

УДК 65.018.2

РАЗВИТИЕ ФИРМ-ГАЗЕЛЕЙ: ОСОБЕННОСТИ И ФАКТОРЫ УСПЕХА

Л.М. Божко

ФГБОУ ВО «Петербургский государственный университет путей сообщения
Императора Александра I», г. Санкт-Петербург

DOI: 10.26456/2219-1453/2020.3.059

Цель статьи состоит в обнаружении особенностей развития фирм-газелей, выявлении факторов их быстрого роста. Развитие малого и среднего бизнеса сдерживается рядом факторов. Средние предприятия имеют по сравнению с малыми дополнительные проблемы, если они стремятся к росту. Это обстоятельство влияет на численность средних предприятий. Между тем среди организаций малого и преимущественно среднего бизнеса есть быстрорастущие компании – фирмы-газели. Такие компании успешно преодолевают проблемы развития и способны генерировать динамичный рост. В статье проанализированы сведения о динамике и характере развития отечественных фирм-газелей, показатели работы фирм-газелей. Элементами научной новизны являются раскрытие особенностей развития фирм-газелей, установление факторов, способствующих росту компаний. Автором уделено особое внимание рассмотрению характера проводимых изменений в фирмах-газелях. Организационные изменения в таких фирмах проводятся на инновационной основе и содержат проработанную маркетинговую составляющую.

Ключевые слова: *фирмы-газели, малый бизнес, средний бизнес, управление изменениями, организационные изменения, развитие бизнеса.*

Рост организации, если он происходит, традиционно осуществляется по этапам: малое, среднее, крупное предприятие. Между тем проблемы обеспечения роста организации переживаются очень болезненно и не всегда успешно решаются, что является порой причиной сдерживания роста организации или аргументом для создания изначально крупного бизнеса. Все дело в трудностях средних по размеру организаций. В специальной литературе и в среде практикующих специалистов, а также в политической сфере больше уделяется внимание проблемам малого предпринимательства, но с изменением размеров до среднего количество проблем у предприятий не снижается, а наоборот, прибавляется. Подтверждением служат данные статистики о численности средних предприятий и их небольшом вкладе в основные экономические показатели страны [6]. Отличительная черта российской экономики заключается в том, что определяющее влияние на нее оказывают предприятия крупного бизнеса [3, с. 326].

Экономическая уязвимость среднего предпринимательства в современных условиях препятствует превращению малых организаций в крупные по ряду причин, что тормозит развитие экономики на разных ее уровнях. Поэтому исследование, посвященное выявлению особенностей и факторов развития успешных средних организаций, представляется

актуальным и для продолжения научных исследований в этой области, и для передачи обобщенного опыта менеджерам-практикам. В числе задач проводимого исследования определим, какие организации относятся к фирмам-газелям, чем они существенно отличаются от основной массы малого и среднего предпринимательства, и сформулируем факторы их успешного развития.

Если говорить о количественных показателях, то обращают внимание небольшие по сравнению с малыми предприятиями данные о численности средних предприятий (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Динамика численности малых и средних предприятий
за 2010–2018 гг., тыс.*

Типы предприятий	Годы								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Малые	1644,3	1836,4	2003	2063,1	2103,8	2222,4	2770,6	2754,6	2659,9
Средние	25,2	15,9	13,8	13,7	13,7	19,3	13,3	13,3	13,7

*Составлено на основе данных Росстата [6].

Оборот средних предприятий с 2011 г. ниже оборота микропредприятий. Так, в 2016 г. он составил 7590,4 млрд руб., что меньше оборота микропредприятий в 2,65 раза и меньше оборота малых предприятий с учетом микропредприятий в 5,12 раза [2, с. 69]. Если рассматривать удельной вес малых и средних предприятий в основных экономических показателях страны, то по всем оцениваемым показателям (оборот предприятий, инвестиции в основной капитал, внеоборотные активы и т. п.) малые предприятия на протяжении изученного периода с 2010 по 2018 гг. всегда значительно опережали средние, более того – в основном, значения микропредприятий превышали значения средних предприятий.

Однако ситуация с качественными показателями деятельности средних предприятий разительно отличается от их незначительных количественных «оценок». Именно в числе растущих малых и средних предприятий сосредоточен предмет гордости российской экономики – фирмы-газели, они обеспечивают развитие экономики на качественной (инновационной) основе.

