

УДК: 338.2

Управление инновационной деятельностью в малом бизнесе

магистрант **Алексеев В.С.** *vas210@mail.ru*
д-р экон. наук **Макарченко М.А.** *vas210@mail.ru*
Университет ИТМО
Институт холода и биотехнологий
Санкт-Петербург, 191002, ул. Ломоносова, 9

В данной статье описываются возможности вовлечения в инновационную деятельность малого бизнеса. Идёт речь об изменениях, произошедших в данной сфере, а так же об инновационном потенциале небольшой организации. Авторы выявляют ряд задач, решение которых позволит снизить риски инновационной деятельности для малых фирм.

Ключевые слова: инновации, инновационный процесс, инновационный менеджмент, малый бизнес

Innovation management in small business

Alekseev V.S. *vas210@mail.ru*
Ph.D Makarchenko M.A. *vas210@mail.ru*
University ITMO
Institute of Refrigeration and Biotechnologies
9, Lomonosov Street, St Petersburg, 191002

This article describes the possibilities of the innovation for small businesses. Referred to the recent changes in this area, as well as an innovative potential of the small organization. The authors reveal a number of problems whose solution will reduce the risks of innovation for small firms.

Keywords: innovation, innovation process, innovation management, small business

Эволюция инновационной деятельности привела к повышению роли малого бизнеса. Эта тенденция обусловлена, прежде всего, переходом к нелинейным моделям инновационного процесса и протекает на фоне общего развития информационных технологий и глобализации мирового экономического пространства.

На протяжении XX века внедрением инноваций занимались лишь крупные компании. Эти инновации целиком становились собственностью компаний. Даже результаты промежуточных стадий, которые не использовались в дальнейшем процессе, почти никогда не выходили за пределы организации. Разработка инноваций проходила при линейном протекании инновационного процесса, при котором требуется большое количество ресурсов для его обеспечения. Подробнее, эти аспекты, а так же вариант

нелинейной модели инновационного процесса были рассмотрены в статье «Обеспечение реализации инновационного процесса» [1]. Сегодня многое изменилось. Малые фирмы получили доступ к финансовым ресурсам через различные венчурные фонды, которые ориентированы на работу с инновационными предприятиями и проектами (стартапами). Частные инвесторы, так же более охотно вкладывают средства в рискованные инновационные проекты, надеясь на высокую норму прибыли. Как правило, 70-80 % проектов не приносят отдачи, но прибыль от оставшихся 20-30 % окупает все убытки. Всё больше опытных, квалифицированных специалистов предпочитают проектную работу – постоянному труду в крупной фирме. На смену принадлежности к фирме приходит принадлежность к конкретному проекту. Компетентные специалисты уверены в финансовой безопасности и мотивируются интересностью работы. Таким образом, они могут выбирать наиболее интересные для себя проекты, опираясь на собственные критерии. При этом у небольших компаний появилась возможность “подписывать” таких дорогостоящих сотрудников на собственные проекты, предлагая различные пакеты предложений.

Одним из главных факторов роста значимости небольших фирм в инновационной деятельности стало увеличение доступности образования. В начале XX века средний уровень грамотности в ведущих мировых державах был на уровне 20-30%. Сейчас во всех развитых и развивающихся странах, помимо общего начального образования, для большинства граждан доступны высшее, специальное или какое-либо дополнительное образования. Общественные отношения стимулируют самообразование. Человеку доступно всё большее количество информации и он стремится использовать полученные знания. Общий уровень образования количественно уже почти достиг своего максимума и продолжает расти качественно.

Но главную возможность для успешной реализации инноваций, малые компании получили с преобразованием инновационного процесса в открытую нелинейную систему [2, с. 21]. Теперь, за счёт своей гибкости, и нелинейности инновационного процесса, небольшие компании могут интегрировать инновационный процесс со своей организационной структурой. А за счёт открытости инновационной системы – могут получить доступ к необходимой информации. Например, компания может купить или иным, законным способом, получить результаты прикладных исследований на рынке, вместо того чтобы организовывать собственный исследовательский отдел. Она так же может продать ещё не реализованную инновацию в виде полезной информации и/или практических разработок и образцов. Таким образом, понижаются входные барьеры в область инновационной деятельности, и упрощается выход из подобных проектов с наименьшими потерями. Помимо этого, сформировалось уже достаточно много малых инновационных компаний, которые оказывают узкие специализированные услуги,

необходимые более крупным игрокам для реализации инновационного процесса и таким образом способствуют развитию инновационной деятельности. В результате, можно сказать, что любая стадия процесса реализации инноваций может быть передана на аутсорсинг.

