

# Управление инвестициями и инновационной деятельностью

УДК 001.895  
ББК У9(2)-55

DOI: 10.14529/em160213

## СИСТЕМНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ

*Е.И. Добрынин*

*Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск*

На текущий момент инновационная стратегия имеет различные определения, каждое из которых приписывает ей какие-либо свойства. Среди рассмотренных определений нет комплексного определения, которое рассматривает инновационную стратегию как систему со своими особенностями. Проанализировав предшествующие данному исследованию определения, автор ставит не решенные до сих пор вопросы по сущности инновационной стратегии, ее роли и месту в иерархической структуре стратегий фирмы, отличительным особенностям от других стратегий фирмы и ключевым характеристикам, и дает новое определение инновационной стратегии, прежде разделяя понятие на составные части: стратегия и инновация. Инновационную стратегию автор рассматривает с позиции цели или средства, определяя для нее первичный критерий. Далее анализируется роль инновационной стратегии, ее особенности и связи с другими стратегиями фирмы, причем в одном случае инновационная стратегия выступает в качестве общей стратегии фирмы. После чего приводятся ключевые характеристики инновационной стратегии, которые могут быть критериями для ее оценки: степень новизны для рынка, степень новизны для фирмы, активность позиции, ориентация на рынок и ориентация на технологии. Результатом работы становится расширенное определение инновационной стратегии, исходя из которого, ставятся задачи по изучению и оценке инновационной стратегии, приводятся простой случай ее классификации, базис для построения более сложных классификаций и пример качественного анализа инновационных стратегий компаний «Apple» и «Tele2». Результаты исследования могут быть использованы как основа для понимания системных особенностей инновационной стратегии, имеют потенциал в применении для качественного и количественного анализа.

**Ключевые слова:** инновационная стратегия, системный анализ, качественный анализ, классификация.

В последнее время инновации приобретают широкую популярность в российском обществе: появляется все больше малых инновационных предприятий, технопарков, крупные предприятия ориентируют свою деятельность на инновационное развитие. Инновационная деятельность характеризуется большими затратами, к тому же она часто приводит к отрицательному результату, то есть инновационные проекты часто останавливаются в своем развитии: не реализовываются, не дают должного или ожидаемого финансового результата. Вследствие этого можно сделать вывод, что инновационные проекты отличаются повышенной рискованностью. Данное утверждение находит поддержку в исследовании Лейфера, который заключает, что необходимо инвестировать деньги для того, чтобы участвовать в инновационной игре, но инвестиции не гарантируют победу [1].

Если деньги не гарантируют результат, то деньги, подкрепленные грамотными действиями, больше приближают субъектов инновационной деятельности к достижению результата. Речь идет конкретно о понятии «инновационная стратегия».

Данный термин в российской литературе появился не так давно. Он часто используется учены-

ми, однако, рассмотренные определения весьма размыты, и не возникает четкого понимания, что такое инновационная стратегия.

В российской литературе чаще встречаются определения, представленные в табл. 1.

Приведенные выше определения сложно привести к какому-либо одному, так как Соменкова не конкретизирует цели, а обобщает их в «конкурентные преимущества», Фатхутдинов обобщает саму стратегию под фразой «одно из средств», чем можно определить и инновацию, и инновационный проект, Никонова в своей формулировке не опирается на какие-либо цели.

Возможно, неоднозначность и неполнота данного определения связана с фактором его новизны для РФ. В развитых странах термин «инновационная стратегия» начал употребляться гораздо раньше. Обратимся к его определениям, представленным в табл. 2.