В общем случае «газели» – это фирмы, увеличивающие выручку не менее чем на 20 % в год в течение пяти лет подряд. Применительно к российским условиям (с учетом высокой инфляции) в качестве границы для отнесения к газелям исследователи определяют рост выручки не менее чем на 30 % в год [10, с. 153]. В основном фирмы-газели – это средние предприятия. Первая и главная особенность фирм-газелей кроется в их признаке: впечатляющее по темпам динамичное развитие. Но к элите бизнеса они относятся потому, что оказывают огромное макроэкономическое влияние. В литературе стали классикой оценки Д. Берча (введшего в оборот понятие фирмы-газели): в 1988–1992 г.г. газели составляли 4 % от общего числа фирм в США, но при этом создали около 70 % новых рабочих мест (приводится по: [там же, с. 153]).

Специальным изучением «газелей» в России занимаются с 2003 г. в Финансовом университете при Правительстве РФ. Их изучал также журнал «Эксперт», в 2007 г. усилия обеих групп исследователей объединились. Огромный вклад в изучение отечественных компаний-газелей внес профессор А.Ю. Юданов. Результаты проведенных исследований весьма полезны для определения особенностей и факторов успеха «газелей».

Учеными были исследованы базы данных за 1999-2010 г.г. по всем российским предприятиям с выручкой свыше 300 млн руб. в год, при этом число анализируемых фирм в отдельные годы доходило до 38 000 [10, с. 153]. Общая база средних и крупных компаний России, действовавших в 2008–2012 гг., составила 39 900 единиц [8]. В исследование попали все крупные и средние предприятия страны. Помимо обработки статистических данных, анализировались сотни досье, использовались методы анкетирования и глубинного интервью. Богатый материал исследователям дали дискуссии на специально организуемых Конгрессах газелей. С учетом важности проведенной работы обратимся к результатам обследования фирм-газелей [5; 10].

Привлекают внимание впечатляющие темпы роста российских компаний-газелей: «даже в кризисную пятилетку 2006–2010 годы. Они (газели. – Л.Б.) ежегодно увеличивали выручку в среднем на 79 %, в то время как средний темп роста всех фирм страны в рассматриваемый период не превышал 15 %. И эта скорость роста удерживалась не менее 5 лет подряд, т.е. в конце периода размер фирмы был в 10 раз больше, чем в начале. Очевидно, что за период сверхбыстрого роста газель претерпевает радикальные изменения, фактически превращаясь в новую компанию» [10, с. 154]. При этом по критерию «выручка» на начальном этапе развития типичная газель относилась к малому предприятию, а по истечении пяти лет практически дорастала до крупного.

По прямым подсчетам в предкризисный период газели составляли 7–8 % от общего числа средних и крупных фирм России, что приблизительно вдвое больше, чем в развитых странах [8]. Но по причине особенностей российского учета аналитики считают и этот высокий показатель заниженным, с учетом корректировки доля газелей была больше – 12–13 % [там же, с. 153]. Исследователи отмечают: «В силу способности газелей революционизировать среду, буквально за считанные годы качественно преобразая свою отрасль, именно их мощная популяция была одним из моторов того длинного подъема экономики в «нулевые» годы, которые теперь вспоминаются почти как золотой век» [8]. Такие заключения позволяют не только судить о большом значении компаний-газелей в экономике государства, но гордиться наличием организаций такой касты.

Но очередной финансово-экономический кризис добавил мрачных красок в картину: в 2009-2010 г.г. число газелей сократилось в 4–5 раз [10, с. 153]. По данным журнала «Эксперт», с началом кризиса доля фирм-газелей сократилась до 2 %; чуть выросла в 2010–2011 гг., однако с 2012 г. вернулась на отметку в 2 % [5].

Исследователи Ю. Полуниин и А. Юданов называют сокращение доли фирм-газелей в относительно спокойном 2012 г. до худшего значения в кризисном 2009 г. «дыханием стагнации» и объясняют это тем, что

поддерживать текущий бизнес в условиях застоя можно, а быстро и устойчиво расти удастся немногим [8]. Как видим, российские газели, в отличие от зарубежных, оказались более зависимы от ухудшения рыночной конъюнктуры в период кризиса. В то же время иностранные компании-газели продержались в кризис, а затем смогли адаптироваться к этапу стагнации. Несмотря на высказанное двумя годами ранее заключение относительно высокого «качества» отечественных фирм-газелей [10, с. 154], А. Юданов с соавтором, к сожалению, в 2014 г. признал, что у отечественных «газелей» все же были слабые места, проявившиеся во время стагнации [8].

