup>1</sup> («Outliers: The Story of Success»). В ней автор попытался объ-

---

<sup>1</sup> *Гладуэлл М.* Гении и аутсайдеры. Почему одним всё, а другим ничего? — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

яснить, почему одни люди оказываются успешнее других.

Одна из идей, к которой Гладуэлл обращается снова и снова, называется «правилом 10 тысяч часов». Исследование, проведенное доктором К. Андерсом Эриксоном из Университета штата Флорида, показало, что для достижения высокого уровня мастерства требуется в среднем 10 тысяч часов целенаправленных тренировок [1].

10 тысяч часов эквивалентны восьми часам ежедневных занятий на протяжении приблизительно трех с половиной лет, без перерывов, выходных и отпусков. Если предположить, что в году 260 полноценных рабочих дней, то это полная занятость в течение пяти лет, при условии, что во все 100 % времени вы вкладываете все 100 % своей энергии и сил.

На практике такой уровень сосредоточенности требует чрезвычайного напряжения. Даже у мастеров мирового класса в высшей степени конкурентных профессий (например, у музыкантов и спортсменов) хватает сил лишь приблизительно на три с половиной часа интенсивных ежедневных занятий. Это значит, что для достижения мастерства может потребоваться 10 лет.

Другими словами, исследования доктора Эриксона указывают, что, если вы хотите при-

обрести новый навык, приготовьтесь к долгому пути. Чтобы стать в какой-либо области лучшим в мире, даже ненадолго, потребуются годы и годы упорных тренировок. Если же вы не желаете тратить столько времени и сил, вас затмят те, кто готов на это.

Книга «Гении и аутсайдеры» стремительно взлетела в верхние строчки списков бестселлеров в категории научно-популярной литературы и продержалась там три месяца. В мгновение ока «правило 10 тысяч часов» стало постулатом.

Неужели вы не только должны найти время для тренировок... но еще и обязаны потратить на них именно 10 тысяч часов? Большинство считают себя счастливыми, если удастся выкроить несколько часов в неделю. Зачем вообще заваривать всю эту кашу, если для обучения требуется столько времени?

## Взгляните на мои великие деянья!<sup>1</sup>

Прежде чем отступить, подумайте вот о чем.

В исследовании доктора Эриксона есть один аспект, который очень легко не заме-

---

<sup>1</sup> Шелли П. Б. Озимандия / Пер. К. Бальмонта. — Прим. пер.

тить: это высокий уровень мастерства. Если вы собираетесь стать следующим Тайгером Вудсом, то вам, вероятно, придется потратить не менее 10 тысяч часов на интенсивную и систематическую отработку всех элементов игры в гольф. Почти все профессиональные гольфисты начинали играть в юном возрасте и непрерывно тренировались на протяжении как минимум семи лет. Чтобы стать игроком мирового класса, требуется время.

А если вы не ставите перед собой цель выиграть турнир Профессиональной ассоциации гольфа? Если вы просто хотите научиться играть, чтобы достойно выглядеть на поле, не испытывать неловкости, получать удовольствие и, возможно, иметь шансы на успех в местном гольф-клубе?

Это совсем другое дело. Мастерство мирового класса может потребовать 10 тысяч часов упорных тренировок, но для овладения навыком, *достаточным для удовлетворения своих потребностей*, как правило, не нужно прилагать такие колоссальные усилия.

Данное утверждение не ставит под сомнение ценность того, что Эриксон называет «намеренной практикой»: интенсивные и систематические упражнения по совершенствованию навыка. Намеренная практика — это

основа приобретения навыка. Вопрос в том, *сколько* намеренной практики требуется для достижения поставленной цели. Как правило, гораздо меньше, чем вам кажется.

## Качество, а не количество

Ключом к быстрому приобретению навыка является принцип *достаточности*. В данной книге мы будем обсуждать умение что-либо делать, а не мастерство мирового класса. Мы попробуем выйти на крутой участок кривой обучения и как можно быстрее подняться по ней.

Оставьте 10 тысяч часов профессионалам. Мы начнем с 20 часов целенаправленных, разумных и сосредоточенных усилий.

Мы хотим добиться требуемых результатов с минимальными затратами сил. Возможно, вы никогда не выиграете золотую медаль чемпионата мира, но получите не менее ценные для вас награды за гораздо меньшее время.

