ИССЛЕДОВАНИЕ

Дрок Т.Е.[1]

[1] *Балтийский федеральный университет им. И. Канта, г. Калининград*

Методический подход к разработке инновационной стратегии развития малого предприятия

АННОТАЦИЯ:
В статье представлен методический подход к разработке инновационной стратегии развития малого предприятия, обладающий универсальностью и состоящий из четырех ключевых этапов. Особенностью данного подхода является детальное рассмотрение инструментария, применяемого на каждом из этапов процесса формирования и реализации инновационной стратегии субъекта малого предпринимательства.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: *инновационная стратегия, малое предприятие, внешняя и внутренняя среда, инструментарий*

JEL: *L10, L21, L25, O30*

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:
Дрок, Т.Е. (2015). Методический подход к разработке инновационной стратегии развития малого предприятия. *Российское предпринимательство, 16*(16), 2619-2634.
doi: 10.18334/rp.16.16.618

Дрок Татьяна Емельяновна, канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Балтийского федерального университета им. И. Канта, г. Калининград (droklavr@mail.ru)

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 05.08.2015 / ОПУБЛИКОВАНО: 31.08.2015

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП: http://dx.doi.org/10.18334/rp.16.16.618

(с) Дрок Т.Е. / Публикация: ООО Издательство "Креативная экономика"

Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/)

ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский

Введение

Актуальность исследуемого вопроса обусловлена, в первую очередь, содержательным наполнением определения «инновационная стратегия малого предприятия», которая представляет собой базовый инновационный процесс, направленный на развитие системы факторов и условий, обеспечивающих формирование и реализацию инновационного потенциала малого предприятия *(Абуев, 2015; Акобян, 2013; Бледных, 2011; Лавриченко, 2012; Марусинина, 2013; Сараджева, 2011; Свиридова, 2014; Слезина, 2015; Сухов, 2014; Юхименко, 2013; Belussi, Sammarra, Sedita, 2010; Bercovitz, Feldman, 2007; Hall, Bagchi-Sen, 2007; Hegger, Spaargaren, Vliet, Frijns, 2011; Karabulut, 2015; Laperche, Lefebvre, Langlet, 2011; Love, Roper, Vahter, 2014; Saebi, Foss, 2015; Sharif, Huang, 2012)*. Эффективная инновационная деятельность малого предприятия направлена на повышение конкурентного статуса производимых товаров, продукции, выполняемых работ и оказываемых услуг и выступает залогом процветания и успешного развития малого предприятия. Для того чтобы достичь экономического эффекта внедряемых инноваций, руководству малого предприятия рекомендуется придерживаться определенного алгоритма действий, основывающегося на краткосрочных и долгосрочных целях развития, стремительно изменяющихся факторов внешней среды функционирования бизнеса. Иными словами, необходим развернутый методический подход к формированию и реализации инновационной стратегии развития малого предприятия.

В настоящее время наукой и практикой выработаны подходы к формированию и реализации стратегии развития организации, которые представляющих собой схему последовательных этапов и шагов. В частности, это подходы, обоснованные отечественными и зарубежными авторами: Ансоффом И.Н.[1], Месконом М., Альбертом М., Хедоури Ф.[2], Вутоном С., Хорне Т.[3], Томпсоном А.А., Стриклендом III А.Д.[4], Марковой В.Д., Кузнецовой С.А.[5], Виханским О.С.[6], Трифиловой А.А.[7] и др. Подходы данных авторов позволяют составить примерный вид

[1] Ансофф, И. (1999). *Новая корпоративная стратегия* (С. 66). СПб: Питер.
[2] Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. (1998). *Основы менеджмента* (С. 284). М.: Дело.
[3] Wootton, S., Home, T. (1997). *Strategic Planning: The Nine Step Programme*. Kogan Page.
[4] Томпсон, А.А., Стрикленд III, А.Д. (1998). *Стратегический менеджмент* (С. 14). М.: ЮНИТИ.
[5] Маркова, В.Д., Кузнецова, С.А. (1999). *Стратегический менеджмент*. М.: ИНФРА-М.
[6] Виханский, О.С. (2002). *Стратегическое управление*. М.: Гардарика.
[7] Трифилова, А.А. (2010). *Оценка эффективности инновационного развития предприятия* (С. 39). М.: Финансы и статистика.