После кризиса число фирм-газелей продолжало оставаться небольшим. Так, исследователи поработали с двумя их последними поколениями и получили списки из 563 «газелей» за 2010–2014 гг. и 621 «газели» за 2011–2015 гг. (с темпом роста не менее 30 %) [11].

В конце 2017 г. МедиаХолдинг «Эксперт» провел исследование быстрорастущих компаний, в котором было проанализировано 30 000 фирм с оборотом за 2016 год от 400 млн до 12 млрд рублей, существующих не менее пяти лет и имеющих темп роста 15 % в год на протяжении не менее четырех лет (с учетом стагнации исследователи снизили планку) [4]. По выбранным критериям отбора был составлен список только из тысячи фирм. Как отметили исследователи, это «всего 3 %», но особенные, это такие компании «среднего бизнеса, которые не умрут в следующие четыре года, а станут элементами новой фазы роста» [там же]. Среди принципов успешного бизнеса фирм-газелей, которые позволяют противостоять негативным явлениям макроэкономической конъюнктуры, использовать возможности расширения выбранного рынка, были названы выбор большой ниши с потенциалом роста и инвестирование в современные технологии.

В последние годы средний быстрорастущий бизнес, имеющий лидирующие позиции, стал привлекать внимание исследователей и органы власти [1, с. 31]. Так, во многих странах Европы, Северной и Южной Америки, Азии принимаются меры поддержки быстрорастущих компаний, которые направлены на создание благоприятных условий для их развития. В России также делаются шаги в этом направлении. В рамках проекта «Поддержка частных высокотехнологических компаний-лидеров» с 2016 г. проводится конкурс, отбор участников которого происходит на базе национального рейтинга быстрорастущих компаний «ТехУспех».

Так, лидерами национального рейтинга «ТехУспех – 2019» стали 110 компаний, совокупная выручка которых достигла 220 млрд рублей. По итогам 2019 г. наилучшие показатели среди быстрорастущих компаний продемонстрировала московская компания Rubetek, которая разрабатывает технологии «умного» дома (категория малых компаний, рост выручки за последние четыре года – более 300 %), компания ООО «Цифра», занимающаяся разработкой и внедрением технологий для цифровизации промышленности (категория средних компаний, рост выручки – 90 %) и биофармацевтическая компания ООО «Нанолек» (категория крупных компаний – 79 %). Анализ компаний-участников рейтинга традиционно позволяет выделить наиболее яркие тенденции развития высокотехнологического бизнеса в России. В 2019 г. общий объем выручки технологических «газелей» составил 220 млрд рублей [7].

Очевидно, что организации, способные за 5 лет вырасти из микропредприятия в крупное, непрерывно осуществляют процесс организационных изменений. Современные условия таковы, что реализация изменений стала одной из неотъемлемых задач управления независимо от размера организации. Излагаемые в специализированной литературе решения этой специфической для каждой компании задачи зачастую приемлемы для больших организаций и в основном универсальны по отношению к темпам развития предприятий. В то же время характер проводимых изменений во многом определяет специфика (в том числе размер) компаний, в которых происходит процесс изменений. А.Ю. Юданов по этому поводу справедливо отмечает, что «изменения в условиях медленного роста существенно отличаются от изменений, происходящих при сверхбыстром росте» [10, с. 152]. По результатам проведенных в быстрорастущих фирмах эмпирических исследований изменений А.Ю. Юданов сделал вывод о том, что «процесс изменений на фирмах-газелях идет нетрадиционным, неортодоксальным путем» [там же, с. 167].

В этом и заключается вторая главная особенность фирм-газелей: они проводят организационные изменения постоянно и делают это по оригинальному сценарию. Для обеспечения бурного роста фирмы-газели практически всегда находятся в состоянии изменений, проводимых и последовательно, и параллельно. Подтверждение также находим в изучении результатов проведенных исследований: обнаружилось, что компании-газели отходят от «зарекомендовавших себя» способов организации и повышения эффективности управления [10]. Например, такие компании не сфокусированы на построении формальных структур (обычное и резонное явление для прохождения соответствующих стадий жизненного цикла), они разными способами поддерживают инициативу. В фирмах-газелях используют критикуемый в современной литературе по менеджменту авторитарный стиль управления, т.к. именно в этом стиле содержатся амбиции быстрого роста, свобода стратегического маневра лидера. Кроме того, фирмы-газели без особого желания внедряют сложные системы управления (к которым относится, например, ERP-система) из-за формализованного набора требований к подразделениям и большого количества бюрократических функций. Таким фирмам необходимы системы, обеспечивающие бесперебойную и оперативную работу, ускоряющие, а не сдерживающие рост компании [1, с. 33]. Непрерывные процессы разработки и внедрения новшеств сочетаются с негативным отношением к патентованию по разным причинам (например, через патент может раскрываться информация о разработке). И даже зарекомендовавший себя аутсорсинг тоже вызывает сомнение у «газелей», потому что аутсорсинг эффективен при производстве крупносерийного выпуска и для стандартного продукта. Действительно, анализ сведений по конкретным примерам целого ряда фирм дает нам основания полагать, что компании-газели используют зачастую стратегии дифференциации и фокусирования согласно классификации М. Портера – это третья отличительная особенность газелей.