Если потом вы захотите усовершенствовать свои умения, то значительно повысите шансы на успех, начав с быстрого приобретения навыков. Осознав, во что вы ввязываетесь, усвоив основы, тренируясь разумно и выработав удобный график тренировок,

вы будете быстрее и увереннее продвигаться по кривой обучения и в рекордно короткое время достигнете мастерства.

## Что такое быстрое приобретение навыка?

Быстрое приобретение навыка — это процесс. Вы разбиваете навык, которым намерены овладеть, на минимально возможные элементы, причем выявление этих элементов является самым главным, а затем целенаправленно упражняетесь в их выполнении. Все просто.

Быстрое приобретение навыка можно представить в виде четырех основных этапов.

- **Разбиение** навыка на элементы, мельчайшие из возможных.
- **Изучение** каждого элемента — достаточно подробное, чтобы придать тренировкам осмысленность и иметь возможность исправления ошибок.
- **Устранение** физических, психологических и эмоциональных препятствий, мешающих тренировкам.
- **Тренировка** самых важных элементов в течение как минимум 20 часов.

Вот так. Быстрое приобретение навыка — это не ракетные технологии. Вы просто выбираете, что именно тренировать, определяете наилучший метод тренировки, выделяете на нее время и упражняетесь, пока не достигнете желаемого уровня мастерства.

Тут нет никакой магии — только разумные, долговременные усилия, направленные на то, что вам интересно. Небольшая подготовка позволит вам овладевать новыми навыками быстро и с меньшими усилиями.

Это не значит, что результат будет мгновенным. Кстати, стремление к мгновенному удовлетворению — одна из главных причин, почему люди так медленно приобретают новые навыки.

## Заблуждение «Матрицы»

Помните сцену из фильма «Матрица», когда герой Киану Ривза открывает глаза, моргает несколько раз и шепчет: «Я знаю кун-фу»?

Вынужден вас разочаровать: быстрое приобретение навыка не *настолько* быстрое.

В этом Голливуд оказал нам медвежью услугу. Разумеется, было бы здорово научиться управлять вертолетом Bell 212 за пять

секунд, загрузив программное обеспечение прямо в мозг, но современная наука не может угнаться за фантастикой.

До тех пор пока программирование мозга не станет реальностью, «быстрый» означает лишь существенно меньшее время, чем требуется для обучения навыку так, как это обычно делает большинство людей: вслепую, бессистемно и непоследовательно.

Один из первых профессиональных навыков, которым я овладел, — это умение разработать полезный и работоспособный сайт. Начав в 1996 году с основ на сайте Angelfire.com, я научился читать и писать на языке HTML, использовать CSS, редактировать изображение в Adobe Photoshop, конфигурировать интернет-серверы и поддерживать систему, которая публикует мои работы.

Я не учился всему этому в старших классах школы или в колледже. И хотя в университете нам читали базовый курс по информационным системам в бизнесе, лекции в аудитории и моя нынешняя повседневная работа практически не пересекаются.

Я овладел искусством создания сайтов методом проб и ошибок, обучаясь по ходу дела. Столкнувшись с новой технологией или инструментом, способным улучшить мой сайт

или облегчить работу, я экспериментировал. Прошло довольно много времени, прежде чем мое мастерство выросло.

Тем не менее даже бессистемный подход к приобретению навыка создания сайтов сделал свое дело: я получил заказ, требовавший этих навыков, и теперь они, уже приобретенные, помогают мне зарабатывать на жизнь. Можно сказать, цель достигнута.

Все это далось мне тяжелым трудом. Вне всякого сомнения, моего уровня компетенции в данной области можно достичь не за 15 лет, а гораздо быстрее, если применить системный подход. Разумно спланировав занятия, вы подниметесь до моего уровня компетентности примерно за месяц.

Вот что я имею в виду под быстрым приобретением навыка. Если вы сможете узнать о веб-дизайне столько же, сколько знаю я, не за 15 лет, а за один месяц сосредоточенных усилий, это серьезный прогресс. И это вполне достижимо.

Быстрота приобретения нового навыка в значительной степени определяется тем, сколько времени вы готовы посвящать намеренной практике и разумному экспериментированию и насколько высоки требования к желаемому уровню мастерства.

Не ждите мгновенных результатов. Просто рассчитывайте, что затраченное время будет гораздо, гораздо меньшим, чем если приступить к процессу обучения, не имея стратегии.

