

2. Бець М. Т., Боровик О. Н. Екологічне підприємництво як інструмент формування конкурентних переваг підприємств. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка»*. Вип. 2 (58). 2012. С. 6–12.

3. Гетьман А. П. Право и экологизация общественного производства. Тридцать лет с экологическим правом. Харьков: Кроссроуд, 2013. С. 197–201.

4. Жарова Л. В., Какутич Є. Ю., Хлобистов Л. В. Екологічне підприємництво та екологізація підприємництва: теорія, організація, управління: монографія / за ред. Б. М. Данилишина. Суми: Університетська книга, 2009. 239 с.

5. Прилуцька І. А. Інституційний розвиток інноваційного підприємництва в Україні: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2019. 20 с.

6. Харічков С. К., Дишловий І. М., Нездоймінов С. Г. Регіональна парадигма цільової програми розвитку рекреації та туризму. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 221–230.

КЛАСИЧНІ ПОМИЛКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙ ТА ОСНОВНІ ПОМИЛКИ ПІДПРИЄМЦЯ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Матюшенко Ігор Юрійович,

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри
міжнародних економічних відносин*

*Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна*

The purpose of the study is to summarize classical errors in the implementation of innovations and major mistakes of the entrepreneur for the successful implementation of innovation projects in Ukraine. Leaders of innovative projects must find a balance between consumption (that is, maximizing the return on current activity) and research (new searches), which requires flexible management and a great deal of attention to the problem of human relationships. A number of recommendations have been developed in order to avoid the main errors of virtually every entrepreneur at the beginning of his business creation (including innovation), which require the need: to proceed from the real possibilities of a particular entrepreneur; do not risk without capital and reputation; to solve problems with the implementation of the product; create a working prototype to see

how people react to your future product; solving the problem in parallel while working on a business project; increase the size of one main business and not spray out funds and efforts on many others; to focus on development, success and victory in a competitive race, rather than a judicial lag for patents; hire someone who knows what other people can not, but, the most important skills at the start – the ability to produce a product and sell it; to use investors' money efficiently – as long as everything is done on time, and the sales curve grows faster than expected, the relationship between the individuals retreats to the background. It is recommended to use three main sources of fundraising: crowdsourcing (as the best for statels), engaging business angels, and using venture capital (as the most difficult to start a business).

Keywords: innovation lessons and mistakes, entrepreneur mistakes, sources of fundraising, crowdsourcing, business angels, venture capital.

Целью исследования является обобщение классических ошибок реализации инноваций и основных ошибок предпринимателя для успешной реализации инновационных проектов в Украине. Руководители инновационных проектов должны найти баланс между потреблением (то есть получением максимальной отдачи от текущей деятельности) и исследованием (поисками нового), что требует гибкого управления и большого внимания к проблеме человеческих взаимоотношений. Разработан ряд рекомендаций во избежание основных ошибок практически каждого предпринимателя в начале создания своего бизнеса (в том числе инновационного), предусматривающие необходимость: исходить из реальных возможностей конкретного предпринимателя; не рисковать без необходимости капиталом и репутацией; решать проблемы с реализацией продукта; создать рабочий прототип, позволит увидеть, как отреагируют люди на ваш будущий продукт; решать задачи параллельно при работе над бизнес-проектом; увеличивать размер одного основного бизнеса и не распылять средства и усилия на множество других; направить усилия на развитие, успех и победу в конкурентной гонке, а не на судебную тяжбу за патенты; нанимать тех, кто умеет то, чего не умеют другие, но, важнейшие умения на старте – умение производить продукт и продавать его, использовать деньги инвесторов эффективно – пока все делается вовремя, а кривая продаж растет быстрее, чем ожидалось, взаимоотношения между личностями отступают на второй план. Рекомендовано использование трех основных источника фандрайзинга: краудсорсинга (как наикрайщий для статапив), привлечение бизнес-ангелов и использования венчурного капитала (как наиболее сложного для начала бизнеса).

Ключевые слова: уроки и ошибки инноваций, ошибки предпринимателя, источники фандрайзинга, краудсорсинг, бизнес-ангели, венчурный капитал.