инновационной стратегии, которая может быть представлена в виде документа, таблицы или схемы в зависимости от предпочтений руководства, уровня ее сложности и специфики предприятия *(Дрок, 2014)*.

Особенности этих подходов состоят в образном представлении процесса разработки стратегии развития организации, без подробного рассмотрения методов и инструментов, которые они в себя включают. Следовательно, актуально представить подробное описание инструментария, которым могут воспользоваться руководители и менеджеры малого предприятия, занимающиеся разработкой инновационной стратегии развития своего бизнеса. Предварительно им рекомендуется изучить данные методы и инструменты, собрать информационную базу анализа и оценки.

Предлагаемый в рамках данной статьи методический подход (рис. 1) будет способствовать более быстрому освоению предпринимателями и менеджерами процесса разработки инновационной стратегии развития малого предприятия. Он универсален и состоит из четырех этапов:

1) анализ (оценка внешнего и внутреннего окружения, определение миссии, формулирование целей);

2) планирование (планирование стратегии, постановка задач);

3) реализация (разработка планов, проведение структурных изменений, формирование бюджетов);

4) контроль (оперативное управление, оценка, контроль).

Остановимся подробнее на каждом из них.

Первый этап – «Анализ»

1) В первую очередь при проведении анализа хозяйственной деятельности рассматриваемого малого предприятия проводится анализ его внешней среды с помощью модели пяти сил конкуренции М. Портера[8], дающей представление о существующих конкурентах малого предприятия, о возможности появления новых конкурентов, о предпочтениях потребителей, о давлении, которое оказывают поставщики и о товарах заменителях, которые присутствуют на рынке. Для получения более точной картины, полученной по результатам анализа пяти сил конкуренции, необходимо осуществлять экспертный

[8] Портер, М.Ю. (2005). *Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость*. М.: Альпина бизнес Букс.

Дрок, Т.Е. (2015). Методический подход к разработке инновационной стратегии развития малого предприятия. *Российское предпринимательство, 16*(16), 2619-2634.
doi: 10.18334/rp.16.16.618

анализ с использованием балльных оценок.

Вторая матрица, использующаяся при анализе внешней среды организации, это STEP (PEST) матрица. Данная матрица показывает, какое влияние на деятельность организации оказывают социально-демографические, технико-технологические, экономические и политико-правовые, экологические факторы. Также для полноты проведенного анализа необходима балльная оценка влияния рассмотренных факторов с привлечением экспертов.

Третьей матрицей выступает «карта стратегических групп», определяющая занимаемое место изучаемого малого предприятия среди конкурентов на рынке. Развернутый анализ по «карте стратегических групп» необходимо провести путем ранжирования представленных организаций. Также следует близких конкурентов анализируемого малого предприятия, объединить в одну стратегическую группу с целью выделения ближайших конкурентов, оказывающих наибольшее влияние. Для размещения организаций на карте стратегических групп вновь следует привлечь экспертов для обеспечения качества проведенного анализа.

Четвертая матрица, применяемая для анализа внешней среды функционирования малого предприятия, – это «профилограмма оценки влияния микросреды на деятельность организации»[9]. Данная матрица позволяет определить уровень влияния ближайшего окружения (конкурентов, поставщиков, партнеров, инвесторов, клиентов, контактной аудитории и др.) на деятельность малого предприятия. Влияние перечисленных выше факторов может быть оценено экспертами в баллах (диапазон [1:5], где 1 – это низкое влияние, а 5 – высокое). На основании балльной оценки выводится взвешенная оценка по каждому из факторов. При этом следует отметить, что для более точной оценки и детальности анализа влияния внешней среды на деятельность малого предприятия рекомендуется использовать и другие существующие матрицы и модели с целью получения более качественных и достоверных результатов анализа внешнего окружения малого предприятия, носящего стремительно изменчивый характер.

2) После проведения анализа внешней среды малого предприятия, проводится анализ его внутреннего окружения. Для анализа внутренней среды используется матрица оценки конкурентной силы малого предприятия с использованием экспертного подхода.

[9] Маркова, В.Д., Кузнецова, С.А. (1999). *Стратегический менеджмент* (С. 106). М.: ИНФРА-М.