Зарубежные авторы расширяют термин «инновационная стратегия»: Гилберт добавляет ее зависимость от бизнес-стратегии, Фирс и Нараян указывают на отражение инновационной стратегии в портфеле инноваций фирмы, Диер и Сонг указывают на причастность фирмы не просто к развитию продуктов, но и к развитию рынков, спо-

Таблица 1

## Определение термина «инновационная стратегия» отечественными авторами

Автор	Определение термина «инновационная стратегия»
Н.С. Соменкова [2]	Совокупность действий и методов ведения инновационной деятельности, обеспечивающей конкурентные преимущества за счет разработки и внедрения инноваций
Р.А. Фатхутдинов [3]	Одно из средств достижения целей организации (корпорации, фирмы), отличающееся от других средств своей новизной, прежде всего для данной организации и, возможно, для отрасли и потребителей
Я.И. Никонова [4]	Стратегия, призванная регулировать функционирование инновационной сферы

Таблица 2

## Определение термина «инновационная стратегия» зарубежными авторами

Автор	Определение термина «инновационная стратегия»
Гилберт [5]	Стратегия, определяющая в какой степени и по какому пути фирма будет использовать инновацию в рамках своей бизнес-стратегии
Фирс / Нараян [6]	Интеграция перманентно развивающихся разработок фирмы
Диер / Сонг [7]	План фирмы по развитию новых продуктов и рынков
Вас [8]	Стратегия, состоящая из стратегических целей и действий по разработке продуктовых и процессных инноваций, направленных на достижение данных целей
Купер/ Эджетт / Кляйншмидт [9]	Выбор фокуса инновации и средства их реализации

собных данный продукт принять, Вас расширяет понимание инновационных продуктов, не ассоциируя данный термин лишь с продуктовыми инновациями, но и включает в анализ процессные инновации, Купер, Эджетт, Кляйншмидт предлагают рассматривать еще и фокус действий применительно к инновации и рассматривают инновации как проекты.

В целом из всех определений не становится ясным:

- что такое инновационная стратегия: цель или средства;
- какое место инновационная стратегия занимает в иерархической структуре стратегий фирмы;
- в чем отличительная особенность инновационной стратегии от других стратегий фирмы;
- через какие характеристики можно определить инновационную стратегию, что она должна учитывать.

Для того, чтобы ответить на первый вопрос, целесообразно определиться с двумя составляющими термина «инновационная стратегия»: стратегия и инновация.

Термин «стратегия» является самым старшим из данной тройки терминов. Из анализов определений данного термина можно сделать вывод, что все из них противоречат друг другу в той или иной мере. Для иллюстрации противоречия выделено 2 критерия. Первый критерий связан с рассмотрением стратегии либо в качестве цели, либо в качестве средства. Второй критерий направлен на исключительность значения первого критерия, то есть либо

рассматривается только цель, либо рассматриваются только средства, или на его преобладание над другим, то есть что первичнее или важнее. В табл. 3 представлены явные представители определений, разбитых на 4 типа согласно критериям, выделенным выше.

Если говорить об определениях, которые рассматривают сторону исключительности, то данные определения явно кажутся недостаточными, поскольку цель, не имея средств, никогда не реализуется, а набор действий, методов и ресурсов, направленных бесцельно, часто приводит к посредственному результату. Если рассматривать значение второго критерия «преобладание», то можно уже судить о связи целей и средств. Здесь важно понимать, что первично, а что вторично. Если принимать за основу метод дедукции, то определение Чендлера дано верно, и на него безусловно нужно опираться при составлении какой-либо общей стратегии фирмы, но возникает второй вопрос данного исследования. Дело в том, что инновационная стратегия фирмы – это частная стратегия фирмы, которая подчиняется общей стратегии ее развития. Последняя задает основные цели, которым безусловно должны соответствовать цели частных стратегий, но частные стратегии используют свой аппарат для реализации этих целей. Фактически получается иерархическая структура, где от частных стратегий требуются в первую очередь средства для достижения общих целей путем создания целей частных стратегий или напрямую средства для достижения этих целей. Таким обра-

Определение термина «стратегия»

Критерии	Цель		Средства	
	Автор	Определение термина «стратегия»	Автор	Определение термина «стратегия»
Исключительность	В. Белошапка, Г. Загорий [10]	Долгосрочное качественно определенное направление развития организации	И. Ансофф [11]	Набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности
Преобладание	Чендлер [12]	Определение долгосрочных целей, принятие мероприятий и привлечение ресурсов, необходимых для их достижения	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [13]	Детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей

зом, определение Мескона, Альберта и Хедоури наиболее подходит для определения частных стратегий организации.

