

Павел Воронин • Николай Соустин • Брита Ильягуева

ИННОВАЦИИ

ПОДВОДНАЯ
ЧАСТЬ
АЙСБЕРГА



18+

СКРЫТЫЕ ФАКТОРЫ,
КОТОРЫЕ ОПРЕДЕЛЯЮТ
УСПЕХ КОМПАНИИ

alpina **PRO**

Николай Соустин

**Инновации: подводная
часть айсберга. Скрытые
факторы, которые
определяют успех компании**

«Альпина Диджитал»

2026

УДК 330+001.895+005.511
ББК 65.291.551-21

Соустин Н. Ю.

Инновации: подводная часть айсберга. Скрытые факторы, которые определяют успех компании / Н. Ю. Соустин — «Альпина Диджитал», 2026

ISBN 978-5-00-206216-4

Перед вами практическое руководство по созданию устойчивой инновационной системы в компании. Авторы опираются на трехлетнее исследование сотни компаний, детальные кейсы и статистический анализ, чтобы показать: успех определяется не размерами бюджета или количеством патентов. В книге вы найдете сравнение моделей лидерства, методики построения безопасной и продуктивной культурной среды, шаблоны ускорения принятия решений и инструмент для оценки инновационной зрелости. Они помогут вам перейти от слов к системным изменениям и научиться превращать экспериментальные идеи в измеримый бизнес-результат.

УДК 330+001.895+005.511
ББК 65.291.551-21

ISBN 978-5-00-206216-4

© Соустин Н. Ю., 2026
© Альпина Диджитал, 2026

Содержание

Введение	8
Глава 1	12
История Sony: Урок упущенных возможностей	13
Волны технологических революций	15
Новая реальность: Скорость роста	17
Конец ознакомительного фрагмента.	20

**Павел Воронин, Николай
Соустин, Брита Ильягуева
Инновации: подводная часть
айсберга. Скрытые факторы,
которые определяют успех компании**

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



Редактор: *Полина Синёва*
Главный редактор: *Мария Султанова*
Руководитель проекта: *Анна Гришина*
Арт-директор: *Татевик Саркисян*
Дизайнеры: *Анастасия Иванова, Алексей Закопайко*
Корректоры: *Наташа Казакова, Евгений Бударин*
Верстка: *Анна Грених*

© Воронин П., Соустин Н., Ильягуева Б., 2026
© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2026

* * *

ПАВЕЛ ВОРОНИН
НИКОЛАЙ СОУСТИН
БРИТА ИЛЬЯГУЕВА

ИННОВАЦИИ: ПОДВОДНАЯ ЧАСТЬ АЙСБЕРГА.

СКРЫТЫЕ ФАКТОРЫ,
КОТОРЫЕ ОПРЕДЕЛЯЮТ
УСПЕХ КОМПАНИИ



Москва
2026

В книге упоминаются социальные сети Instagram и/или Facebook, принадлежащие компании Meta Platforms, Inc., деятельность которой по реализации соответствующих продуктов на территории Российской Федерации запрещена.

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Введение

Почему компании с миллиардными бюджетами проигрывают стартапам, родившимся буквально в гаражах? Что позволяет одним создавать продукты, за которыми выстраиваются очереди, в то время как другие сжигают сотни миллионов долларов, так и не выпустив ничего стоящего?

В 2014 году Apple запустила Project Titan – проект по разработке электромобиля с автономным управлением. За 10 лет компания потратила больше \$10 млрд¹, но, несмотря на достаточный бюджет и доступ к лучшим специалистам и технологиям, в 2024 году проект был закрыт. Это не делает Apple провальной компанией. Но пример показывает: даже лидеры рынка могут потерпеть неудачу в инновациях при изобилии ресурсов. Причинами провала в этом случае стали управленческие разногласия, частая смена руководства, недостаточная сфокусированность и отсутствие согласованности внутри команды.

О британском онлайн-ритейлере Boohoo.com говорят как об «одном из самых великих провалов эпохи кризиса доткомов»². Основанная в 1998 году, компания получила инвестиции в размере около \$135 млн³ для запуска платформы по продаже модной одежды в интернете. Планы были грандиозными: 3D-интерфейсы, персонализированные аватары, международная логистика.