Данная матрица показывает оценку внутренних элементов малого предприятия (персонал, ресурсы, менеджмент, информация, технологии и т.д.), а также сравнивает общее внутреннее положение хозяйствующего субъекта с ближайшими конкурентами. Проведенный анализ дает наглядное представление о том, какие элементы внутренней среды требуют внимания, а какие находятся на достаточном уровне.

Второй матрицей анализа внутренней среды малого предприятия выступает «оценка стратегического потенциала», показывающая, какими преимуществами и недостатками обладает малое предприятие по характерным для отрасли функциональным зонам. Для придания этому анализу количественной значимости необходимо указывать силу преимущества или недостатка.

Третьей матрицей, применяющейся для анализа внутренней окружения малого предприятия, является «профилограмма оценки влияния внутренних факторов на деятельность организации»[10]. Данная матрица показывает силу влияния внутренних факторов на деятельность малого предприятия (персонал, ресурсы, менеджмент, информация, технологии и др.). Влияние перечисленных выше факторов оценивается привлеченными экспертами в баллах (диапазон [1:5], где 1 – это низкое влияние, а 5 – высокое). На основании балльной оценки выводится взвешенная оценка по каждому из факторов.

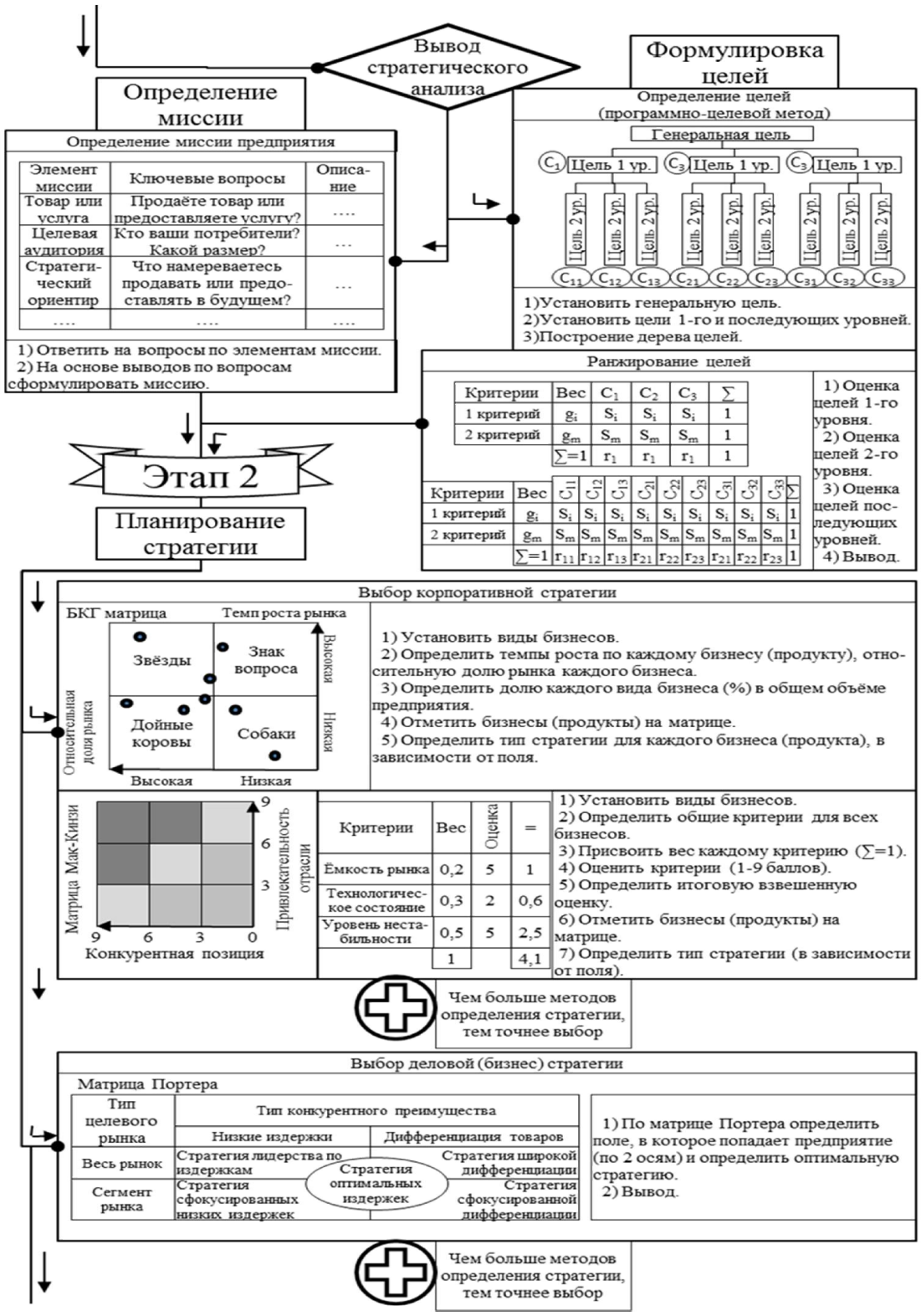
Далее, при анализе внутренней среды организации, оценивается её финансовая устойчивость и инновационный потенциал, к примеру, по методике Мухамедьярова А.М.[11], А.А. Трифиловой[12]. Данный анализ представляет собой оценку финансовых показателей анализируемого малого предприятия и показывает уровень его устойчивости (абсолютная, нормальная, неустойчивое состояние, кризисное состояние) и его инновационный потенциал, возможности, необходимые для реализации инновационной деятельности (высокие, средние, низкие, нулевые инновационные возможности). Подобного рода анализ может быть проведен менеджерами и специалистами малого предприятия либо сторонней организацией.