Осталось определить с отличительной особенностью инновационной стратегии, на какой аппарат данная стратегия может опираться и чем она может помочь достижению общих целей организации. Для ответа на данный вопрос можно обратиться к определению понятия «инновация».

Организация экономического сотрудничества и развития в 1993 году в «Руководстве Фраскати» принимает определение понятия «инновация»: инновация – «конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности либо в новом подходе к социальным услугам» [14]. Согласно Федеральному закону «О науке и государственной научно-технической политике» инновация – это введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях. Из определений следует, что инновацию нужно рассматривать не только как товар или услугу, но и как процесс [15].

Следовательно, можно утверждать, что результатом инновационной деятельности может стать инновация не только для рынка, но и для самой фирмы, в том числе для отдельных подразделений фирмы. Ключевым процессом инновационной стратегии становится процесс улучшения текущих продуктов и процессов компании. Возникает взаимозависимость инновационной стратегии фирмы и функциональных стратегий. Инновационная стратегия фирмы получает цели, обращаясь к общей стратегии фирмы, далее распространяет

эти цели на деятельность функциональных подразделений, формулируя задачи инновационной стратегии, отсюда же получает ресурсы для реализации непосредственно продукта инновационной деятельности – инновации.

Определившись с местом инновационной стратегии в иерархической структуре стратегий, важно понять, по каким признакам определяется инновационная стратегия. Для того, чтобы разобраться с ключевыми признаками инновационной стратегии, представим инновационную стратегию как общую стратегию фирмы. По данным признакам можно понять основной вектор деятельности и концепцию данной фирмы.

Основным продуктом данной компании являются инновации, значит, деятельность данной компании связана с проектами. Поскольку функциональные подразделения данной компании играют второстепенную роль, то в результате проектов должны появляться инновации для рынка. Но всем известно, что процесс создания инноваций для рынка часто не определен относительно своего результата в целом и относительно сроков в частности. В большинстве случаев данный процесс имеет долгосрочный характер. Отсюда фирма по возможности должна иметь проекты, связанные каким-либо признаком, то есть фокусом: на отрасль, на группу потребителей и т. п. Данная связь приведет к ускорению разработок фирмы и, как следствие, к повышению конкурентоспособности фирмы согласно инновационной стратегии в качестве общей стратегии фирмы. Отсюда можно выделить комплексность и фокус проектной деятельности как отличительные признаки инновационной стратегии.

Однако следует рассмотреть и другой случай, когда инновационная стратегия подчиняется некоторой общей стратегии фирмы. В данной ситуации основная деятельность фирмы необязательно

должна быть инновационной, а сами продукты инновационной деятельности могут быть новыми не для рынка, а исключительно для самой фирмы. Следовательно, возникает еще 1 критерий определения инновации: инновации для рынка и инновации для фирмы.

Помимо степени и характера новизны продуктов инновационной деятельности необходимо также заметить мотивы и источники данной деятельности. Инновационная стратегия в этом отношении может быть двух типов: проактивная и реактивная. Проактивная позиция связана с возникновением инноваций изнутри, согласно автономным принципам организации, реактивная – извне, чтобы не отставать от других. Данные позиции очень схожи с типизацией модернизации стран, где, согласно Эйзенштадту, есть органическая модернизация и модернизация с опозданием. Проактивная инновационная стратегия характерна для новаторов, инновационных лидеров, реактивная инновационная стратегия характерна для реакторов, то есть для фирм, которые разрабатывают инновации вслед за инновационным лидером, чтобы не отстать. Относительно активности позиций организаций важно еще понять, с чем связана данная инновация. Даже реактивная позиция может быть связана с получением конкурентом какой-либо технологии или опасением расширения доли рынка конкурента, потому как инновации могут быть реализованы, но возникает вопрос коммерциализации данных инноваций и поиск на рынке ее потребителей, как и у потребителя могут возникнуть потребности в каком-либо продукте, который компания производить технологически не готова. Отсюда возникает еще 2 критерия инновационной стратегии: степень активности инновационной политики и ориентация предприятия на рынок и/или технологии.