Прежде чем подробно рассматривать сам метод, необходимо осознать следующее: быстрое приобретение навыка не имеет ничего общего с тем, как вас «учили учиться» в школе. Теоретические занятия и аттестация практически никак не пересекаются с приобретением навыка, не говоря уже о его быстром приобретении.

## Приобретение навыка и обучение

Подобно многим американским старшекласникам, я изучал иностранный язык. Каждый день на протяжении нескольких лет мне преподавали испанский. Оценки у меня были высокими — в основном пятерки.

Сегодня я могу вспомнить только *hola, cómo estás* и *muy bien*<sup>1</sup> и, хоть убей, не способен поддержать разговор по-испански. (Я даже не знаю, как сказать, что у меня выдался не самый удачный день.)

---

<sup>1</sup> Привет, как дела, отлично (*исп.*). — Прим. пер.

Противоположный пример — мой друг Карлос Мисели, выросший в испаноязычной Аргентине. В старших классах школы Карлос решил, что ему нужно научиться бегло говорить по-английски, и сознательно старался как можно больше разговаривать с людьми, для кого английский был родным. В процессе освоения языка он открыл для себя Skype и создал собственный сайт, чтобы иметь возможность регулярно практиковаться в письменном и устном английском.

Карлос не учился на курсах. Он не знает правил английской грамматики. И даже не в состоянии объяснить, *как* выучил язык. Но это не имеет значения. Карлос бегло говорит и пишет по-английски, а остальное не важно.

Доктор Стивен Крашен из Университета Южной Калифорнии — признанный специалист в области обучения второму языку. Одна из главных идей Крашена заключается в том, что *усвоение* языка отличается от *обучения* языку.

В школе я много узнал *об* испанском языке. Выучил тысячи испанских слов, спряжение глаголов, правила грамматики. Усвоил все необходимое, чтобы с блеском сдать экзамены.

Однако эти экзамены не имели никакого отношения к моей способности осмысленно

говорить по-испански, а также понимать естественный темп речи испаноговорящего человека. Если бы я хотел свободно владеть языком, то несколько недель разговоров на испанском дали бы лучший результат, чем четыре года учебы.

Однако в то время я не ставил себе целью свободное владение испанским. Моей целью было получить высший балл на выпускном экзамене. Карлос, наоборот, не утруждал себя теорией, а начал сразу с практики. Вместо спряжения глаголов он упражнялся в том, что действительно важно — общаться с другими людьми на английском.

Бесспорно, в смысле эффективности и долговременного результата подход Карлоса оказался гораздо лучше моего.

## Истинная ценность обучения

Это не значит, что вам не нужны теоретические знания о навыке, который вы приобретаете. Обучение может быть чрезвычайно важным, но несколько в другом, неожиданном аспекте. Теоретические знания о предмете обучения помогают «редактировать» или «исправлять ошибки» в процессе тренировки.

Научно-популярное издание

Джош Кауфман

# **ПЕРВЫЕ 20 ЧАСОВ**

КАК НАУЧИТЬСЯ ЧЕМУ УГОДНО... БЫСТРО

Выпускающий редактор П. Шиков

Редактор С. Шаров

Художественный редактор О. Жукова

Технический редактор Л. Сеницына

Корректор Е. Туманова

Компьютерная верстка Т. Коровенковой

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» —  
обладатель товарного знака «Азбука Бизнес»  
119334, Москва, 5-й Донской проезд, д. 15, стр. 4

Филиал ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус»  
в г. Санкт-Петербурге  
191123, Санкт-Петербург, Воскресенская набережная,  
д. 12, лит. А

ЧП «Издательство «Махаон-Украина»  
Тел./факс (044) 490-99-01  
e-mail: sale@machaon.kiev.ua

ЧП «Издательство «Махаон»  
Тел. (057) 315-15-64, 315-25-81  
e-mail: machaon@machaon.kharkov.ua

Знак информационной продукции  
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

**16+**

Подписано в печать 20.09.2016. Формат 70×90/32.

Бумага офсетная. Гарнитура «ОстavaС».

Печать офсетная. Усл. печ. л. 17,98.

Тираж 2500 экз. В-РВJ-20121-01-Р. Заказ №

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами  
в ООО «ИПК Парето-Принт». 170546, Тверская область,  
Промышленная зона Боровлево-1, комплекс № 3А  
[www.pareto-print.ru](http://www.pareto-print.ru)