В умовах реалізації Україною угоди про асоціацію з ЄС на державному рівні гостро постає *проблема* запровадження європейського досвіду синергетичного поєднання інноваційного розвитку та підтримки підприємництва. Для успішної конкуренції у ХХІ столітті українському бізнесу необхідно своєчасно врахувати класичні помилки реалізації інновацій, що дозволило б створити сприятливі умови для впровадження і створення інноваційної економіки, а також врахувати основні помилки підприємця при реалізації інноваційних проєктів, що обумовлює актуальність даного дослідження.

Метою дослідження є узагальнення класичних помилок реалізації інновацій та основних помилок підприємця для успішної реалізації інноваційних проєктів в Україні.

Мода на інновації то приходять, то відходять; кожні 5–6 років – з черговою зміною покоління топ-менеджерів – цей «гормон зростання» відкривають заново. Однак часто гучні розмови про важливість інновацій увінчуються більш ніж скромними результатами, й інноваційні проєкти без зайвого шуму розпускають в ході чергової кампанії за скорочення витрат [1]. Кожне нове покоління керівників вищої ланки з ентузіазмом вступає все на той же шлях пошуку чергового нововведення, яке переверне світ, і стикається все з тими ж труднощами. Для успішної розробки інновацій необхідно вжити дієвих заходів замість здійснення звичайних помилок.

У табл. 1 узагальнені основні класичні помилки інновацій і заходи щодо їх подолання.

Мода на інновації як стратегічний засіб зростання організації то проходить, то повертається. Але з кожною новою хвилею керівники знову беруться за трудомісткі та дорогі дослідження і розробки, але потім майже кожен раз намагаються йти «по лезу бритви»: їм потрібно підтримувати наявні джерела доходів і в той же час терпляче створювати нові. Інновація може виявитися успішною, якщо керівники будуть вчитися на минулих помилках.

Основні класичні помилки інновацій
і заходи щодо їх подолання

Помилка	Суть помилки	Заходи з подолання
Помилки стратегії	<ul style="list-style-type: none"> - Відмовлятися від можливостей, які, на перший погляд, дуже незначні; - виходити з того, що «враховуються» тільки нові продукти, а не нові послуги або поліпшення процесів; - запускати занадто багато несуттєвих варіацій продукту, що плутає покупців і посилює внутрішні проблеми компанії 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Розширюйте пошук і збільшуйте масштаб;</i> - <i>підтримуйте кілька великих проектів, на які компанія робить ставку. Вони задають напрямок майбутнього розвитку і отримують левову частку фінансування;</i> - <i>сформуйте набір перспективних ідей середнього калібру;</i> - <i>забезпечте фінансування широкого кола ще не розроблених ідей та інновацій, які передбачають поступове вдосконалення продуктів</i>
Організаційні помилки	<ul style="list-style-type: none"> - Застосовувати до інноваційних проектів ті ж методи, що і до зрілого бізнесу, – планування, бюджет, звіти – і тим самим душили їх; - платити менеджерам за точне виконання жорстко окреслених завдань, а внесення змін, пристосовуючись до обставин, – вважати поганим тоном 	<p><i>Зробіть більш гнучкими планування і контроль. Наприклад, залишайте резервні кошти на непередбачений випадок</i></p>

Помилка	Суть помилки	Заходи з подолання
Струк-турні помилки	<p>– Ізолювати один від одного новий інноваційний підрозділ і материнську компанію;</p> <p>– породити два класи корпоративних громадян – тих, хто «насолоджується життям» (новаторів), і тих, хто повинен заробляти гроші (менеджерів материнської компанії)</p>	<p>– Налагодьте <i>співробітництво основної компанії і нового підрозділу</i>;</p> <p>– <i>проводьте регулярні бесіди між новаторами та керівниками</i> материнської компанії, щоб обмінюватися знаннями та просувати інтеграцію нових підрозділів в основну організацію;</p> <p>– <i>створюйте пересічні відносини</i>, по черзі впроваджуючи представників материнської компанії в інноваційні групи і наглядові ради;</p> <p>– <i>визначте людей, які є негласними лідерами в неформальній мережі</i>, що об'єднує нову та наявну групи, і заохочуйте їх зміцнювати ці зв'язки</p>
Кадрові помилки	<p>– Дозволяти розробникам так швидко йти з команди, що остання не встигає згуртуватися;</p> <p>– припускати, що командою розробників повинні керувати найбільш сильні технарі</p>	<p><i>Вибирайте лідерів із сильними міжособистісними якостями</i>. Вони збережуть цілісність команди розробників, допоможуть їм досягати спільних цілей, урівноважать сильні сторони один одного і будуть обмінюватися недокументованими знаннями при розробці інновацій</p>

Джерело: складено автором за матеріалами: [2].

