

ЭКОНОМИКА

УДК 338.24
ББК 65.05
С67
МГУ им. М.В. Ломоносова

Сотникова Кристина Ильинична
e-mail: redactor@ipmi-russia.org

ГДЕ ИСКАТЬ КОРНИ ИННОВАЦИОННОСТИ: ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДОЙ И СИСТЕМОЙ УПРАВЛЕНИЯ

Основным и определяющим институциональным фактором успеха в создании инновационной среды в организации является ее система управления, представленная в свою очередь совокупностью таких элементов, как философия организации и ее корпоративная культура, принципы ее управления и используемые ею инструменты и методы. Общей чертой, характерной для систем управления наиболее известных своей инновационностью компаний, является обращение к внутренним стимулам сотрудников: стремление к автономности, стремление к мастерству/совершенству, и стремление следовать высшей цели, предназначению организации. В отличие от них, традиционные системы управления отличает иерархичность, централизация принятия решений, жесткий контроль и функциональность, как следствие, отсутствие мотивации у сотрудников к самосовершенствованию и развитию. Для повышения инновационного потенциала необходимо понять внутренние пределы, которые задаются существующей системой управления, и начать трансформацию этой системы, направленную на создание инновационной среды организации через раскрытие творческого персонала ее сотрудников.

Sotnikova K.I.
e-mail: redactor@ipmi-russia.org

WHERE TO FIND THE ROOTS OF INNOVATIVE: RELATIONSHIP BETWEEN INNOVATION AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM

The main and decisive factor in the success of the institutional environment for innovation in the creation of the organization is its control system, introduced in turn a set of elements such as the philosophy of the organization and its corporate culture, its principles and used by tools and techniques. A common feature characteristic of the control system best known for its innovative companies, is to appeal to internal staff incentives: the desire for autonomy, the desire for mastery / perfection and the desire to follow the ultimate goal, purpose of the organization. In contrast, traditional systems management features hierarchy, centralization of decision-making, strict control and functionality as a consequence, the lack of motivation among employees to self-improvement and development. To improve the innovative capacity to understand the internal limits that are specified existing control system, and begin the transformation of the system, aimed at creating an innovative environment of the organization through the opening of creative personnel of its staff.

Ключевые слова: система управления, инновации, инновационная среда, инновационный потенциал

Keywords: system management, innovation, innovation environment, innovation potential

Построение экономики, основанной на знаниях и инновациях, стало основной целью стратегии развития постиндустриальных экономик. Россия в данном случае не исключение. Инновационная стратегия развития экономики объявлена официально одним из приоритетных направлений государственной экономической политики.

В ущерб общесистемным мерам повышения инновационного потенциала экономики, проведению необходимых инфраструктурных реформ, российское правительство предпочитает использовать инструменты микроменеджмента (или «ручного управления») для стимулирования инновационного спроса, преимущественно со стороны госкорпораций. Примером служат различные поручения Президента РФ и главы Правительства РФ о необходимости повышения инновационного потенциала в российских госкомпаниях, адресованные лично главам этих компаний. В частности, правительство заставляет госкорпорации повышать бюджетные расходы на НИОКР, однако большие расходы не означают большей эффективности [1]. При этом директивный подход создает стимул для имитации деятельности - под угрозой увольнений, менеджеры «подгоняют» под понятие инноваций все, что хотя бы отдаленно на это похоже. К тому же у государственных корпораций в России отсутствуют рыночные метрики оценки их деятельности, тем более нет метрик для оценки их инновационного потенциала (доля расходов на НИОКР очевидно не лучший показатель)[2].

Внешние проблемы усугубляются внутренними: рассматривая ситуацию в российских компаниях, нельзя не отметить значительное наследие прежней бюрократии в том, что касается подходов к управлению. Это проявляется как в используемых инструментах (таких как жесткое целевое планирование, административный контроль), так и в подходах к управлению людьми. Персонал в большинстве российских компаний по-прежнему считается таким же фактором производства, как и оборудование, со всеми вытекающими из этого последствиями. Если работник не справляется с работой, его нужно уволить - если он не думает об инновациях, нужно найти на его место другого. Такой подход провоцирует жесткое сопротивление как со стороны работников, так и со стороны менеджмента. Ведь любое улучшение, скажем, производительности труда может привести к тому, что завтра начнутся увольнения. В то же время, инновации - это всегда риск, если ожидания не оправдаются, виновато начальство, и своих мест уже может лишиться менеджмент. В итоге, административно-командная модель системы управления оказывается несовместимой с идеей инновационного развития, предполагающего значительную степень свободы, как личностной, так и профессиональной.