[10] Маркова, В.Д., Кузнецова, С.А. (1999). *Стратегический менеджмент* (С. 213). М.: ИНФРА-М.
[11] Мухамедьяров, А.М. (2008). *Инновационный менеджмент* (2-е изд.). М.: ИНФРА-М.
[12] Трифилова, А.А. (2010). *Оценка эффективности инновационного развития предприятия*. М.: Финансы и статистика.

Дрок, Т.Е. (2015). Методический подход к разработке инновационной стратегии развития малого предприятия. *Российское предпринимательство, 16*(16), 2619-2634.
doi: 10.18334/rp.16.16.618

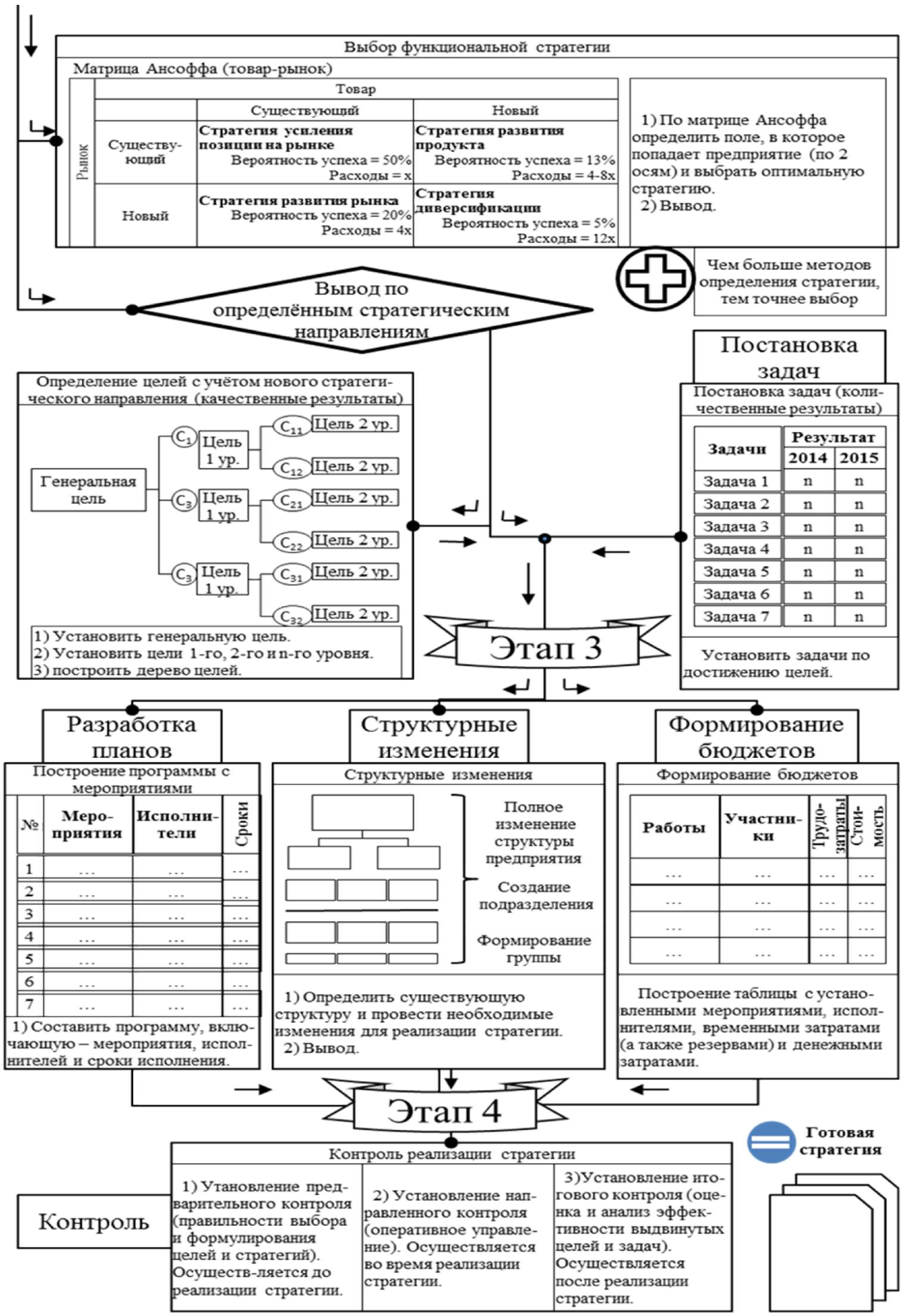


Рисунок 1. Методический подход к разработке инновационной стратегии развития малого предприятия



Продолжение рисунка 1. Методический подход к разработке инновационной стратегии развития малого предприятия

Дрок, Т.Е. (2015). Методический подход к разработке инновационной стратегии развития малого предприятия. *Российское предпринимательство, 16*(16), 2619-2634.
doi: 10.18334/rp.16.16.618



Продолжение рисунка 1. Методический подход к разработке инновационной стратегии развития малого предприятия

Для повышения качества и детальной оценки влияния внутренних факторов на деятельность малого предприятия, рекомендуется использование и других существующих методов анализа.

3) После оценки факторов внешней и внутренней среды малого предприятия осуществляется анализ по матрице четырехпольного SWOT-анализа. Данная матрица показывает, какими сильными и слабыми сторонами обладает малое предприятие, какие возможности и угрозы следует ожидать малому предприятию в ближайшем будущем. По результатам SWOT-анализа разрабатываются мероприятия по достижению