Но инновация оказалась преждевременной и недоработанной. Основные причины провала:

- сложный и перегруженный интерфейс;
- отсутствие четкой бизнес-стратегии;
- чрезмерные операционные расходы при недостаточной выручке.

Mindstrong – пример неудачной инновации с хорошей, казалось бы, идеей. Эта цифровая платформа для оценки психического здоровья, основанная в 2014 году, привлекла венчурное финансирование в размере \$160 млн для разработки новой технологии мониторинга через смартфон – «цифровых биомаркеров»⁴. Планировалось вести пассивное наблюдение за состоянием пользователей, анализируя их взаимодействие с устройством: характер нажатий, скорость набора текста, паттерны использования приложений. Технология должна была предсказывать обострения психических расстройств до их проявления, что могло бы радикально изменить подход к лечению. Однако воплощение оказалось значительно сложнее концепции. Уровень точности цифровых биомаркеров был недостаточным для клинического применения, а попытки расширить сервис до полноценной терапевтической платформы привели к неконтролируемому росту операционных расходов. В марте 2023 года, после увольнения 128 сотрудников и закрытия офиса в Менло-Парке, Mindstrong прекратила предоставлять услуги пациентам и была вынуждена продать активы^{5,6}.

Другой пример – социальная сеть IRL, которая за время существования привлекла инвестиции в размере \$200 млн⁷ и достигла оценки в \$1,17 млрд⁸, получив статус «единорога». При-

¹ <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2024/02/28/apple-stock-up-on-killing-2000-employee-electric-vehicle-project/>.

² <https://www.kommersant.ru/doc/1614762>.

³ <https://techcrunch.com/2009/11/13/boo-com-got-sold-again/>.

⁴ <https://bhbusiness.com/2023/02/03/mindstrong-winding-down-operations-fires-130-including-ceo/>.

⁵ Там же.

⁶ <https://www.fiercehealthcare.com/health-tech/mental-healthprovider-sondermind-buys-mindstrong-tech-assets>.

⁷ <https://techcrunch.com/2021/06/15/messaging-social-network-irl-hits-unicorn-status-with-softbank-led-170m-series-c/>.

⁸ <https://www.businesswire.com/news/home/20210615005261/en/IRL-Leading-Group-Messaging-Social-Network-Raises-%24170M-Series-C-Funding-Led-by-SoftBank-Vision-Fund-2-Achieves-Unicorn-Status-With-Over-%241.1B-Valuation>.

ложение позиционировалось как альтернатива Facebook⁹ для молодежи с фокусом на реальных встречах и совместных активностях. Компания отчитывалась о 20 млн активных пользователей и демонстрировала высокую динамику роста, привлекая всё новые раунды финансирования. В июне 2023 года при проведении внутреннего расследования обнаружилось, что 95% заявленной базы составляли боты¹⁰. Реальных активных пользователей оказалось всего 100 000¹¹. Аудит выявил, что приложение не создавало достаточной ценности для удержания потребителей. Совет директоров проголосовал за закрытие компании. Ее основатель и бывший CEO Абрахам Шафи позднее был обвинен SEC¹² и Минюстом США¹⁴ в мошенничестве при привлечении инвестиций.

Quibi – стартап потокового видео, в который инвестировали \$1,75 млрд крупнейшие медиакорпорации и венчурные фонды, закрылся всего через полгода после запуска¹⁵. Magic Leap, разработчик устройств дополненной реальности, собрала более \$2,6 млрд от инвесторов, включая Google и Alibaba, но после почти 10 лет проектирования и многомиллионных маркетинговых кампаний была вынуждена уволить половину сотрудников, поскольку не смогла реализовать свои проекты¹⁶. Всё это примеры того, что большие бюджеты не всегда гарантируют инновациям успех.

Важна не столько сама технология, сколько то, как и зачем она используется. В 2023–2024 годах на фоне прорыва и широкого внедрения крупных языковых моделей (GPT и других) компании по всему миру начали активно инвестировать в ИИ-трансформацию – встраивание искусственного интеллекта (ИИ) в существующие процессы.