В настоящее время в экономической науке исследованиям природы инноваций и подходов к управлению инновационным процессом уделено значительное внимание. Однако стоит отметить, что инновационный процесс в основном рассматривается изолированно, в отрыве от остальных процессов управления организацией. Большое количество практических исследований изучают организации, преуспевшие в создании и коммерциализации инноваций, однако вопрос о том, каковы внутренние институциональные факторы успеха этих организаций, остается мало изученным, как с практической, так и с теоретической точки зрения.

Основным и определяющим институциональным фактором успеха в создании инновационной среды в организации является ее система управления, представленная в свою очередь совокупностью таких элементов, как философия организации и ее корпоративная культура, принципы ее управления и используемые ею инструменты и методы. Система управления организации задает среду, в которой раскрывается, или, напротив, закрепощается, креативный, творческий

потенциал ее сотрудников, являющийся, в конечном итоге, основным источником инноваций. Ошибочным является широко распространенное мнение, что инновационная среда может быть навязана, внедрена сверху, без учета характера внутренних ресурсов организации, ее корпоративной культуры и ценностей – и, в конечном итоге, без трансформации этих элементов. Такой подход является источником риска для компании, ее сотрудников и клиентов. Непонимание связей между системой управления организации и ее инновационной средой порождает конфликты и внутренние противоречия. К сожалению, в последние годы мы часто становимся свидетелями последствий применения подобной практики, в том числе на уровне правительства Российской Федерации.

Связь между инновациями и системой управления организации в теоретических исследованиях не получила должного внимания. На практике этим вопросом задавалось большое количество ведущих западных корпораций, что нашло свое отражение в многочисленных монографиях и статьях, авторы которых исследовали успешный опыт управления и создания инновационной среды, например, таких компаний как Тойота, Моторола, 3М, Мерк, Ньюлитт-Паккард, Дженерал Электрик [3].

Под системой управления в рамках данной работы предлагается понимать уникальную взаимосвязь таких компонентов как:

- 1) философия бизнеса и корпоративная культура организации (ее миссия, видение и цели);
- 2) принципы функционирования организации (правил ведения бизнеса), и
- 3) инструменты и методы, используемые организацией для реализации своей стратегии.

Природа влияния системы управления на инновационный потенциал представляется мало изученной. Значительное влияние на качество инновационной среды в организации оказывает уровень философии и принципов. В частности, результаты исследования, проведенного авторами книги «Построенные навечно», показывают, что отличительной чертой великих компаний является то, что для каждой компании ключевые ценности и идеология являются основой создания и поддержания инновационной среды, которая толкает эти компании к постоянному поиску новых продуктов, стратегий, моделей [4]. Именно это объединяет компанию Тойота и компанию Эппл, при том что используемые ими методы и инструменты управления производством могут кардинально отличаться.

Как показывают многочисленные примеры из практики функционирования крупнейших корпораций [5], только в том случае, когда инновации заложены в «культурный код», «ДНК» компании, когда они являются основой ее философии через стремление к постоянному совершенству всех продуктов и процессов, они начинают играть важную роль в создании конкурентных преимуществ для компании. И только в этом случае можно наблюдать эффективность инструментов и методов стимулирования инноваций. И наоборот, в том случае, когда организация пытается стимулировать инновационную активность только через уровень инструментов и методов, но не пытается осознать и преодолеть ограничения, существующие на уровне ее философии и ценностей, препятствующих развитию инноваций, эффективность оказывается неудовлетворительной.

Изучив опыт большого количества компаний, можно уверенно утверждать, что способность инициировать и доводить до рынка инновационные продукты и решения зависит вовсе не от отрасли, в которой работает компания, например, компьютерное производство, био- или нанотехнологии, но гораздо в большей степени - от используемой модели системы управления. При этом, иногда бывает верно и обратное: компании, с определенной моделью системы управления, выбирали отрасль, которая считалась инновационной. Одним из примеров является компания 3М, которая начинала свой бизнес в горнодобывающем секторе, но выбрав инновационную модель развития вошла в большое количество молодых и зарождающихся отраслей – компьютерные комплектующие, композитные материалы и др. Сложно спорить с тем, что одной из наиболее инновационных компаний мира является Тойота, где в год сотрудниками подается более 20,000 новаторских предложений [6]. В то же время в США, как и в России, автомобилестроение считается традиционной (и даже депрессивной) отраслью.