Основні уроки інновацій

Уроки	Зміст
Уроки стратегії	<p>– <i>Необов'язково, щоб кожна новинка ставала хітом. Невеликі інновації або удосконалення теж приносять чималий прибуток;</i></p> <p>– <i>не замикайтеся тільки на нових продуктах: перспективні ідеї можна знайти в будь-якій сфері діяльності: маркетингу, виробництві, дистрибуції. Не беріться відразу за багато проектів: енергія підприємства буде розпорошуватися;</i></p> <p>– <i>щасливі новатори вибудовують «інноваційну піраміду»: на її вершині – масштабні проекти; далі – перспективні ідеї середнього калібру; широке коло ще сирих ідей або інновацій, які передбачають поліпшення наявних продуктів. Ідеї та інноваційні імпульси можуть поширюватися по піраміді як зверху вниз, так і знизу вгору</i></p>
Уроки структури	<p>– <i>Послаблюючи офіційний контроль за інноваційними проектами, компаніям потрібно подбати про більш тісні контакти між новаторами та співробітниками основного підприємства;</i></p> <p>– <i>радикальні інновації дуже часто не вписуються в рамки вже наявних напрямків діяльності основної компанії або припускають абсолютно нове використання наявних ресурсів, навичок і можливостей;</i></p> <p>– <i>якщо компанія надає новаторам більше пільг і привілеїв і надає їм більш високий статус, то вона розбиває тим самим людей на два класи «громадян», співробітники основної організації будуть ставити новаторам палиці в колеса</i></p>
Уроки організації роботи	<p>– <i>Жорсткий контроль знищує інноваційну діяльність. Системи планування, фінансування та звітності, що застосовуються до зрілого бізнесу, душать творчість;</i></p> <p>– <i>компаніям слід передбачити відхилення від плану. Якщо співробітники отримують винагороду не за те, що діють відповідно до обставин, а за те, що строго виконують певний набір обов'язків, то інноваційні проекти зайдуть у безвихідь</i></p>

Уроки	Зміст
Уроки підбору кадрів	<p>– Для здійснення навіть найскладніших технічних інновацій <i>потрібен сильний керівник</i> – людина, обдарована талантом спілкування і організаторськими здібностями;</p> <p>– для успіху інновації <i>не можна робити перестановки в складі інноваційної групи доти, поки йде робота над проектом</i>, навіть якщо підхід компанії до проблеми кар’єрного зростання передбачає швидкі кадрові перестановки</p>

Джерело: складено автором за матеріалами: [2].

Зрілі компанії можуть уникнути згубних для інновацій стандартних помилок, якщо будуть розширювати пошуки нових ідей, уникаючи занадто жорсткого контролю і створюючи гнучку організаційну структуру, приділяючи більше уваги атмосфері в колективі, зв’язкам між новаторськими групами та відділами основної організації, вкорінюючи культуру співпраці.

Інновації – це ідеї, які працюють на майбутнє. Але, щоб стимулювати їх, керівникам інноваційних проектів треба вчитися на досвіді минулого. Важливо знайти баланс між споживанням (тобто отриманням максимальної віддачі від поточної діяльності) і дослідженням (пошуками нового). Це вимагає гнучкого управління і великої уваги до проблеми людських взаємин.

За рекомендаціями Гая Кавасакі («самого зухвалого венчурного капіталіста Кремнієвої долини») розглянемо рейтинг помилок, які робить майже кожен підприємець, а також поради, як цих помилок уникнути [3].

У табл. 3 наведені основні помилки практично кожного підприємця на початку створення свого бізнесу (в тому числі інноваційного) та засоби їх уникнення.

Залучення коштів – неминучий етап при створенні нової компанії. Розглянемо три основних джерела фандрейзингу: краудсорсинг, бізнес-ангели та венчурний капітал.

У табл. 4 наведено порівняння трьох основних способів зібрати гроші.