В ноябре 2022 года американский медиабренд CNET начал публиковать статьи, сгенерированные с помощью собственного ИИ-инструмента, с минимальным и неочевидным указанием на авторство алгоритма¹⁷. Целью было сократить расходы на контент и ускорить публикацию материалов.

Вскоре после того как эксперимент стал публичным, обнаружилось, что больше половины текстов содержат фактические ошибки – от неточностей в расчетах до неверных формулировок. Редакция не сумела выстроить эффективный процесс верификации и доработки контента. В январе 2023 года компания была вынуждена приостановить публикации с использованием ИИ, внести исправления в десятки статей и открыто признать допущенные ошибки¹⁸. Несмотря на инвестиции в технологию, эксперимент обернулся репутационными потерями.

А как обстоит дело с компаниями, которые на старте располагали минимальными ресурсами?

Бренд Warby Parker основали в 2010 году четыре студента бизнес-школы с \$120 000 стартового капитала¹⁹. Они решили изменить рынок корректирующих очков (очков для коррекции зрения, отпускавшихся по рецепту), который долгие годы контролировали крупные корпорации. Стартап предложил онлайн-примерку с веб-камерой, простой интерфейс и модель прямых продаж (D2C), которая позволяла снизить цену. Присутствовала также и социаль-

⁹ Социальная сеть Facebook принадлежит компании Meta Platforms, Inc., деятельность которой по реализации соответствующих продуктов на территории Российской Федерации запрещена.

¹⁰ <https://techcrunch.com/2023/06/26/irl-shut-down-fake-users/>.

¹¹ <https://www.trend-mill.com/p/irl-app-collapses-because-it-has>.

¹² SEC (Securities and Exchange Commission) – Комиссия по ценным бумагам и биржам США.

¹³ <https://www.sec.gov/newsroom/press-releases/2024-92>.

¹⁴ <https://www.justice.gov/opa/pr/former-silicon-valley-ceo-charged-fraud-and-obstruction-justice>.

¹⁵ <https://www.businessinsider.com/how-quibi-went-from-raising-1-billion-to-shutting-down-2020-10>.

¹⁶ <https://techcrunch.com/2020/04/22/magic-leap-announces-layoffs-amid-covid-19-slowdown/>.

¹⁷ <https://futurism.com/the-byte/cnet-publishing-articles-by-ai>.

¹⁸ <https://www.theverge.com/2023/1/20/23564311/cnet-pausing-ai-articles-bot-red-ventures>.

¹⁹ <https://www.businessofbusiness.com/articles/history-of-warby-parker-jobs-data/>.

ная миссия: после продажи каждой пары очков еще одну пару бесплатно передавали нуждающимся. Начав с малого, Warby Parker в 2025 году стала компанией с капитализацией около \$2,95 млрд²⁰, годовой выручкой \$871,9 млн и 323 магазинами в США и Канаде²¹.

Компания Native, основанная Моизом Али в 2015 году с минимальными инвестициями – всего \$1000²², – создала натуральный дезодорант, не содержащий алюминия и других вредных веществ. Факторы успеха: персонализированная обратная связь от каждого клиента, высокая скорость итераций продукта, подписочная модель с 25% скидкой и сильная ценностная позиция – «натуральный дезодорант с узнаваемыми ингредиентами» (natural deodorant with recognizable ingredients). Через 2,5 года, достигнув высоких показателей, компания была продана Procter & Gamble за \$100 млн²³.

И, конечно, SpaceX, основанная Илоном Маском в 2002 году с начальным капиталом около \$100 млн, значительную часть которого составляли его личные средства. Эта сумма кажется огромной для обычного стартапа, но она ничтожно мала по меркам аэрокосмической отрасли, постоянные игроки которой оперируют миллиардными бюджетами. Сегодня компания доминирует в своем сегменте, контролируя около 80% рынка коммерческих космических запусков²⁴ в США и 52% в мире²⁵ и обогнав государственные корпорации с несопоставимо большими ресурсами.