Известно достаточное количество примеров попыток копирования различными компаниями, причем не только из автомобильного сектора, производственной системы Тойота, как наиболее изученной и открытой модели управления производством. Удачные примеры единичны. Причиной, на наш взгляд, является то, что копируют, прежде всего те элементы модели системы управления, которые наиболее очевидны и понятны – а именно: инструменты и методы, игнорируя тот базис, на котором строится модель системы управления Тойоты – философию и принципы. Но эффективные в рамках одной модели инструменты – такие например как кайдзен, кружки качества, быстрая переналадка, и др. [7] – имеют крайне ограниченную эффективность в приложении к иной базовой философии и зачастую несовместимому набору принципов функционирования организации. Как результат, компании не получают ожидаемого всплеска инновационной активности от своих работников, а исследователи начинают искать объяснения неудач в национальной специфике. Но заводы Тойота работают по всему миру, в том числе в Европе и в Америке, и демонстрируют везде схожие результаты.

Понимание взаимосвязи системы управления с качеством инновационной среды организации, в совокупности с системным подходом к анализу системы управления, дает возможность значительно повысить эффективность предпринимаемых мер по развитию инновационного потенциала компании. Также как дом строится с фундамента, в основу инновационной модели развития организации должны быть заложены соответствующие ценности, философия, идеология. В отсутствие прочного фундамента все здание будет ненадежным и может обрушиться при любом внешнем потрясении.

Какие же характеристики модели системы управления повышают инновационный потенциал организации и способствуют повышению качества ее инновационной среды? Прежде всего, необходимо осознание того, что повышение инновационной активности – задача системная, не стоит ее перекладывать на отдельную подсистему. Так, встречаются примеры организаций, в которых в рамках существующей организационной структуры создается дополнительное подразделение, дирекция, отдел, на которое возлагается ответственность за инновационную деятельность. Такое подразделение воспринимается как чуждое звено производственной цепочки, и как правило, отторгается системой. Сейчас этот тренд распространен в государственных компаниях, которым федеральные органы исполнительной власти обозначили курс на модернизацию и инновации. Создавая такие подразделения, руководство де-юре концентрирует ответственность за улучшения в одном подразделении, которое де-факто никогда не является собственником какого-либо бизнес-процесса. В этом можно усмотреть как минимум два отрицательных последствия: 1) такое подразделение, как правило, не обладает глубокими знаниями о том, как устроен процесс или продукт, и каким образом он может быть улучшен; 2) в случае, если оно предлагает какие-либо инновации, оно должно убедить того, кто будет эти инновации внедрять, в их необходимости. Опять же, как правило, речь не идет об убеждении, чаще это принимает форму навязывания. Как результат, создается конфликтная оппортунистическая среда и процент успешных внедрений оказывается крайне небольшим. Ситуация только ухудшается, когда руководством сверху устанавливаются количественные нормы на инновации (количество внедренных инноваций в течение календарного периода, процент инвестиций, направленных на развитие инновационных технологий и т.д.). В отсутствие реальных результатов менеджмент начинает манипулировать данными, приписывая к инновациям то, что ими никогда не являлось. В итоге, все формально довольны, кроме клиента - который не получает никакой дополнительной ценности от таких манипуляций.

Также невозможно стимулировать инновационную активность через отдельные подсистемы системы управления. Скажем, невозможно запустить инновационный процесс только через денежную мотивацию. Программы материального стимулирования сотрудников за предложенные инновации заслуживают отдельного обсуждения. Если оставить в стороне случаи, когда инновация является действительно прорывным изобретением и подлечит патентованию (в этих случаях,

взаимоотношения работодателя и работника регулируются законодательством), премии за предложенные улучшения процесса или продукта могут дать противоположный ожидаемому результат.

Если обратиться к многочисленным исследованиям по этой теме, все они свидетельствуют о том, что внешняя мотивация (например, премия) хорошо работает в том случае, если мы имеем дело с простыми, повторяющимися механическими действиями. В том случае, если речь идет о действиях, требующих проявления творчества, фантазии, креативности, внешняя мотивация приводит к худшим результатам, чем мотивация внутренняя. В крупной российской металлургической компании была реализована программа операционных улучшений, в рамках которой предполагалось, что за каждую инновацию или улучшение инициатор или группа инициаторов будет получать премию, достаточно большую в сравнении со средней зарплатой. В первые месяцы, количество поданных предложений росло. Тем не менее, вскоре стало понятно, что качество предложений не соответствует требованиям, многие предложения возвращались на доработку.