Обратимся к факторам успеха фирм-газелей. Успех быстрорастущих компаний эксперты видят в единстве таких обстоятельств: отсутствие раздутого штата, сплоченность сотрудников, авторитетное руководство,

наличие амбициозной цели [там же, с. 167]. Эмпирические исследования доказали, что «когда цель выбрана верно, когда на рынок выведен действительно остро востребованный продукт, когда он с энтузиазмом воспринят потребителями, все это рождает в персонале гордость за свою фирму, чувство сопричастности ее успехам. Изменения в таких условиях принимаются и даже иницируются во всей толще коллектива, а вовсе не насильственно внедряются «сверху» [там же, с. 167], при этом изменения «везде и всегда происходят в ручном режиме» [там же, с. 167].

Исследователи компаний-газелей указывают на «консервативный набор ценностей», руководствоваться которым необходимо каждой направленной на устойчивый и долговременный рост компании: осуществление инноваций, наращивание активов, «повышение ценности продукта для потребителя». Кроме того, подчеркивается безальтернативность глобализации, т.к. «емкий и устойчивый сбыт специализированная продукция может найти лишь в международных масштабах» [8]. Инновации и активы компании – одновременно и потенциал, и конкурентные преимущества фирмы. Инновационный «слой» почвы для дальнейшего роста фирм-газелей не тонкий: по данным сайта «национальные чемпионы», каждая компания рейтинга «ТехУспех» в среднем тратит на инновации 17 % своей выручки, а доля расходов на НИОКР занимает 14 % от ежегодного оборота [9].

Несомненно, фирмы потому и становятся газелями, что ими управляет сильный, амбициозный и харизматичный лидер. Не снижая значения сильного лидерства, основополагающим фактором успеха газелей назовем проработанную с маркетинговой точки зрения бизнес-идею, которая позволяет наращивать объемы продаж. Это и выбор перспективной рыночной ниши с ненасыщенным спросом, и работа с расширяющимся целевым сегментом, и предложение отвечающего высоким требованиям продукта с «запасом» инновационной прочности и наличием преимуществ, сложно поддающихся копированию конкурентами. Такая маркетинговая проработка бизнес-идеи является и защитным щитом от конкурентов, и средством расширения территориальных границ рынка. Ориентацию на рынок «газелей» и их способность ловко находить рыночную нишу исследователи Н.Ю. Сайбель и Ю.А. Караваева подмечают так: «Газели» изо дня в день «испытывают» российскую экономику на предмет выявления в ней удовлетворяемых не должным образом потребностей и прорываются, достигая успеха в самых неожиданных сферах, которые только может измыслить гибкий предпринимательский ум» [9, с. 320].

Изучение результатов специально проводимого на протяжении нескольких лет масштабного исследования компаний-газелей, анализ опыта функционирования и развития ряда компаний позволили нам выявить главную особенность развития фирм-газелей: организационные изменения таких фирм реализуются с ориентацией на рынок и использованием инновационных решений (в маркетинге, технологиях производства и управления), что позволяет создать потенциал роста на последующем этапе. При этом применяемые решения заключают долгосрочные конкурентные преимущества, а не кратковременные меры и акции, что и обеспечивает устойчивый рост в перспективе. Так, фактор развития газелей – рыночно ориентированные

изменения как «качественные» импульсы роста – способствует особенности их развития – динамичному росту.

Обязательным фактором успеха фирм-газелей является персонал: лояльный к организации, восприимчивый к новшествам, готовый и даже привыкший к постоянным изменениям, с не критичным проявлением сопротивления, проявляющий инициативу. Таким «идеальным» сотрудникам приходится нелегко, т. к. они работают не просто над сохранением, а над превышением показателей деятельности организации. Однако растущие организации способны поддерживать мотивацию на высоком уровне, обеспечивая карьерный рост и обогащение труда.