возможностей и предотвращению угроз за счет использования сильных сторон малого предприятия и ликвидации его слабостей («узких мест»). Иными словами на выходе определяются стратегические альтернативы и варианты стратегического поведения малого предприятия. Разработанным мероприятиям присваивается оценка, поставленная экспертами и показывающая, насколько это мероприятие способно привести к достижению возможности или снижению угрозы. На заключительном этапе менеджер должен подробно описать все преимущества и недостатки, присущие внутренней среде малого предприятия, положительные и отрицательные ситуации, которые складываются во внешней среде его функционирования. Оценить инновационную деятельность (инновационную позицию) малого предприятия можно при совместном рассмотрении внешней и внутренней среды. Этот подход подробно изложен Р.А. Фатхутдиновым[13], по мнению которого, оценка инновационной деятельности предприятия определяется из оценки внешней ($К_л$) и внутренней ($П_{от}$) инновационной среды с помощью формулы (1):

$$П_{оз} = П_{от}(К_л)^{1/2} = 0{,}5(П_{от} + К_л). \quad (1)$$

4) После проведенного стратегического анализа формулируется миссия. Миссия показывает будущие устремления анализируемого малого предприятия, формирует его образ. Для выработки миссии используется матрица «элементы миссии», которая содержит в себе ключевые вопросы по функциональным звеньям малого предприятия. Отвечая на поставленные вопросы, менеджеры смогут более полно

[13] Фатхутдинов, Р.А. (2008). *Стратегический менеджмент* (9-е изд., испр. и доп.; С. 194-298). М.: Дело.