Несмотря на то, что факт выплаты первых премий вызвал много позитивных откликов в коллективе, с течением времени, работники начали разочаровываться в программе - она требовала от них достаточно больших усилий сверх основной работы для оформления предложений - а процент утвержденных инноваций, по которым выплачивалась премия, оставался крайне небольшим. В дополнение к этому, для того, чтобы не перегружать людей, занимающихся оценкой предложений, было введено ограничение по суммарному эффекту на уровне 1 млн.руб./год. Как результат, многие хорошие и быстро реализуемые предложения не могли пройти по этому критерию в программу, что также вызывало недовольство у сотрудников. Наконец, тот факт, что за улучшения теперь платили премии, привел к тому, что даже очевидные улучшения не реализовывались до той поры, пока они не будут оформлены надлежащим образом и не пройдут всех необходимых процедур.

В конечном итоге, программа не оправдала ожиданий, т.к. ее внедрение не сопровождалось обучением сотрудников в цехах методам командной работы, методам поиска и решения проблем и т.д.; также не было создано эффективного и простого формата подачи предложений, чтобы облегчить эту часть работы для сотрудников. Когда стало понятно, что эффективность программы не соответствует ожиданиям, у отдельных руководителей возникли идеи установить норматив подачи улучшений из цехов (все равно, что бить себя по голове, чтобы лучше думалось). Т.е. метод «пряника» был дополнен методом «кнута». Не стоит говорить, что и это не привело к улучшению ситуации и программ в скором времени была свернута.

В целом, попытка решить сложную проблему через работу только с отдельными элементами сложной системы, какой является система управления, как уже отмечалось, приводит к субоптимизации. Примеров подобных лоскутных решений, приводящих к субоптимизации, вокруг достаточно много.

Итак, каким образом организации должны подходить к задаче повышения инновационной активности? Решение этой проблемы видится в распределении ответственности за улучшения процессов и продукта – то есть за инновационную деятельность – по всей организации. Постоянное совершенствование должно стать основной целью компании и каждого ее сотрудника. Необходимо создать для этого максимально благоприятные условия, но при этом не пытаться навязывать сверху никаких количественных заданий или вводить системы материального стимулирования сотрудников за инновации. Как показывают исследования, эффективным способом создать инновационную среду является обращение к внутренним стимулам сотрудников: стремление к автономности (autonomy), стремление к мастерству/совершенству (mastery), и стремление следовать высшей цели (purpose).

Как уже отмечалось, в основе инноваций лежит творчество отдельного индивидуума, его способность абстрагироваться от существующих ограничений и создать новый продукт, услугу или процесс. Возможность созидания и творения определяется уровнем свободы, или автономности. Человек, поставленный под тотальный контроль, утрачивает способность творить.

Стремление к автономности в полной мере использует Гугл. Компания дает возможность своим инженерам 20% времени работать над их собственными проектами. Примерно 50% новых продуктов Гугл появляется как результат работы инженеров именно в эти 20% времени [8]. Начало подобной практике положила компания 3М, которая выделяет один день в неделю своим сотрудникам для работы над своими проектами. Как утверждает компания, именно в эти дни были придуманы наиболее известные продукты 3М – клейкая лента Скотч и липкие листки 3М.

Майкрософт в 1990-е начало проект создания энциклопедии «Encarta». Были созданы все необходимые предпосылки, набрана команда менеджеров, им назначены зарплаты и премии. Через несколько лет появилась другая энциклопедия, в которой люди создавали статьи бесплатно, для удовольствия. Сегодня «Wikipedia» является ведущей энциклопедией мира, а проект «Encarta» был полностью закрыт в 2011 году.

Можно утверждать, что стремление к улучшению, мастерству, совершенству – т.е. стремление к прогрессу – заложено в человеческой природе. Однако руководству большинства компаний удается подавить это стремление, загоняя сотрудников в рамки корпоративных стандартов и негибких бизнес-процессов. В целом, наличие жестких требований по соблюдению требований по выполнению регламентированных бизнес-процессов не является препятствием для создания инновационной культуры в организации. Всем известно, что компания Тойота, в которой сотрудниками предлагается более 100,000 улучшений в год, является также одной из самых требовательных компаний с точки зрения неукоснительности соблюдения технологических регламентов [6]. Однако наряду с требованием к своим сотрудникам о жестком исполнении задокументированных бизнес-процессов Тойота предъявляет требование о постоянном улучшении этих процессов. Каждый сотрудник обязан участвовать в кружках качества и постоянно думать об улучшениях своей работы. В представлении Тойоты, невозможно улучшить какой-либо процесс, если он не постояен и не задокументирован.