Основні помилки підприємця та засоби їх уникнення
(за рекомендаціями Г. Кавасакі)

Помилка	Як уникнути
<p>1. РОЗРАХОВУВАТИ НА 1 % ВІД ВЕЛИКИХ ЧИСЕЛ. Підприємці обожнюють взяти величезний сегмент потенційного ринку (безпека в Інтернеті, наприклад) і прикинути, який величезний прибуток їм принесе навіть 1 % цього сегмента. Що може бути простіше, ніж захопити якийсь жалюгідний відсоток?</p>	<p>ВИХОДЬТЕ З РЕАЛЬНИХ ЦИФР. Починайте з того, що маєте, а не з того, що сподівається отримати. Самі побачите, наскільки складно, часом навіть неможливо дістати цей «жалюгідний» відсоток, не маючи клієнтської бази і не набравши критичної маси. Перший рік після виходу на ринок принесе вам скоріше нуль доларів, ніж хоча б 1 % від потенційного «величезного прибутку».</p>
<p>2. РОЗШИРЮВАТИСЯ ДУЖЕ РАНО. Розраховуючи отримати 1 % від обсягу ринку, підприємець поспішає вкласти кошти в розширення інфраструктури, штату та виробництва, щоб впоратися з такими колосальними обсягами та переварити такі величезні гроші. Щомісячні витрати тут же стягують вгору, капітал починає стрімко виснажуватися, а незабаром ви з подивом виявляєте, що перебуваєте на межі звільнення.</p>	<p>ЇЖТЕ ТІЛЬКИ ТЕ, ЩО ЗДОБУЛИ. Поки угоди не закриті, а товар не проданий, не ризикуйте без необхідності капіталом і своєю репутацією. Не було жодної компанії, що розорилася тільки через те, що не встигла вчасно «стати крупнішою». Так само як не було компанії, яка зуміла б вивести свій продукт на ринок якраз під пік попиту. Можливо, можна стати тут першим, але тренд скоріше говорить про зворотне</p>

Помилка	Як уникнути
<p>3. РОЗШУКУВАТИ ПАРТНЕРА. Підприємці просто обожають вимовляти слово на С – «союз», – особливо в ті моменти, коли слово на П – «продажі» – раптом відступає кудись на задній план. Будь-які партнерські відносини переслідують тільки одну мету – збільшити показники обох сторін. В інших випадках це просто дурниця. Більшість партнерських альянсів у наш час – це піар і марна трата часу.</p>	<p>ЗОСЕРЕДЬТЕСЯ НА ПРОДАЖАХ. Замість того щоб самому собі ставити палки в колеса з усіма цими партнерствами, вирішуйте проблеми з реалізацією продукту: «Продажі – ключ до всього». Якщо фотографія здатна замінити собою тисячу слів, одна продаж замінить собою тисячу партнерських договорів. Максимальний термін, протягом якого від вас будуть терпіти слово на С, - півроку. Максимум – рік А потім ви, скоріше за все, почуєте слово на З – «звільнений».</p>
<p>4. ЗАЦИКЛЮВАТИСЯ НА ПОШУКУ ГРОШЕЙ. Успіх полягає не в тому, щоб роздобути якомога більше грошей. Успіх – це створення видатної компанії. Але інвестиції – всього лише засіб, а не мета, і витрачають купу часу на те, щоб підготувати презентацію, скласти бізнес-план і постати перед інвестором.</p>	<p>ЗОСЕРЕДЬТЕСЯ НА СТВОРЕННІ РОБОЧОГО ПРОТОТИПУ ПРОДУКТУ. Головне на ранній стадії проекту – створити робочий прототип. Він дозволить побачити, як відреагують люди на ваш майбутній продукт, а ще й, чого доброго, отримати перший прибуток із продажів. Позики, краудфандинг – це стратегії виживання і досягнення заповітної мети – продукту, що працює.</p>
<p>5. ЗАБАГАТО СЛАЙДІВ. Якщо ви плануєте провести презентацію, ні в якому разі не вставляйте в неї 50–60 слайдів. Упевнений, ви знайомі з принципом «чим менше, тим краще», але ще я знаю, як сильна спокуса вважати себе щасливим винятком із цього правила. Ніякий ви не виняток. Якщо потрібно 50 слайдів, щоб розповісти про свою ідею, ціна такої ідеї – мідний гріш.</p>	<p>ДОТРИМУВАТИСЯ ПРАВИЛА 10/20/30. Оптимальна кількість слайдів – 10. Тривалість виступу – 20 хвилин. Кегль – 30-й. А ще краще – взагалі забудьте про слайди і займіться демоверсією продукту. Ще один аргумент на користь створення прототипу.</p>