Что же определяет успех инноваций, если не бюджет? Чтобы понять это, нужно посмотреть на то, что скрыто от глаз. Когда мы говорим об инновациях, то обычно имеем в виду продукт: iPhone, электромобили Tesla, платформу Airbnb. Это верхушка айсберга – видимая часть, которая вызывает восхищение. Мы очаровываемся готовым продуктом, но не видим того, что находится под водой: как его разрабатывали, какие процессы позволили ему появиться.

Подводная часть айсберга – это не размер бюджета на изыскания, не количество патентов и не наличие директора по инновациям. Крупные компании часто фокусируются на подобных формальных атрибутах. Наше исследование показало, что такие факторы имеют минимальную или даже нулевую корреляцию с коммерческим успехом. Под водой находится другое: способность лидеров принимать решения в условиях неопределенности, культура и система ценностей, при которой сотрудники не боятся ошибаться, скорость вывода продукта на рынок, умение быстро реагировать на запросы клиентов. Когда добавляются эти факторы – появляются Apple, Amazon, Netflix. Стартапы с ограниченными ресурсами вынуждены с первого дня выстраивать такие процессы, иначе они не выживут.

Эта книга – не о конечном результате, не о плодах инноваций. Она о том, что происходит в подводной части айсберга: о процессах и организационных способностях, которые превращают идеи в продукты, а компании – в инновационных лидеров. Чтобы понять, как это устроено, мы провели трехлетнее исследование сотни компаний (от флагманов до менее известных), изучили существующие модели и литературу, систематизировали факторы успеха и провала, постарались найти устойчивые паттерны и закономерности.

Исследование создало базу – набор факторов, которые статистически значимо влияют на инновационную зрелость компаний. На основе полученной базы появилась эта книга. Мы подкрепили выводы реальными примерами и релевантными исследованиями. В каждой главе мы показываем, как выявленные факторы работают на практике – от стартапов до крупных корпораций.

²⁰ <https://companiesmarketcap.com/warby-parker/marketcap>.

²¹ <https://www.alphaspread.com/security/nyse/wrby/investor-relations/earnings-call/q4-2025>.

²² <https://www.headwestguide.com/native>.

²³ <https://techcrunch.com/2017/11/15/procter-gamble-just-bought-this-venture-backed-deodorant-startup-for-100-million-cash/>.

²⁴ <https://www.fool.com/research/space-launch-statistics/>.

²⁵ <https://www.aei.org/op-eds/space-trends-in-2024/>.

Пришло время нырнуть под воду – и увидеть, что на самом деле держит айсберг на плаву.

Глава 1

Значимость инноваций для бизнеса

В современной экономике инновации стали не просто конкурентным преимуществом, а фактором, влияющим на долгосрочную устойчивость компаний и на их стоимость. Исследования показывают, что нематериальные активы (intangible assets), включая инновации, патенты и бренды, составляют около 90% рыночной стоимости компаний из списка S&P 500^{26,27}. Это означает, что стоимость современных компаний в значительной мере зависит от их инновационной направленности и связанных активов²⁸.

Прежде чем перейти к факторам, которые влияют на успех компаний в инновациях, необходимо понять, почему инновационная деятельность стала так важна для бизнеса.

²⁶ S&P 500 – фондовый индекс, который присваивается 500 крупнейшим публичным корпорациям США. Их список публикуется начиная с 1957 года.

²⁷ <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index/w/blogs/2024/corporate-intangible-assets>.

²⁸ Расчеты автора.

История Sony: Урок упущенных возможностей

Пример Sony иллюстрирует, как даже пионеры отрасли могут терять лидерство из-за неэффективной работы с инновациями. В 1980–1990-х годах технологии Sony считались прорывными: Walkman перевернул рынок портативной музыки, PlayStation изменила игровую индустрию. Компания ежегодно тратила 6–8% выручки на R&D²⁹, что было высоким показателем для отрасли в тот период³⁰.

Однако к началу 2000-х Sony столкнулась с тем, что масштабные инвестиции в исследования не приводили к успеху на рынке. Компания пропустила революцию цифровой музыки, позволив Apple с iTunes и iPod захватить рынок, который Sony создала с Walkman³¹. И причиной стала нехватка технологий или талантов, а культура компании, основанная на внутренних конфликтах между подразделениями, перфекционизме и иерархии.