Дрок, Т.Е. (2015). Методический подход к разработке инновационной стратегии развития малого предприятия. *Российское предпринимательство, 16*(16), 2619-2634.
doi: 10.18334/rp.16.16.618

сформулировать миссию анализируемого малого предприятия. Для повышения качества управленческих решений по формулированию миссии малого предприятия можно привлечь специалистов.

5) На следующем шаге менеджерами должна быть поставлена генеральная (глобальная) цель малого предприятия, а затем определены многоуровневые цели (первого, второго и т.д. уровней), которые конкретизируют генеральную цель и способствуют ее достижению. Цели малого предприятия представляются в виде иерархического дерева целей, наглядно отражающего логические связи. При использовании программно-целевого метода осуществляется ранжирование целей, что позволяет определить, какая цель в большей степени влияет на достижение целей вышестоящего уровня.

Второй этап – «Планирование»

(формирование направлений стратегий на всех уровнях управления)

6) Для формирования направления стратегии на корпоративном уровне используются матрицы БКГ, Мак-Кинси[14], позволяющие определится с выбором стратегии развития малого предприятия. Матрица БКГ представляет собой четыре области (знак вопроса, звезды, дойная корова, собака), которые располагаются в двухмерной системе координат (темп роста рынка, относительная доля рынка). На основе анализа каждый вид деятельности малого предприятия попадает в определенное поле, содержащее свой набор стратегических направлений. Матрица БКГ позволяет на основе изучения видов деятельности малого предприятия составить оптимальный портфель видов бизнеса.

Матрица Мак-Кинси представляет собой шесть полей, которые сгруппированы в три области (зона победителей, зона селективного (избирательного) управления, зона проигравших). Эти поля располагаются на двух осях – ось конкурентной позиции и ось привлекательности отрасли. При проведении анализа каждого вида деятельности малого предприятия он оказывается в одной из шести областей, содержащей рекомендуемый набор стратегических направлений и в итоге позволяет оценить инвестиционные приоритеты для каждого вида деятельности.

Для определения стратегических направлений каждого вида деятельности малого предприятия руководители и менеджеры могут

[14] Арутюнова, Д.В. (2010). *Стратегический менеджмент.* Таганрог: Издательство ТТИ ЮФУ.

использовать и другие матрицы, что также повысит уровень качества принимаемых управленческих решений.

7) Для выработки стратегических направлений на деловом (конкурентном) уровне используются матрицы М. Портера, SPASE – анализа и т.д. Матрица М. Портера представляет собой шесть полей, расположенных между двух осей, а именно тип целевого рынка и тип конкурентного преимущества. Каждое поле представляет собой стратегию, которую может избрать организация. Также к этой матрице М. Портер[15], А.Ю. Юданов[16] рекомендуют добавить еще два типа стратегии, такие как инновационная стратегия и стратегия немедленного реагирования на потребности покупателей.

SPACE-матрица представляет собой четыре оси (стратегический потенциал, привлекательность отрасли, внешние условия, конкурентные преимущества), которые, в свою очередь, формируют четыре группы полей (наступайте, боритесь, держитесь, замрите). Каждое из полей содержит три зоны со своим стратегическим набором. При проведении анализа малое предприятие попадает в одну из зон, которая показывает, какой стратегический набор сейчас актуален для него.

Рассмотренные выше матрицы являются самыми распространенными в настоящее время, но существуют и другие матрицы, совокупное использование которых позволит более точно выявить ту стратегию, которая на данный момент необходима для инновационного развития малого предприятия.

8) Для выработки стратегических направлений на функциональном уровне обычно используют матрицу Ансоффа (товар-рынок)[17]. Данная матрица представляет собой две оси – товар и рынок, которые делятся на новый и старый рынок (товар). Данные оси формируют четыре поля, каждое из которых содержит свои стратегические наборы. При проведении анализа малое предприятие попадает в одно из этих полей, характеризующих тот набор стратегий, который на данный момент актуален для него. Каждое поле содержит альтернативные стратегии, неравнозначные с точки зрения требуемых расходов или величины риска.

После выработки стратегических направлений на всех уровнях руководители и менеджеры делают обобщающий вывод с описанием

[15] Портер, М.Ю. (2005). *Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость*. М.: Альпина бизнес Букс.
[16] Юданов, А.Ю. (2001). *Конкуренция: теория и практика*. М.: Гном и Д.
[17] Ансофф, И. (1999). *Новая корпоративная стратегия*. СПб: Питер.