Нельзя не сказать и о государственной поддержке. В нашей стране существуют различные программы поддержки как малого предпринимательства в целом, так и отдельно – инновационной деятельности [3]. Поддержка осуществляется на разных уровнях: федеральном, региональном, муниципальном. Выражается она в различных видах субсидирования, налоговых льготах, государственных заказах, информационно-консультационных услугах, тарифного и нетарифного регулирования, предоставлении права использования муниципальной собственности, поручительстве перед российскими и иностранными кредиторами и инвесторами и др.

Большое распространение получили бизнес инкубаторы и другие площадки, помогающие реализовывать стартапы. Как правило, в рамках такой организации, резиденту предлагаются льготные условия аренды помещений, бесплатные консультации и обучающие программы. Помимо этого, бизнес инкубаторы стали центрами трансфера технологий.

В итоге, малые компании либо получили, либо расширили доступ практически ко всем необходимым ресурсам: финансовым, трудовым, технологиям, идеям, а так же заручились государственной поддержкой. Всё это намного облегчает малому бизнесу инновационный путь развития. Однако, до этого момента, мы вели речь только о необходимых ресурсах и возможностях, не сказав ни слова о втором, не менее важном факторе инновационного потенциала.

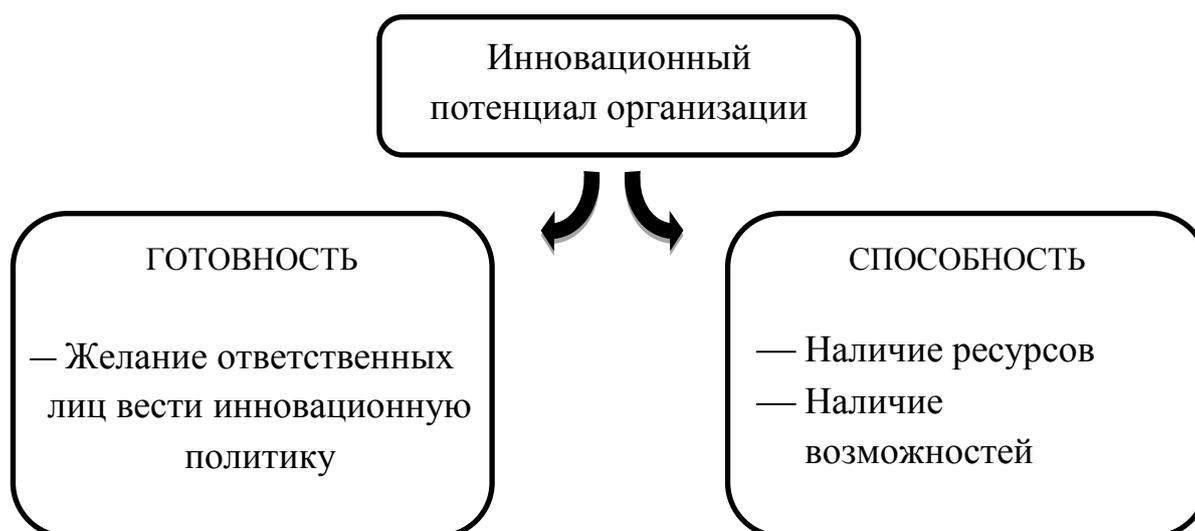


Рис.1. Иновационный потенциал организации

Для реализации инновации необходимы всего два фактора: способность и готовность (Рис. 1). Под способностью мы понимаем индивидуальные свойства компании, являющиеся субъективными условиями успешного осуществления, в данном случае, инновационной деятельности. Способности сводятся не только к имеющимся в организации ресурсам, необходимым для обеспечения инновационного процесса (финансовые, кадровые, технологии, опыт и т.п.). Они так же заключены в возможностях приобретения этих ресурсов.