Следование японской системе коллективного принятия решений «ринги» и стремление не допускать ошибок привели к тому, что решения принимали медленно, а рисков избегали до такой степени, что исключали нестандартные идеи. В результате Sony утратила доминирующие позиции в потребительской электронике и была вынуждена реструктурировать бизнес, сосредоточившись на игровом и развлекательном контенте.

История Sony показывает, что расходы на R&D сами по себе не защищают от потери рынка, если решения принимаются долго, подразделения конкурируют друг с другом, а новые продукты выходят к потребителю слишком поздно. Если в 1990-х инновации обеспечивали конкурентное преимущество и ускоренный рост, то сегодня они становятся условием выживания компании.

Важность инноваций недавно подтвердила и экономическая наука. В 2025 году Нобелевская премия по экономике была присуждена за объяснение того, как инновации обеспечивают долгосрочный рост. В 1992 году Филипп Агийон и Питер Хауитт создали математическую модель «созидательного разрушения» – процесса, при котором передовые инновации вытесняют устаревшие технологии, обеспечивая устойчивый экономический рост. Работа показала, что инновации служат движущей силой долгосрочного развития экономики.

До 1960-х годов главным источником благосостояния любой страны оставались природные ресурсы. Саудовская Аравия строила экономику на нефти, Конго – на меди и кобальте, Бразилия – на сельскохозяйственном экспорте. Больше ресурсов – выше доход.

Сегодня ситуация иная. Сингапур не имеет нефти, металлов или сельскохозяйственных угодий в значимом масштабе, но ВВП на душу населения составляет \$90 800³² – показатель выше, чем в большинстве ресурсных экономик. Израиль, небольшая страна без крупных природных месторождений, насчитывает более 6000 активных технологических компаний³³ и входит в число мировых лидеров по объему венчурного капитала на душу населения³⁴. Дубай за 30 лет перестроил экономику с нефти на туризм, финансы и логистику, и сегодня нефть составляет менее 1% ВВП эмирата³⁵.

Разница между этими экономиками и теми, что по-прежнему опираются на ресурсы, – не в природных условиях, а в том, что именно производят компании и страна в целом: технологии,

²⁹ <https://www.sony.com/en/SonyInfo/IR/library/ar/1985-E.pdf>.

³⁰ <https://martinroll.com/resources/articles/strategy/sony-battle-stay-relevant/>.

³¹ <https://www.nytimes.com/2012/04/15/technology/how-sony-fell-behind-in-the-tech-parade.html>.

³² <https://statbase.ru/data/sgp-gdp-per-capita/>.

³³ <https://lechaim.ru/news/doklad-v-sfere-iskusstvennogo-intellekta-v-izraile-zanyato-svyshe-1100-kompanij/>.

³⁴ <https://www.if24.ru/venchurnye-fondy-izrailya/>.

³⁵ <https://tenchat.ru/media/4405738-ekonomika-dubaya-2025-na-chem-derzhitsya>.

продукты и компетенции, которые сложно скопировать. Например, TSMC занимает лидирующие позиции в производстве передовых чипов по техпроцессам 3 и 5 нм не потому, что владеет рудниками, а потому, что за десятилетия компания накопила технологическое превосходство. Стоимость TSMC в 2025 году достигла \$1,57 трлн при годовой выручке \$122 млрд³⁶.

Инновации для бизнеса стали не дополнительной возможностью, а обязательным условием конкурентоспособности. Компании, которые быстрее других создают и выводят к потребителю инновационные технологии и продукты, получают доступ к рынкам и финансовым ресурсам.

³⁶ <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/TSM/taiwan-semiconductor-manufacturing/revenue>.

Волны технологических революций

Мы живем в экономике знаний, где технологические инновации стали ключевым драйвером экономического развития. Волны технологических революций – от компьютеризации и автоматизации 1960–1980-х до цифровой трансформации 1990–2010-х и нынешней эры ИИ – последовательно меняли структуру мировой экономики.