Дрок, Т.Е. (2015). Методический подход к разработке инновационной стратегии развития малого предприятия. *Российское предпринимательство, 16*(16), 2619-2634.
doi: 10.18334/rp.16.16.618

выбранных стратегий, обоснованием итогового выбора и результатов, которые могут быть достигнуты при реализации избранных стратегий.

9) После выбора стратегии строится дерево целей, уже учитывающее выбранную стратегию. Также строится первый уровень, второй уровень и т.д. При помощи программно-целевого метода (ПЦМ) осуществляется ранжирование целей, что позволяет определить, какая цель в большей степени влияет на достижение целей вышестоящего уровня[18].

10) После определения целей путем построения дерева целей формулируются задачи, которые являются конкретизацией целей и должны выражаться количественно. Достижение поставленных перед малым предприятием задач, носящих краткосрочный тактический характер, будет способствовать достижению стоящих на верхнем уровне целей.

Третий этап – «Реализация»

11) После поставленных на предыдущем этапе задач разрабатывается программа (план) реализации выбранных стратегий, которая должна содержать согласованные по исполнителям и срокам основные мероприятия, инструментарий, необходимые для достижения поставленных целей.

12) После разработки программы по достижению поставленной стратегии на основании существующей на малом предприятии организационной структуры управления разрабатывается новая (если требуется), удовлетворяющая требованиям выработанной стратегии, либо изменяется ее тип (линейная, функциональная и т.д.).

13) Последним звеном данного этапа является формирование бюджета, определяющего направления расходования средств при реализации инновационной стратегии малого предприятия.

Четвертый этап – «Контроль»

Цели контроля – своевременное выявление отклонений от заданного направления; достижение в установленные сроки поставленных задач; предупреждение возможных недочетов, сбоев и ошибок; обеспечение целостности исполнения и управленческих решений. Известны следующие методы контроля (в скобках указано

[18] Шеховцева, Л.С. (2006). *Стратегический менеджмент* (С. 75). Калининград: Издательство РГУ им. И. Канта.

направление применения): предварительный (установление правильности формулировки целей и стратегии), направленный (управление в реальном времени реализацией стратегии) и итоговый (анализ и оценка эффективности поставленных целей и задач).

На этом этапе осуществляется контроль правильной постановки целей и стратегии анализируемого малого предприятия; контроль над реализацией выбранной стратегии, оценка их эффективности. На основе полученных результатов в ходе этого блока стратегическое управление либо переходит на следующий уровень развития, либо происходит возврат на этап «Постановки задач» для осуществления корректировки инновационной стратегии.

Результатом прохождения всех вышеперечисленных этапов является реализация инновационной стратегии развития малого предприятия.

Заключение

1. Инновационная стратегия малого предприятия представляет собой базовый инновационный процесс, направленный на развитие системы факторов и условий, обеспечивающих формирование и реализацию инновационного потенциала субъекта малого предпринимательства.

2. Процесс разработки инновационной стратегии развития малого предприятия состоит из четырех ключевых этапов: анализ, планирование, реализация и контроль.

3. Представленный в развернутом виде методический подход к разработке инновационной стратегии развития малого предприятия, базирующийся на накопленных достижениях науки и практики, носит универсальный характер и может быть применен на предприятиях различных организационно-правовых форм, размеров, видов деятельности, он нагляден и прост в понимании. Это, в свою очередь, обеспечивает его практическую полезность и доступность для начинающих предпринимателей, руководителей, менеджеров, студентов экономических специальностей, которые приобретают практический опыт в построении инновационной стратегии развития малого предприятия.

ИСТОЧНИКИ:

Абуев, Н.Б. (2015). Эффективные стратегии инновационного развития предприятия. *Проблемы экономики, 3*, 14-17.

Акобян, С.Ш. (2013). Стратегия инновационной деятельности и развитие предприятия. *Новый университет. Серия: Экономика и право, 10*, 91-93.

Бледных, Д.М. (2011). Анализ инновационного потенциала предприятия в рамках разработки стратегии его инновационного развития. *Актуальные вопросы экономических наук, 20*, 87-91.