Исходя из всех критериев и ответов на вопросы исследования, можно привести следующее определение инновационной стратегии. Инновационная стратегия – это комплексная проектная деятельность фирмы, направленная на достижение целей и сфокусированная на объектах ее общей стратегии и характеризующаяся степенью новизны результатов в виде инновационных продуктов или процессов для нее и рынка, активности позиции и ориентации на рынок и технологии.

Расширенное определение термина «инновационная стратегия» подчеркивает проектный характер деятельности, ее комплексность, подчиненность общей стратегии фирмы, разделение результатов на инновационные продукты и процессы, ключевые характеристики понимания инновационной стратегии в виде степени новизны, активности позиции и ориентации на рынок и технологии. Данное понимание инновационной стратегии ориентирует предприятия на ее оптимальное планирование и непротиворечивость миссии компании, качественную и

количественную оценку ее влияния на экономическую эффективность предприятий.

Качественная оценка происходит из характеристик инновационной стратегии. Самым простым способом определения классификации может стать понимание каждой из ключевых характеристик инновационной стратегии как логических наличия или отсутствия, утверждения или отрицания. Например, можно считать, что компания реализует инновации новые или нет для рынка или для фирмы, ориентированные или нет на рынок или технологии, какова ее позиция – активная или неактивная. Тогда выделить можно 2 противоположных класса. Первый класс фирм – фирмы, предлагающие новые инновации как для рынка, так и для них самих, занимающие активную позицию и ориентированные как на рынок, так и на технологии, условно говоря, это успешные фирмы-новаторы, захватывающие все новые рынки путем ориентации на потребителей и развития своего технологического потенциала. Второй класс фирм – это фирмы, запаздывающие на рынке инноваций, реализующие их только в одной области, занимающие реактивную позицию и неориентированные ни на рынок, ни на технологии, этот класс могут занимать фирмы-потребители узконаправленных инноваций, слабо ориентированные на рынок и запаздывающие относительно его развития. Остальные классы находятся между двумя противоположными классами, при этом всего этих классов 32, принимаемая во внимание, что ключевая характеристика инновационной стратегии может иметь только 2 значения.

Более сложным подходом видится оценка с другой шкалой. Допустим, нельзя сказать точно о степени новизны для рынка, тогда можно оставить оценку неопределенной или назначить ей оценку «средняя». Что будет, если и к трем значениям нельзя привести оценки? Тогда число классов возрастает и зависит от количества значений, которые принимает каждая из ключевых характеристик инновационной стратегии. Принимающий данную модель эксперт должен сам оценить степень детализации классификации и построения качественной оценки.

В качестве примера качественной оценки фирмы можно привести компании информационно-коммуникационного сектора «Tele2» и «Apple». Они имеют различные стратегии привлечения клиентов и занятия доли рынка. Компания «Tele2» выбирает предоставление услуг по минимально возможной цене за счет снижения издержек, компания «Apple» тратит деньги на постоянные разработки с целью привлечь покупателя новым продуктом с повышенными характеристиками. В табл. 4 дается качественная оценка компаниям по характеристикам инновационной стратегии.

По степени новизны для рынка продукты компании «Apple» отличаются высокой степенью

Качественная оценка компаний

Характеристика инновационной стратегии	Tele2	Apple
Степень новизны для рынка	Ниже среднего	Высокая
Степень новизны для фирмы	Низкая	Высокая
Активность позиции	Реактивная	Активная
Ориентация на рынок	Высокая	Высокая
Ориентация на технологии	Средняя	Высокая

инновационности, ее менеджеры заинтересованы в масштабируемости собственных инноваций, занимая активную позицию первопроходца в ИТ-секторе, удовлетворяя потребности клиентов и сфокусировавшись на технологиях. Компания «Tele2», как правило, работает в собственной нише, масштабируя свой бизнес через территориальные экономические экспансии, в связи со своей бизнес-моделью предлагает линейку продуктов, ориентированных в большей степени на эконом-класс, улучшает характеристики своих продуктов, принимая разработки сторонних компаний, тем самым запаздывая по сравнению со своими конкурентами. Используя данную качественную оценку компании, можно провести количественный анализ и сравнение ее с аналогичными фирмами, что позволит оптимизировать ее инновационную стратегию и привести к возможности повышения экономической эффективности.