Еще одна особенность, на которую имеет смысл обратить внимание по опыту Тойоты – улучшением процесса должен заниматься тот работник, который этот процесс осуществляет, иначе говоря, хозяин этого процесса [9]. В компаниях с традиционной культурой часто считается, что инновации – это удел высшего руководства или инженерной элиты. Безусловно, эти люди, как правило, обладают высокой компетенцией и способны генерировать прорывные идеи, как в продуктах, так и в процессах, однако в целях повышения качества инновационной среды организациям необходимо вовлекать в процесс создания инноваций как можно большее количество своих сотрудников. Такие компании, как Тойота, 3М, Дженерал Электрик, Гугл, Эппл, Майкрософт – рассчитывают на каждого сотрудника в деле создания инновационных продуктов и повышения эффективности своих процессов.

Роль высшего руководства в таких организациях постепенно сдвигается от реального управления и контроля в сторону обучения и наставничества. Менеджмент с одной стороны должен поощрять в сотрудниках проявление инициативы, с другой стороны, делегировать им ответственность и наделять их необходимыми полномочиями для улучшения процессов и продуктов. Это роль – лидеров, а не командиров.

При этом в максимальной степени такие лидеры должны пытаться разрушить существующие барьеры между подразделениями. Инновации крайне редко появляются в границах одного функционального блока. Можно утверждать, что наиболее эффективны инновации на стыке разных процессов, разных функциональных областей, разных технологий. Сегодня существует целая теория инноваций, описывающая алгоритм создания инновационных продуктов через анализ возможности применения достижений в одной функциональной области или отрасли – в совершенно иной области или отрасли через использование схожих принципов работы. Как пример, фрактальные методы вычисления в физике стали основой для создания алгоритмов сжатия фото- и видеоизображений.

Для инновационно-ориентированной организации характерна ориентация на клиента. Можем еще раз вспомнить слова Форда о том, что автомобиль может быть любого цвета, если этот цвет – черный. В сегодняшнем мире способность

создать товар, максимально соответствующий индивидуальным требованиям конкретного клиента – основной вызов для любого производителя. Можно утверждать, что инновация всегда ориентирована на клиента, т.к. должна отвечать на простой вопрос: «Какую ценность создаст эта инновация для потребителя?» Если ценность не создается, такая инновация бессмысленна.

Тойота одна из первых начала интеграцию своих поставщиков в свою систему управления [6]. Для Тойоты ее поставщики – это прежде всего партнеры, которые работают в потоке единичных изделий, разделяя ее философию и принципы. За счет такой тесной интеграции цикл разработки новой продукции сокращается в разы – от 5-7 лет в среднем для западных компаний до 12-16 месяцев.

Описанные выше параметры характерны для современных систем управления, ориентированных прежде всего на наделение сотрудников инициативой и ответственностью за результат. От традиционных моделей их отличает системный подход к управлению производственными процессами, предполагающий рассмотрение организации как системы взаимосвязанных и взаимовлияющих компонентов. К этому классу моделей систем управления можно, в частности, отнести «Производственную систему Тойоты» (TPS или Toyota Production System), систему «Шесть Сигма», систему «Всеобщего управления качеством» (TQM, или Total Quality Management), стандарты ISO 9000:9001, сбалансированную систему показателей Каплана-Нортон. Представленная ниже таблица, составленная автором, систематизирует различия перечисленных систем управления от традиционной, командно-административной модели:

	Традиционный подход	Системный подход
Взгляд	Сверху вниз, иерархический	Снаружи вовнутрь, системный
Построение предприятия	Функциональное	В соответствии со спросом и потоком создания ценности
Принятие решений	Централизованное, отдельно от исполняемых производственных процессов	Децентрализованное, интегрировано с исполняемыми производственными процессами
Критерии результативности	Выходные результаты, цели, стандарты: сравнение факта с бюджетом	Воспроизводимость и вариабельность процессов – в сравнении с собственной историей и лучшими практиками
Отношения с потребителем	Контрактные, потребитель – последнее звено производственного процесса	
Отношения с поставщиками	Контрактные, антагонистичные	Партнерские
Роль руководства	Управление людьми и бюджетами	Постоянные улучшения в рамках системы
Преобладающая черта в поведении руководителей	Контроль	Обучение и наставничество (лидерство)
Способы проведения перемен	Реактивный, посредством реализации отдельных проектов	Адаптивный, комплексный, учитывающий взаимное влияние элементов системы и постоянно изменяющуюся внешнюю среду
Мотивация работников	Внешняя, через материальное вознаграждение	Внутренняя, через задействование уровня ценностей