Дрок, Т.Е. (2014). О подходах к формированию и реализации инновационной стратегии развития предприятия. *Молодой ученый, 10*, 232-235.

Лавриченко, О.В. (2012). Алгоритм практической реализации инновационной стратегии, обеспечивающей устойчивое развитие предприятия. *Креативная экономика, 8*, 68-73.

Марусинина, Е.Ю. (2013). Управление интеллектуальными ресурсами предприятия в условиях реализации стратегии инновационного развития. *Региональная экономика. Юг России, 2*, 254-261.

Сараджева, О.В. (2011). Управление развитием предприятий по показателям устойчивости при реализации инновационных стратегий в долгосрочном периоде. *Вестник Московского университета МВД России, 9*, 47-51.

Свиридова, С.В. (2014). Характеристика методов формирования и реализации стратегии инновационного развития предприятий. *Конкурентоспособность. Инновации. Финансы, 1*, 100-105.

Слезина, Е.А. (2015). Особенности реализации инновационных стратегий развития предприятий. *Приволжский научный журнал, 2*, 174-179.

Сухов, Н. (2014). Моделирование стратегии организационного развития инновационного предприятия. *РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция, 2*, 90-94.

Юхименко, В.В. (2013). Процессный подход к формированию стратегии инновационного развития предприятий. *Бизнес информ, 12*, 254-258.

Belussi, F., Sammarra, A., Sedita, S.R. (2010). Learning at the boundaries in an “Open Regional Innovation System”: A focus on firms’ innovation strategies in the Emilia Romagna life science industry. *Research Policy, 39*(6), 710-721. doi: 10.1016/j.respol.2010.01.014

Bercovitz, J.E., Feldman, M.P. (2007). Fishing upstream: Firm innovation strategy and university research alliances. *Research Policy, 36*(7), 930-948. doi: 10.1016/j.respol.2007.03.002

Hall, L.A., Bagchi-Sen, S. (2007). An analysis of firm-level innovation strategies in the US biotechnology industry. *Technovation, 27*(1–2), 4-14. doi: 10.1016/j.technovation.2006.07.001

Hegger, D., Spaargaren, G., Vliet, B.van, Frijns, J. (2011). Consumer-inclusive innovation strategies for the Dutch water supply sector: Opportunities for more sustainable products and services. *NJAS - Wageningen Journal of Life Sciences, 58*(1–2), 49-56. doi: 10.1016/j.njas.2010.10.001

Karabulut, A.T. (2015). Effects of Innovation Strategy on Firm Performance: A Study Conducted on Manufacturing Firms in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 195*, 1338-1347. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.06.314

Laperche, B., Lefebvre, G., Langlet, D. (2011). Innovation strategies of industrial groups in the global crisis: Rationalization and new paths. *Technological Forecasting and Social Change, 78*(8), 1319-1331. doi: 10.1016/j.techfore.2011.03.005

Love, J.H., Roper, S., Vahter, P. (2014). Dynamic complementarities in innovation strategies. *Research Policy, 43*(10), 1774-1784. doi: 10.1016/j.respol.2014.05.005

Saebi, T., Foss, N.J. (2015). Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. *European Management Journal, 33*(3), 201-213. doi: 10.1016/j.emj.2014.11.002

Sharif, N., Huang, C. (2012). Innovation strategy, firm survival and relocation: The case of Hong Kong-owned manufacturing in Guangdong Province, China. *Research Policy, 41*(1), 69-78. doi: 10.1016/j.respol.2011.06.003

Дрок, Т.Е. (2015). Методический подход к разработке инновационной стратегии развития малого предприятия. *Российское предпринимательство, 16*(16), 2619-2634.
doi: 10.18334/rp.16.16.618

Tatiana E. Drok, Candidate of Science, Economics; Associate Professor of the Chair of Management and Marketing, Immanuel Kant Baltic Federal University

Methodological approach to the development of innovative strategy of development of small enterprises

ABSTRACT:
The article describes the universal methodological approach to formulating an innovation strategy for development of small enterprises, which consists of four key stages. This approach features a close consideration of instruments used at each stage of establishing and implementation of innovation strategy of a small enterprise.
KEYWORDS: innovation strategy, small enterprise, external and internal environment, instruments