### Литература

1. Leifer, R. *R&D investment and innovativeness: Their contributions to organizational success* / R. Leifer, G. Kasthurirangan, D. Robeson // *The SMS conference, Vienna*. – 2006.
2. Соменкова, Н.С. *Формирование стратегии инновационного развития промышленного предприятия* / Н.С. Соменкова // *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского*. – 2008. – № 1. – С. 160–162.
3. Фатхутдинов, Р.А. *Инновационный менеджмент: учебник для вузов. 6-е изд.* / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2011. – 448 с.
4. Никонова, Я.И. *Современные тенденции формирования стратегии инновационного развития экономических систем* / Я.И. Никонова // *Вестник Томского государственного университета*. – 2013. – № 367. – С. 177–122.

5. Gilbert, J.T. (1994): *Choosing an innovation strategy: Theory and practice* / J.T. Gilbert // *Business Horizons*. – 1994. – November-December. – P. 16–22.

6. Firth, R., Narayanan, V.K. *New product strategies of large, dominant product manufacturing firms: An exploratory analysis* / R. Firth, V.K. Narayanan // *Journal of Product Innovation Management*. – 1996. – V. 13. – P. 334–347.

7. Dyer, B., Song, X.M. *Innovation strategy and sanctioned conflict: A new edge in innovation?* / B. Dyer, X.M. Song // *Journal of Product Innovation Management*. – 1998. – № 15. – P. 505–519.

8. Vahs, D., Burmester, R. *Innovationsmanagement: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung* / D. Vahs, R. Burmester // *Stuttgart: Schäffer-Poeschl*, 2002. – 517 s.

9. Cooper, R.G. *Benchmarking best NPD practices – II* / R.G. Cooper, S.J. Edgett, E.J. Kleinschmidt // *Research Technology Management*. – 2004. – May-June. – P. 50–59.

10. Белошапка, В.А. *Стратегическое управление: Принципы и международная практика*. / В.А. Белошапка, Г.В. Загорий. – Киев: Абсолют-В, 1998. – 352 с.

11. Ансофф, И. *Стратегическое управление*. / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

12. Chandler, Alfred D., Jr. *Strategy and Structure*. / Jr. Alfred D. Chandler // *Beard Books*, 1962 – 480 p.

13. Мескон, М. *Основы менеджмента* / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1995. – 702 с.

14. *Стандарт отчетности по научным исследованиям и разработкам (Proposed Standard Practice for Surveys of Research and Experimental Development – the Frascati Manual, 193 с.)*. – ОЭСР, 2002. – 150 с.

15. *Федеральный закон от 23.08.1996 № 127-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О науке и государственной научно-технической политике»*.

Добрынин Евгений Игоревич. Аспирант очной формы обучения кафедры экономики и финансов факультета экономики и управления, Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск), eugenemmk@gmail.com

Поступила в редакцию 20 марта 2016 г.

DOI: 10.14529/em160213

## SYSTEM FEATURES OF INNOVATION STRATEGY

*E.I. Dobrynin*

*South Ural State University, Chelyabinsk, Russian Federation*

Today an innovation strategy has different concepts, and each concept assigns some attributes to it. As it is found out by the author, there is no complex definition among analyzed ones that considers a strategy as a system with its features. Having studied the definitions preliminary to this research, the author raises open issues on the innovation strategy concept, its role and position in the hierarchical structure of corporate strategies, distinctive features and key characteristics. The author gives new definition to the innovation strategy by dividing the concept into component parts: strategy and innovation. The author considers an innovation strategy from the perspective of purpose and means determining a primary criterion for it. Then the role of innovation strategy, its features and relation with other corporate strategies are analyzed, where in one case the innovation strategy is considered as a general corporate strategy. Subsequently, the author introduces some key characteristics of innovation strategy which can be the criterion of estimation: degree of novelty for the market, degree of novelty for the firm, position activity, market orientation and technology orientation. The research output is an introduction of complex definition of innovation strategy, as the result of which the objectives to examine and estimate the innovation strategy are set, a simple classification is introduced, the basis for building more complex classifications and example of qualitative analysis of innovation strategies of Tele2 and Apple are given. The research findings can be used as a basis for understanding the system features of innovation strategy and have potential to be used for qualitative and quantitative analyses.