Конечно, не имея ресурсов для осуществления инновационного процесса, и не имея возможности их получить, компания никак не сможет реализовать инновацию. Но даже если привлечены все необходимые ресурсы и проанализированы и подтверждены все возможности для старта и последующего поддержания инновационного процесса – это ещё не означает, что он будет запущен. Речь идёт о готовности компании вести инновационную деятельность.

Под готовностью понимается желание ответственных лиц вести инновационную политику. Такая политика неразрывно связана с высокой степенью риска. А мы знаем, что менеджеры малых компаний более охотно идут на риск, так как это практически связано с их основной деятельностью и является одним из свойств малого бизнеса. В небольшой компании, практически каждое управленческое решение может быть связано с вполне ощутимыми последствиями для всей фирмы. Принимая решение, руководитель осознаёт свою ответственность перед компанией, так как видит реальное отражение результатов исполнения своих решений в жизнедеятельности организации.

В условиях обострившейся в последние годы конкуренции, инновационный путь развития бизнеса выходит на первый план. Получив преимущества, описанные выше, малые компании вносят всё больший вклад в развитие экономики страны. По мнению экспертов [4], данная тенденция будет сохраняться, а это означает, что простая реализация инноваций уже не гарантирует крупного конкурентного преимущества в средне- и долгосрочной перспективе.

У мелких фирм есть всё, для того чтобы быть «крупными» игроками в инновационной сфере. Об этом, в своих статьях, говорят и такие солидные издания, как BusinessWeek, The economist, Harvard Business Review, The Washington Post [5] и др. Что касается отечественных изданий, то и они признают возрастающую роль малых инновационных предприятий. Однако, рассматривают их не как самостоятельные единицы, а скорее как спутники корпораций и крупных инновационных проектов.

Любые организационные решения в мелких фирмах имеют больший эффект, нежели в крупных, так как сразу затрагивают всю компанию в целом. Организации, которые понимают, что инновации – возможность не только выжить на стремительно изменяющемся рынке, но и вырваться вперед, серьезно укрепив свою

конкурентоспособность, должны эффективно решать следующие задачи: чёткая постановка целей, повышение эффективности обратных связей, выявление и эффективное использование конкурентных преимуществ. Для организаций, которые видят представленные выше, и другие возможности реализации инновационной деятельности, и которые готовы их использовать, эти задачи становятся первоочередными.

Чёткая постановка целей позволяет организации выявить соответствие между текущим состоянием и желаемым, и сфокусироваться на предстоящих задачах. Зачастую менеджеры в малом бизнесе пренебрегают долгосрочным планированием, объясняя это отсутствием времени или сложностью текущего планирования, не говоря уже о долгосрочном. Такие управляющие рассматривают инновации как роскошь, которую малые компании не могут себе позволить. Их главной целью является поддержание текущего бизнеса, а не ориентация на предстоящие задачи. При этом, выживание таких мелких фирм нередко основывается на быстро изменяемых или вовсе неизвестных факторах. Рынки постоянно видоизменяются, клиенты ищут более выгодные предложения. Новые технологии позволяют повсюду предлагать последние продукты. Даже демографическая обстановка изменяется быстрее чем раньше, и целевая группа компании может очень скоро отказаться от её продуктов.

Решение этих проблем является важной задачей для предприятий малого бизнеса, из-за ускоряющегося темпа изменений внешних условий хозяйствования. Это означает, что малым компаниям необходимо уделять инновациям столько же внимания, как и крупным, если даже не больше. Если перед менеджером не поставлены конкретные цели, он не будет стремиться решать предстоящие задачи, и будет думать о текущей деятельности организации. В это время те возможности, которые существуют на рынке сейчас, могут быстро исчезнуть, и компания не успеет преобразовать их в собственные конкурентные преимущества.

Используя возможности, которые доступны благодаря небольшому размеру, организации сразу получают преимущества перед более крупными игроками. Малые компании потенциально имеют быстрые обратные связи с клиентами. При этом, структура таких компаний, как правило, весьма гибкая и адаптивная. Это позволяет быстрее крупных конкурентов сосредоточить инновационные усилия в направлении заинтересованности клиентов и, по крайней мере, какое-то время находиться на вершине тренда.