Если ставится цель перевести российские компании на инновационный путь развития, инструменты административного давления оказываются неэффективными, и даже вредными. Для достижения устойчивых долгосрочных результатов необходимо понять внутренние пределы, которые задаются существующей системой управления, и начать трансформацию этой системы, направленную на создание инновационной среды организации через раскрытие творческого персонала ее сотрудников. И не стоит при этом пренебрегать зарубежным опытом, ведь многие японские компании стали мировыми лидерами вовсе не благодаря поддержке знаменитого министерства международной торговли и промышленности Японии, занимавшегося промышленной политикой в послевоенное время, они просто это заслужили.

Слепое копирование, однако, не принесет желаемого результата. Залогом успеха в данном случае является понимание ценностных установок, заложенных в философию производственной системы, а также понимание принципов, на которых строится система управления компаний – инновационных лидеров.

Библиография:

1. Гуриев, С., Цывинский, О. Ratio economica: Это нужно заслужить /С. Гуриев, О.Цывинский // Ведомости. - 2011. – 5 июля. - с.6.
2. Assessing innovations metrics: McKinsey Quarterly survey on innovation metrics, 2008. [электронный ресурс], режим доступа http://www.mckinseyquarterly.com/McKinsey_Global_Survey_Results_Assessing_innovation_metrics_2243
3. Хэмел, Г. Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена превратив инновации в образ жизни/ Гэри Хемел; пер. с англ. В.Мишучков – М.: BestBusinessBooks, 2007.
4. Коллинз, Д., Поррас, Д. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением/ Джим Коллинз, Джерри Поррас; пер. с англ. В. Мишучков. - СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
5. Питерс, Т. Уотерман, Р. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки/ Том Питерс, Роберт Уотерман мл.: пер. с англ. В.Кулеба, О.Пелявский. -М.:Альпина Паблишерс, 2011.
6. Лайкер, Д., Морган, Д. Система разработки продукциив Toyota: люди, процессы, технология/ Джеффри Лайкер, Джеймс Морган; пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2011.
7. Монден, Я. Система менеджмента Тойоты /Ясухиро Монден; пер. с англ. Ю.Адлер и др. - М.: Институт Комплексных Стратегических Исследований, 2007.
8. Вайс Д. Прорыв в духе времени/ Дэвид А. Вайс; пер. с англ. О.В.Мацака – М.: Эксмо, 2007.
9. Лайкер, Д., Майер, Д. Практика ДАО Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota/ Джеффри Лайкер, Дэвид Майер; пер. с англ. Т. Гутман. - М.: Альпина Паблишерс, 2011.
10. Нив, Г. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Генри Нив; пер. с англ. Ю.Рубаник, Ю.Адлер, В.Шпер. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.
11. О'Коннор, Д. Макдермотт, И. Искусство системного мышления/ Джозеф О'Коннор, Иан Макдермотт; пер. с англ. Б.Пинскер. – М: Альпина Паблишерс, 2012. – 256 с.
12. Питерс, Т. WOW-идеи. 15 принципов инновационного менеджмента/ Том Питерс.- пер. с англ. О.Медведь – М.: Эксмо, 2010. – 576 с.
13. Прахалад, К.К., Кришнан, М.С. Пространство бизнес-инноваций: Создание ценности совместно с потребителем / К.К. Прахалад, М.С. Кришнан; пер с англ. В.Егоров. - М.: Альпина Паблишерс, 2012. – 264 с.

14. DeCanio, S., Dibble, C. and Amir-Atefi, K. The importance of Organizational Structure for the adoption of innovations / Stephen J.DeCanio, Catherine Dibble and Keyvan Amir-Atefi // Management science. - 2000- №46. – pages 1285-1299.
15. Graeme, S., Storey, M. Theories About the Process of Innovation/ Salaman Graeme, Managers John Storey // Journal of Management Studies. - 2002. - March- pages 147-165.
16. Kelley, Tom, Littman, J. The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm. - Crown Publishing Group, 2007 . – 320 p.
17. Kelley, Tom, Littman, J. The Ten Faces of Innovation: IDEO's Strategies for Defeating the Devil's Advocate and Driving Creativity Throughout Your Organization. - Profile Books Limited, 2006 - 273 p.