**Keywords:** innovation strategy, system analysis, qualitative analysis, classification.

### References

1. Leifer R., Kasthurirangan G., Robeson D. R&D investment and innovativeness: Their contributions to organizational success. *The SMS conference*, Vienna, 2006.
2. Somenkova N.S. [Forming the strategy for innovative development of an industrial enterprise]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo* [Vestnik of Lobachevsky University of Nizhni Novgorod], 2008, no. 1, pp. 160–162. (in Russ.)
3. Fatkhutdinov R.A. *Innovatsionnyy menedzhment* [Innovation management:]. 6th ed. St. Petersburg, 2011. 448 p.
4. Nikonova Ya.I. [The modern trend of the forming the economic system innovation development]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta* [Tomsk State University Journal], 2013, no. 367, pp. 177–122. (in Russ.)
5. Gilbert J.T. (1994): Choosing an innovation strategy: Theory and practice. *Business Horizons*, 1994. November-December, pp. 16–22. DOI: 10.1016/s0007-6813(05)80240-x
6. Firth R., Narayanan V.K. New product strategies of large, dominant product manufacturing firms: An exploratory analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 1996, vol. 13, pp. 334–347.
7. Dyer B., Song X.M. Innovation strategy and sanctioned conflict: A new edge in innovation? / B. Dyer, X.M. Song. *Journal of Product Innovation Management*, 1998, vol. 15, iss. 6, pp. 505–519. DOI: 10.1111/1540-5885.1560505
8. Vahs D., Burmester R. *Innovations management: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung*. Stuttgart, Schäffer-Poeschl, 2002. 517 p.
9. Cooper R.G., Edgett S.J., Kleinschmidt E.J. Benchmarking best NPD practices – II. *Research Technology Management*, 2004, May-June, pp. 50–59.
10. Beloshapka V.A., Zagoriy G.V. *Strategicheskoe upravlenie: Printsipy i mezhdunarodnaya praktika* [Strategic management: Principles and international practice]. Kiev, Absolyut-V Publ., 1998. 352 p.

11. Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management]. Moscow, Ekonomika Publ., 1989. 519 p.
12. Chandler, Alfred D., Jr. *Strategy and Structure*. Beard Books, 1962. 480 p. DOI: 10.2307/3111403
13. Meskon M., Al'bert M., Khedouri F. *Osnovy menedzhmenta* [Management]. Moscow, Delo Publ., 1995. 702 p.
14. *Standart otchetnosti po nauchnym issledovaniyam i razrabotkam* [Proposed Standard Practice for Surveys of Research and Experimental Development – the Frascati Manual]. OESR, 2002. 150 p.
15. *Federal'nyy zakon ot 23.08.1996 N 127-FZ (red. ot 13.07.2015) "O nauke i gosudarstvennoy nauchno-tekhnicheskoy politike"* [The Federal Law dated 23.08.1996 no. 127-FL (Edition dated 13.07.2015) About Science and the State Politics in Science and Technics].

**Evgeniy I. Dobrynin.** Post graduate of the Department of Economics and Finance of the Faculty of Economics and Management of South Ural State University, Chelyabinsk, eugenemmk@gmail.com

*Received 20 March 2016*

---

### ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Добрынин, Е.И. Системные особенности инновационной стратегии / Е.И. Добрынин // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2016. – Т. 10, № 2. – С. 98–104. DOI: 10.14529/em160213

### FOR CITATION

Dobrynin E.I. System Features of Innovation Strategy. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2016, vol. 10, no. 2, pp. 98–104. (in Russ.). DOI: 10.14529/em160213