В небольших компаниях гораздо проще сформировать инновационную организационную культуру. Почти всегда формальный и неформальный лидер – это одно лицо, его личные цели увязаны с целями организации, а значит, этот человек заинтересован в постоянном внедрении инноваций. Менеджерам малых компаний

несложно создать команду единомышленников и людей, восприимчивых к инновациям. Эффект синергии в грамотно сформированной команде будет намного выше. При этом для непосредственной реализации инновационных проектов могут, как уже было сказано, приглашаться эксперты-специалисты, обладающие необходимыми знаниями и опытом. Конечно, существует риск кражи информации, с последующим использованием конкурентами, однако всё же не следует опасаться открытости инновационного процесса. Одним из главных преимуществ открытого инновационного процесса является скорость его реализации. А значит, использующая его компания, сможет первой представить свой уникальный продукт потребителям. Опять же первой, сможет вновь получить информацию через обратные связи и, проанализировав, грамотно на неё среагировать.

Одной из важнейших задач и потенциальным преимуществом для малого бизнеса является повышение эффективности обратных связей. Успешные компании изучают, как потребители используют их продукты. В случае если продукт не всегда используется по назначению, это означает что перед организацией открываются новые инновационные возможности производства и сбыта. Потребитель – это источник прибыли для организации и то, насколько он удовлетворён продуктами компании, определяет её успех и положение на рынке.

Инновации для небольших фирм – это не какой-то конечный продукт, а способ осуществления своей хозяйственной деятельности. Инновации необходимы для успеха компании. Это утверждение актуально для большинства отраслей и рынков. Решение представленных выше задач позволит малому бизнесу реализовывать свои инновационные проекты и эффективно управлять инновационной деятельностью в целом. Любой крупный бизнес начинается с малого, любой успешный – с инновации.

Список литературы

1. Макаренко М.А., Алексеев В.С. Обеспечение реализации инновационного процесса // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. (электронный журнал) — Санкт-Петербург: СПб НИУ ИТМО. 2013 — № 1(12) <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/30.pdf>
2. Rothwell R. Towards the Fifth-generation Innovation Process / Rothwell R. // International Marketing Review. – 1994. -Vol.11. - №1. - P.7-31.
3. Государственная финансовая программа поддержки малого и среднего предпринимательства. Федеральный портал МиСП <http://smb.gov.ru>
4. Глобальное исследование Oxford Economics, проводимое при поддержке компании SAP, созданное на основе опроса 2100 руководителей компаний из 21 страны. 2013 г <http://www.oxfordeconomics.com>

5. Drew C. Marshall «How to breed big innovation inside a small business» опубликована в TheWashingtonPost 27.03.2013г.
6. Макаренко М.А. Воздействие мезоэкономических факторов на культуру предприятия // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. (электронный журнал) — Санкт-Петербург: СПб НИУ ИТМО. 2010 — № 2(7). <http://economics.open-mechanics.com/articles/196.pdf>
7. Макаренко М.А., Лопатин Д.А. Организационная культура как фактор развития инновационной экономики // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. (электронный журнал) — Санкт-Петербург: СПб НИУ ИТМО. 2010 — №2(7). <http://economics.open-mechanics.com/articles/197.pdf>
8. Макаренко М.А. Организационная культура в информационно-коммуникационной системе предприятия // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. (электронный журнал) — Санкт-Петербург: СПб НИУ ИТМО. 2007 — №1(1). <http://economics.open-mechanics.com/articles/73.pdf>
9. Макаренко М.А., Антонов А.А. Организационная культура в системе факторов инновационного потенциала организации // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. (электронный журнал) — Санкт-Петербург: СПб НИУ ИТМО. 2013 — №1(12). <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/7023.pdf>
10. Макаренко М.А., Лопатин Д.А. Кадровый инновационный потенциал в системе инновационного потенциала организации // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. (электронный журнал) — Санкт-Петербург: СПб НИУ ИТМО. 2013 — №1(12). <http://economics.open-mechanics.com/articles/742.pdf>
11. Макаренко М.А., Лопатин Д.А. Принципы формирования методики оценки кадрового инновационного потенциала организации // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. (электронный журнал) — Санкт-Петербург: СПб НИУ ИТМО. 2012 — №1(10). <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/447.pdf>
12. Сергеева И.Г. Инструменты финансирования компаний малого и среднего бизнеса // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. (электронный журнал) 2013 — Санкт-Петербург: СПб НИУ ИТМО. — №2(13). <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/7169.pdf>
13. Репкин А.И. Влияние экономической политики государства на инновационный потенциал рынка труда // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. (электронный журнал) — Санкт-Петербург: СПб НИУ ИТМО. 2013 — №1(12). <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/7065.pdf>