Помилка	Як уникнути
<p>6. ВИРІШУВАТИ ЗАВДАННЯ ПОСЛІДОВНО. Підприємці намагаються працювати за планом, послідовно виконуючи пункт за пунктом: знайти фінансування, знайти співробітників, створити продукт, почати продажі, отримати прибуток тощо. Наміри у них при цьому цілком благі: сконцентруватися на одній речі та зробити її ідеально. Ось тільки стартапи працюють зовсім не так.</p>	<p>ВИРІШУВАТИ ЗАВДАННЯ ПАРАЛЕЛЬНО. Робота над бізнес-проектом – це не пряма лінія, а площина. Зрозумійте і прийміть це, звикайте так жити. Вам доведеться займатися багатьма речами одночасно. А ідеал – річ недосяжна. Нехай буде не «ідеально», а «цілком добре». На те, щоб займатися чимось одним і доводити все до досконалості, у вас просто немає часу.</p>
<p>7. ЧПЛЯТИСЯ ЗА «КОНТРОЛЬНИЙ ПАКЕТ». Збереження контролю – нав'язлива ідея засновників бізнесу. Тому вони всіма силами стираються максимізувати вартість компанії і продати якомога менше акцій. «Поки ми розпоряджаємося 51 % акцій, – міркують вони, – ми приймаємо всі рішення».</p>	<p>ЗРОСТАТИ. Гроші з'являються тільки тоді, коли ви збільшите розмір одного великого пирога, а не намагаєтесь напекти якомога більше маленьких пиріжків. Краще володіти 0,01 % Coogole, ніж 51 % Bezdarnost Technology, Inc. А будь-який контроль – це ілюзія: саме з того моменту, коли ви отримуєте гроші зі сторони, ви працюєте не на себе, а на інвесторів.</p>
<p>8. ВИКОРИСТОВУВАТИ ПАТЕНТИ ЯК ЗАСІБ ЗАХИСТУ. У підприємницьких колах із уст в уста передаються історії, як порушники патентного права зазнали в судах багатомільйонні збитки. Через це створюється ілюзія, ніби патенти – надійний захист інтелектуальної власності. Знаєте, це все одно що перестати замикати вхідні двері, тому що вчора в газеті повідомили про затримання одного дуже небезпечного злодія-домушника.</p>	<p>УСПІХ – ОСЬ КРАЩИЙ ЗАХИСТ. Патентне право – поле, на якому грають дуже великі гравці, які мають у своєму розпорядженні величезний штат адвокатів і дуже багато грошей. А як вирішується це у вашому стартапі? Єдине, що може вас захистити, – це розвиток, успіх і перемога в конкурентній гонці. В таких умовах просто ніколи і нема на що судитися.</p>

Помилка	Як уникнути
<p>9. НАЙМАТИ ТИХ, ХТО ВАС ДУБЛЮЄ. Багато підприємців наймають фахівців, виходячи з міркувань подібності з більшістю членів команди. Розробники беруть розробників. Бізнес-адміністратори – бізнес-адміністраторів. Чоловіки – чоловіків. Але яке це має відношення до згуртованості? Що робити з компанією, що складається тільки з молоді, чоловіків, розробників – та кого завгодно?</p>	<p>НАЙМАТИ ТИХ, ХТО ВАС ДОПОВНЮЄ. Стартапу потрібні люди, що володіють самими різними навичками, цілями і досвідом. Не наймайте двійників – шукайте тих, хто вміє те, чого не вміють інші. Найважливіші вміння на старті – вміння виробляти продукт і продавати його. Починайте пошуки саме зараз.</p>
<p>10. ЗАВОДИТИ ДРУЖБУ З ІНВЕСТОРАМИ. Поки триває медовий місяць (ну добре, три місяці) починаючи з дня появи вашого продукту на ринку, у нас може виникнути абсолютно шалене бажання завести дружбу з інвесторами. Ви ж такі милі люди, ваш союз буде тривати вічно, і вас ніколи не звільнять, тому що саме їх симпатія до вас принесла вам гроші.</p>	<p>ВЧІТЬСЯ ПЕРЕВЕРШУВАТИ ОЧІКУВАННЯ. Від інвесторів вам потрібні тільки гроші. Коли їх отримаєте – використовуйте максимально мудро. А потім поверніть у десять разів більше. Можете ставитися одне до одного як завгодно, але все це не має ніякого значення, поки все робиться вчасно, а крива продажів зростає швидше, ніж очікувалося.</p>

Джерело: складено автором за матеріалами: [3].