По результатам исследования сформулируем несколько выводов.

Верно определенная цель при проведении изменений, которые обеспечивают рост высокими темпами, связана с рынком и предусматривает высокую маркетинговую активность компании. Только при ориентации менеджмента на рынок, активной маркетинговой поддержке реализуемых перемен организация становится успешной: имеет устойчивые конкурентные преимущества, увеличивает рыночную долю, обеспечивает рост выручки и прибыли.

Для компаний-газелей имеют ценность не стандартные решения, а решения, которые учитывают их особенности (сферу бизнеса, быстрый рост). Это же относится и к взаимодействию с окружением (деловыми партнерами), и к внутренним процедурам (осуществляемым изменениям).

Долгосрочные конкурентные преимущества создаются за счет чуткого распознавания рыночных сигналов и осуществления инновационной деятельности.

Организационные изменения оказываются чуть ли не единственным способом, благодаря которому обеспечивается принадлежность компаний к популяции «газелей». Фирмы-газели постоянно осуществляют различные организационные изменения, причем преимущественно революционного характера. Снижение темпа изменений грозит сокращением темпа роста выручки, а это уже означает выбывание компании из стана «газелей».

Список литературы

1. Божко Л.М. Методология управления организационными изменениями на основе рыночной ориентации: дис. ... докт. экон. наук. М., 2019. 345 с. URL: <https://dlib.rsl.ru/01008586481> (дата обращения: 20.01.2020).
2. Божко Л.М. Оценка динамики развития малых и средних организаций для обоснования их потребности в организационных изменениях // Вестник Тверского государственного университета: Серия «Экономика и управление». 2019. № 4. С. 67–73.
3. Божко Л.М. Оценка развития малых, средних и крупных предприятий: тенденции и влияние на экономику РФ // Форсайт «Россия»: будущее технологий, экономики и человека: Сборник трудов V Санкт-Петербургского Международного Экономического Конгресса (СПЭК-2019) / Под общ. ред. С.Д. Бодрунова. СПб: ИНИР, 2019. Т. 2. С. 325–337.
4. Гурова Т., Колерова В., Полунин Ю. Тысяча счастливых // Эксперт. 5 марта 2018. № 10 (1066). URL: <http://expert.ru/expert/2018/10/tyisyacha-schastlivchikov/> (дата обращения 26.07.2018).
5. Жога Г. Табун-призрак // Эксперт-Урал. 2014. № 26 (606). URL: <http://expert.ru/ural/2014/26/tabun-prizrak/> (дата обращения 09.07.2014).

6. Малое и среднее предпринимательство в России – 2015, 2017, 2019 г. / Федеральная служба гос. статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://gks.ru/folder/210/document/13223> (дата обращения: 22.01.2020).
7. Объявлены лидеры национального рейтинга «ТехУспех – 2019» // Национальные чемпионы [Электронный ресурс]. URL: <http://national-champions.ru/news/news/3162/> (дата обращения: 07.03.2020).
8. Полунин Ю., Юданов А. Средний бизнес и консервативные ценности // Эксперт. 23 июня 2014. № 26 (905). URL: <http://expert.ru/expert/2014/26/srednij-biznes-i-konservativnyie-ekonomicheskie-tsennosti/> (дата обращения 09.07.2014).
9. Сайбель Н.Ю., Караваева Ю.А. Современное состояние и тенденции развития фирм-газелей в России // WORLD SCIENCE: PROBLEMS AND INNOVATIONS: сборник статей победителей X Международной научно-практической конференции: в 3 частях. Часть 2. Пенза: Наука и Просвещение, 2017. С. 319–321.
10. Юданов А.Ю. Фирмы-газели: нестандартные подходы к организационным изменениям // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2012. № 3. С. 152–168.
11. Юданов А.Ю., Яковлев А.А. «Неортодоксальные» быстрорастущие фирмы-«газели» и порядок ограниченного доступа // Вопросы экономики. 2018. № 3. С. 80–101.

Об авторе:

БОЖКО Леся Михайловна – доктор экономических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Петербургского государственного университета путей сообщения Императора Александра I, e-mail: lemib@rambler.ru, ORCID: 0000-0002-3329-7977, SPIN-код: 4076-2375.