14. О. В. Тарануха Конкурентоспособность фирмы: содержание, источники и факторы // Научный журнал Вестник Московского университета Серия 24. МЕНЕДЖМЕНТ – 2012. – № 2. – С. 117–141.
15. Минко И. С., Кряков П.Н. Задачи информационной логистики в инновационной деятельности // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. (электронный журнал) — Санкт-Петербург: СПб НИУ ИТМО. 2013 — №1(12). <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/7031.pdf>
16. Василенок В.Л., Алексашкина Е.И. Развитие предпринимательства и факторы его определяющие // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. (электронный журнал) — Санкт-Петербург: СПб НИУ ИТМО. 2013 — №1(12). <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/6983.pdf>
17. Церетели Л.А. Развитие молодежного предпринимательства: сегодня и завтра. // Портал Общественный совет по развитию предпринимательства при Губернаторе Санкт-Петербурга. 2013 http://www.osspsb.ru/experts/otrasli_MB/razvitie_molod_predpr.php
18. Дроговоз П.А. Эволюция моделей инновационного процесса и современная классификация инноваций // Креативная экономика. — 2007. — № 7 (7). — с. 23-33. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/3502/>
19. Первакова Е.Е., Главчанский В.Д. Влияние миссии российских компаний на стоимость бизнеса и наличие результатов инновационной деятельности // Креативная экономика. — 2013. — № 12 (84). — с. 22-31. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/30893/>
20. Первакова Е.Е., Золотова М.С. Корпоративная культура как фактор эффективности инновационной деятельности и роста инновационного капитала // Электронный журнал Корпоративные Финансы (EJournal of Corporate Finance) – 2012. № 4 (24). С. 87–99. http://ecsocman.hse.ru/hse/2013/02/14/1308452719/cfj24_87_99_pervakova_zolotova.pdf
21. Jeffrey H. Dyer, Hal B. Gregersen, Clayton M. Christensen The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators // Source: Harvard Business Press Books 304 pages. Publication Date: July 19, 2011

Spisok literatury

1. Makarchenko M.A., Alekseev V.S. Obespechenie realizacii innovacionnogo processa // Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Serija Jekonomika i jekologicheskij menedzhment.

- (jelektronnyj zhurnal) — Sankt-Peterburg: SPb NIU ITMO. 2013 — № 1(12) <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/30.pdf>
2. Rothwell R. Towards the Fifth-generation Innovation Process / Rothwell R. // International Marketing Review. – 1994. -Vol.11. - №1. - R.7-31.
 3. Gosudarstvennaja finansovaja programma podderzhki malogo i srednego predprinimatel'stva. Federal'nyj portal MiSP <http://smb.gov.ru>
 4. Global'noe issledovanie Oxford Economics, provodimoe pri podderzhke kompanii SAP, sozdannoe na osnove oprosa 2100 rukovoditelej kompanij iz 21 strany. 2013 g <http://www.oxfordeconomics.com>
 5. Drew C. Marshall «How to breed big innovation inside a small business» opublikovana v TheWashingtonPost 27.03.2013g.
 6. Makarchenko M.A. Vozdejstvie mezojekonomicheskikh faktorov na kul'turu predpriyatija // Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Serija Jekonomika i jekologicheskij menedzhment. (jelektronnyj zhurnal) — Sankt-Peterburg: SPb NIU ITMO. 2010 — № 2(7). <http://economics.open-mechanics.com/articles/196.pdf>
 7. Makarchenko M.A., Lopatin D.A. Organizacionnaja kul'tura kak faktor razvitija innovacionnoj jekonomiki // Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Serija Jekonomika i jekologicheskij menedzhment. (jelektronnyj zhurnal) — Sankt-Peterburg: SPb NIU ITMO. 2010 — №2(7). <http://economics.open-mechanics.com/articles/197.pdf>
 8. Makarchenko M.A. Organizacionnaja kul'tura v informacionno-kommunikacionnoj sisteme predpriyatija // Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Serija Jekonomika i jekologicheskij menedzhment. (jelektronnyj zhurnal) — Sankt-Peterburg: SPb NIU ITMO. 2007 — №1(1). <http://economics.open-mechanics.com/articles/73.pdf>
 9. Makarchenko M.A., Antonov A.A. Organizacionnaja kul'tura v sisteme faktorov innovacionnogo potenciala organizacii // Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Serija Jekonomika i jekologicheskij menedzhment. (jelektronnyj zhurnal) — Sankt-Peterburg: SPb NIU ITMO. 2013 — №1(12). <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/7023.pdf>
 10. Makarchenko M.A., Lopatin D.A. Kadrovyy innovacionnyj potencial v sisteme innovacionnogo potenciala organizacii // Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Serija Jekonomika i jekologicheskij menedzhment. (jelektronnyj zhurnal) — Sankt-Peterburg: SPb NIU ITMO. 2013 — №1(12). <http://economics.open-mechanics.com/articles/742.pdf>
 11. Makarchenko M.A., Lopatin D.A. Principy formirovanija metodiki ocenki kadrovogo innovacionnogo potenciala organizacii // Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Serija Jekonomika i jekologicheskij menedzhment. (jelektronnyj zhurnal) — Sankt-Peterburg: SPb NIU ITMO. 2012 — №1(10). <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/447.pdf>
 12. Sergeeva I.G. Instrumenty finansirovanie kompanij malogo i srednego biznesa // Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Serija Jekonomika i jekologicheskij menedzhment. (jelektronnyj