Таблиця 4

Порівняння трьох основних способів зібрати гроші на проект

	Краудфандинг	Бізнес-ангели	Венчурний капітал
Оптимальні вкладення	\$25000–100000	\$250000–500000	\$1000000–5000000
Терміни	90 днів	180 днів	270 днів

	Краудфандинг	Бізнес-ангели	Венчурний капітал
Частка за цикл	Не застосовується, ви маєте справу з продажами, а не інвестиції	20 %	25–35 %
Необхідні зусилля	Середні	Середні	Значні
Тип продукту / послуги	Гаджети, технічні пристрої, книги, творчі проекти, предмети, зроблені своїми руками	Програмне забезпечення і веб-сервіси	Обладнання, програмне забезпечення, біотехнології і веб-сервіси
Необхідність відповідності юридичним і іншим вимогам	Мінімальна	Середня	Висока
Ступінь втручання у ваші справи	Мінімальна	Середня	Висока
Відношення до наявності / відсутності досвіду	Індиферентне	Терпиме	Суворе

Джерело: складено автором за матеріалами: [3].

Таким чином можна зробити наступні висновки:

1. Для успішної конкуренції у XXI столітті українському бізнесу необхідно своєчасно врахувати класичні помилки реалізації інновацій, що дозволило б створити сприятливі умови для створення і впровадження інноваційних проектів, а також врахувати основні помилки підприємця при реалізації інноваційних проектів.

2. Керівники інноваційних проектів повинні враховувати досвід минулого для стимулювання інновацій як ідей, що працюють на

майбутнє, а саме: знайти баланс між споживанням (тобто отриманням максимальної віддачі від поточної діяльності) і дослідженням (пошуками нового). Це вимагає гнучкого управління і великої уваги до проблеми людських взаємин.

3. Розроблена низка рекомендацій з метою уникнення основних помилок практично кожного підприємця на початку створення свого бізнесу (в тому числі інноваційного), що передбачають необхідність: виходити з реальних можливостей конкретного підприємця; не ризикувати без необхідності капіталом і репутацією; вирішувати проблеми з реалізацією продукту; створити робочий прототип, що дозволить побачити, як відреагують люди на ваш майбутній продукт; вирішувати завдання паралельно при роботі над бізнес-проектом; збільшувати розмір одного основного бізнесу і не розпилювати кошти та зусилля на безліч інших; спрямувати зусилля на розвиток, успіх і перемогу в конкурентній гонці, а не на судову тяганину за патенти; наймати тих, хто вмє те, чого не вмють інші, але, найважливіші вміння на старті – вміння виробляти продукт і продавати його; використовувати гроші інвесторів ефективно – поки все робиться вчасно, а крива продажів зростає швидше, ніж очікувалося, взаємовідносини між особистостями відступають на другий план.

4. Залучення коштів – неминучий етап при створенні нової компанії. Рекомендовано використання трьох основних джерела фінансування: краудсорсингу (як найкрайший для старту), залучення бізнес-ангелів та використання венчурного капіталу (як найбільш складного для початку бізнесу).

ЛІТЕРАТУРА

1. Магюшенко І. Ю. Розробка і впровадження конвергентних технологій в Україні в умовах нової промислової революції: організація державної підтримки: монографія. Харків: ФОП Александрова К. М., 2016. 556 с.

2. Кантер Р. М. Інновації: класическіе ошібкі. *Інновационный менеджмент* / пер. с англ. (Серія “Harvard Business Review: 10 лучших статей”). Москва: Альпіна Паблишер, 2017. С. 119–146.

3. Кавасаки Г. Стартап по Кавасаки: Проверенные методы начала любого дела / пер. с англ. Москва: Альпіна Паблишер, 2017. С. 326–330.