**THE DEVELOPMENT OF GAZELLE FIRMS: THE FEATURES
AND THE FACTORS OF SUCCESS**

L.M. Bozhko

FSBOU VO «St. Petersburg State University of Railways of Emperor Alexander I,»
St. Petersburg

The purpose of the article is to detect the peculiarities of gazelle firms' development, to identify their rapid growth's factors. The development of small and medium-sized businesses is constrained by a number of factors. Medium-sized enterprises have additional problems compared to small ones if they seek growth. This factor affects the number of medium-sized enterprises. Meanwhile, among small and mainly medium-sized businesses there are fast-growing companies – gazelle companies. These companies overcome development problems successfully and are able to generate dynamic growth. The information about the dynamics and nature of development of domestic gazelle firms is analyzed, their indicators are presented in the article. The author disclosed the features of the gazelle firms' development, established factors that contribute to the growth of companies. Special attention is paid to the nature of the changes in gazelle firms. Organizational changes in these firms are carried out on an innovative basis and contain an elaborate marketing component.

Keywords: *change management, organizational changes, small business, medium business.*

About the author:

BOZhKO Lesja Mihajlovna – Senior Doctorate in Economics, associate professor, associate professor of the department "Management and marketing", Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University, e-mail: lemib@rambler.ru

References

1. Bozhko L.M. Metodologiya upravleniya organizacionnymi izmeneniyami na osnove rynochnoj orientacii: dis. ... dokt. ekon. nauk. M., 2019. 345 s. URL: <https://dlib.rsl.ru/01008586481> (data obrashcheniya: 20.01.2020).
2. Bozhko L.M. Ocenka dinamiki razvitiya malyh i srednih organizacij dlya obosnovaniya ih potrebnosti v organizacionnyh izmeneniyah // Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta: Seriya «Ekonomika i upravlenie». 2019. № 4. S. 67–73.
3. Bozhko L.M. Ocenka razvitiya malyh, srednih i krupnyh predpriyatij: tendencii i vliyanie na ekonomiku RF // Forsajt «Rossiya»: budushchee tekhnologij, ekonomiki i cheloveka: Sbornik trudov V Sankt-Peterburgskogo Mezhdunarodnogo Ekonomicheskogo Kongressa (SPEK-2019) / Pod obshch. red. S.D. Bodrunova. SPb: INIR, 2019. T. 2. S. 325–337.
4. Gurova T., Kolerova V., Polunin YU. Tysyacha schastlivchikov // Ekspert. 5 marta 2018. № 10 (1066). URL: <http://expert.ru/expert/2018/10/tyisyacha-schastlivchikov/> (data obrashcheniya 26.07.2018).
5. ZHoga G. Tabun-prizrak // Ekspert-Ural. 2014. № 26 (606). URL: <http://expert.ru/ural/2014/26/tabun-prizrak/> (data obrashcheniya 09.07.2014).
6. Maloe i srednee predprinimatel'stvo v Rossii – 2015, 2017, 2019 g. / Federal'naya sluzhba gos. statistiki [Elektronnyj resurs]. URL: <https://gks.ru/folder/210/document/13223> (data obrashcheniya: 22.01.2020).
7. Ob'yavleny lidery nacional'nogo rejtinga «TekhUspekhn – 2019» // Nacional'nye chempiony [Elektronnyj resurs]. URL: <http://national-champions.ru/news/news/3162/> (data obrashcheniya: 07.03.2020).
8. Polunin YU., YUdanov A. Srednij biznes i konservativnye cennosti // Ekspert. 23 iyunya 2014. № 26 (905). URL: <http://expert.ru/expert/2014/26/srednij-biznes-i-konservativnyie-ekonomicheskie-tsennosti/> (data obrashcheniya 09.07.2014).
9. Sajbel' N.YU., Karavaeva YU.A. Sovremennoe sostoyanie i tendencii razvitiya firm-gazelej v Rossii//WORLD SCIENCE: PROBLEMS AND INNOVATIONS: sbornik statej pobeditelej X Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii: v 3 chastyah. CHast' 2. Penza: Nauka i Prosveshchenie, 2017. S. 319–321.
10. YUdanov A.YU. Firmy-gazeli: nestandartnye podhody k organizacionnym izmeneniyam // Menedzhment i biznes-administrirovanie. 2012. № 3. S. 152–168.
11. YUdanov A.YU., YAKovlev A.A. «Neortodoksal'nye» bystrorastushchie firmy-«gazeli» i porjadok ogranichenno go dostupa // Voprosy ekonomiki. 2018. № 3. S. 80–101.