- zhurnal) 2013 — Sankt-Peterburg: SPb NIU ITMO. — №2(13).
<http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/7169.pdf>
13. Repkin A.I. Vlijanie jekonomicheskoy politiki gosudarstva na innovacionnyj potencial rynka truda // Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Serija Jekonomika i jekologicheskij menedzhment. (jelektronnyj zhurnal) — Sankt-Peterburg: SPb NIU ITMO. 2013 — №1(12). <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/7065.pdf>
14. O. V. Taranuha Konkurentosposobnost' firmy: sodержanie, istochniki i faktory // Nauchnyj zhurnal Vestnik Moskovskogo universiteta Serija 24. MENEDZhMENT – 2012. – № 2. – S. 117–141.
15. Minko I. S., Krjakov P.N. Zadachi informacionnoj logistiki v innovacionnoj dejatel'nosti // Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Serija Jekonomika i jekologicheskij menedzhment. (jelektronnyj zhurnal) — Sankt-Peterburg: SPb NIU ITMO. 2013 — №1(12). <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/7031.pdf>
16. Vasilenok V.L., Aleksashkina E.I. Razvitie predprinimatel'stva i faktory ego opredel'jajushhie // Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Serija Jekonomika i jekologicheskij menedzhment. (jelektronnyj zhurnal) — Sankt-Peterburg: SPb NIU ITMO. 2013 — №1(12). <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/6983.pdf>
17. Cereteli L.A. Razvitie molodezhnogo predprinimatel'stva: segodnja i zavtra. // Portal Obshhestvennyj sovet po razvitiyu predprinimatel'stva pri Gubernatore Sankt-Peterburga. 2013 http://www.osspsb.ru/experts/otrasli_MB/razvitie_molod_predpr.php
18. Drogovoz P.A. Jevoljucija modelej innovacionnogo processa i sovremennaja klassifikacija innovacij // Kreativnaja jekonomika. — 2007. — № 7 (7). — с. 23-33. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/3502/>
19. Pervakova E.E., Glavchanskij V.D. Vlijanie missii rossijskih kompanij na stoimost' biznesa i nalichie rezul'tatov innovacionnoj dejatel'nosti // Kreativnaja jekonomika. — 2013. — № 12 (84). — с. 22-31. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/30893/>
20. Pervakova E.E., Zolotova M.S. Korporativnaja kul'tura kak faktor jeffektivnosti innovacionnoj dejatel'nosti i rosta innovacionnogo kapitala // Jelektronnyj zhurnal Korporativnye Finansy (EJournal of Corporate Finance) – 2012. № 4 (24). S. 87–99. http://ecsocman.hse.ru/hse/2013/02/14/1308452719/cfj24_87_99_pervakova_zolotova.pdf
21. Jeffrey H. Dyer, Hal B. Gregersen, Clayton M. Christensen The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators // Source: Harvard Business Press Books 304 pages. Publication Date: July 19, 2011