ИННОВАЦИИ – ДРАЙВЕР РОСТА ВВП³⁷



Темпы роста мировой экономики ускорились с появлением интернета и цифровых технологий. Радикально изменились способы взаимодействия с клиентами. Интернет дал компаниям новую возможность – напрямую выходить на потребителей по всему миру. И если

³⁷ Источник: D_PEOPLE, телеграм-канал Дмитрия Трофимова, директора Департамента развития корпоративного бизнеса Сбербанка. URL: https://t.me/dmitry_trofimov_dpeople.

раньше офлайн-магазины ограничивали дистрибуцию географией, то цифровые каналы позволили обходить эти барьеры.

Возможность напрямую обращаться к клиентам стала основой для очередной волны инноваций: от роста рынка смартфонов до появления облачных платформ вроде Azure и AWS. Возникли компании, чьи бизнес-модели полностью завязаны на цифровом взаимодействии с пользователями: Uber изменила подход к такси, Airbnb – к аренде жилья. Всех их объединяет одно: они построили прямую связь с клиентами через цифровые каналы.

Новая реальность: Скорость роста

Современные технологические компании растут быстрее предшественников. Данные единорогов показывают, что время достижения миллиардной капитализации стремительно сокращается – в среднем этот путь занимает около 5–6 лет.

В 2013 году в мире насчитывалось 39 компаний-единорогов, в 2024-м их количество перевалило за 1200, то есть выросло в 30 раз за 11 лет³⁸. Средний срок достижения миллиардной оценки сократился с 8,4 года в 2022-м до 5,5 года в 2023-м³⁹, а для ИИ-стартапов в 2025-м – до 3,4 года⁴⁰. Некоторые ИИ-компании достигают статуса единорогов экстремально быстро: Anthropic это удалось менее чем за 18 месяцев, а Mistral AI – всего за 8 месяцев⁴¹.

В 2008 году среди самых дорогих компаний мира доминировали нефтяные гиганты и банки, а сегодня в топ по капитализации входят в основном технологические компании⁴².

³⁸ <https://blog.equityzen.com/the-state-of-the-unicorn-equityzen>.

³⁹ <https://www.entrepreneur.com/en-in/news-and-trends/average-time-taken-to-turn-unicorn-falls-from-84-years-in/468499>.

⁴⁰ <https://ff.co/unicorn-companies-2025/>.

⁴¹ <https://rajeevkdave.medium.com/from-7-years-to-18-months-the-new-era-of-unicorns-cbc0ac240ffb>.

⁴² <https://companiesmarketcap.com>.

Таблица 1. Трансформация топ-10 компаний по капитализации

Компания, 2008	Капитализация, 2008, млрд, \$	Компания, 2026	Капитализация, 2026, трлн, \$
Exxon Mobil	456	Nvidia	4,3
PetroChina	453	Apple	3,7
«Газпром»	367	Alphabet	3,5
China Mobile	331	Microsoft	2,8
ICBC	313	Amazon	2,3
General Electric	245	TSMC	1,8
Walmart	220	Saudi Aramco	1,7
China Construction Bank	202	Broadcom	1,5
Microsoft	173	Meta *	1,5
Berkshire Hathaway	198	Tesla	1,5

* Признана экстремистской организацией и запрещена на территории РФ.

В 2008 году топ–10 крупнейших компаний мира представлял традиционную экономику: нефтяные корпорации (Exxon Mobil, PetroChina, «Газпром»), промышленный конгломерат General Electric, банки (ICBC, China Construction Bank), телеком China Mobile и ритейлер Walmart. Технологические компании составляли лишь 59%⁴³ от совокупной капитализации десятки лидеров – только Microsoft попала в список с капитализацией \$173 млрд.

Nvidia выросла с капитализации \$4,2 млрд в конце 2008 года до \$4,5 трлн в 2025 году – в 1000 раз за 17 лет.

⁴³ Расчеты автора.

PetroChina и Exxon Mobil – лидеры 2008 года – полностью вышли из топ–10. Их место заняли Nvidia, Apple, Microsoft, Alphabet, Amazon, Meta⁴⁴

⁴⁴ Признана экстремистской организацией и запрещена на территории РФ.

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.