

Тема №3

Инновационные стратегии развития организаций (часть 1)

1. Стратегический подход как основа инновационного менеджмента
2. Основные виды инновационных стратегий
3. Проблемы реализации стратегического подхода в управлении инновациями

1. Стратегический подход — основа инновационного менеджмента

▣ *Стратегия организации* — это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, распределения ресурсов и последовательность в достижении целей в течение продолжительного периода времени.



Модель стратегического инновационного менеджмента



Принципы общей экономической стратегии предприятий выработаны на основе опыта компаний — лидеров бизнеса и представлены следующими положениями:

- стратегический план должен разрабатываться с точки зрения всей корпорации, а не отдельного индивида или подразделения;
 - стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными;
 - стратегические планы должны быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости осуществлять их модификацию и переориентацию;
 - стратегия должна быть разработана высшим руководством, но ее реализация должна предусматривать участие всех уровней управления.
-



-
- На *корпоративном* уровне фирма, как правило, представляется как многоотраслевая, многопродуктовая организация, имеющая соответствующее число специализированных бизнес-подразделений.



▣ *Деловая* стратегия разрабатывается для каждой из сфер деятельности. Деловая стратегия нацелена на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции предприятия на рынке.



▣ *Функциональные* стратегии определяют направления действий в таких функциональных сферах организации, как инновации, финансы, маркетинг, производство, управление человеческими ресурсами, научно-исследовательские работы и т. п.



-
- Особенность *инновационных стратегий* заключается в выборе направлений и определении масштаба предполагаемых изменений. При этом их желаемые темпы и масштабы зависят от научно-технического потенциала предприятия, состояния внешней среды, инновационного климата.
-
- 

2. Виды инновационных стратегий

Инновационная составляющая присутствует в стратегиях любого уровня. Более того, такая базовая стратегия, как создание нового рынка, представляет собой собственно инновационную стратегию



Инновационная составляющая корпоративной и деловой стратегий организации

Группа стратегий	Вид инновации	Характеристика инновационной составляющей стратегии
<i>1. Стратегии роста</i>		
<p>1.1. Расширение и укрепление позиций компании на старом рынке (стратегия фокусированной дифференциации — углубленной дифференциации и специализации товара)</p> <p>1.2. Проникновение на новый рынок со старым товаром (стратегия создания спроса, или ниши, рынка)</p> <p>1.3. Проникновение на новый рынок с новым товаром (стратегия создания рынка)</p>	<p>Базисная инновация или коренное улучшение продукта</p> <p>Инновация улучшения продукта</p> <p>Базисная инновация</p>	<p>Углубленная разработка товара с целью создания новых сегментов рынка и проведение прикладных НИР, ОКР по повышению качества товара и разнообразию потребительских свойств по группам предпочтений потребителей (например, замена обычных стиральных машин на машины-автоматы)</p> <p>Предполагает проведение ОКР для адаптации товара вкусам покупателей (например, изменение дизайна, улучшение технических характеристик товара и т. д.)</p> <p>Предполагает одновременное проведение фундаментальных и прикладных НИР (или покупку лицензий), ОКР, коммерциализации новшества с углубленными маркетинговыми исследованиями</p>
<i>2. Интеграционные стратегии</i>		
<p>2.1. Вертикальная интеграция вверх (стратегия слияния с поставщиком)</p> <p>2.2. Вертикальная интеграция вниз (стратегия слияния со сбытовыми организациями)</p> <p>2.3. Горизонтальная интеграция с отраслевыми конкурентами (стратегия изменения масштаба бизнеса)</p>	<p>Изменение оргструктуры: слияние, поглощение, альянс с поставщиками</p> <p>Изменение оргструктуры: слияние со сбытовой фирмой</p> <p>Внедрение базисной технологической инновации</p>	<p>Проведение НИР и ОКР в смежных отраслях (улучшение технологий, используемых поставщиками, совершенствование вновь созданной технологической цепочки производственного процесса)</p> <p>Проведение глубоких маркетинговых исследований по совершенствованию процесса сбыта</p> <p>Внедрение новой для отрасли технологии, обеспечивающей низкую себестоимость, достаточную для ценовой конкуренции</p>

Инновационная составляющая корпоративной и деловой стратегий организации

Группа стратегий	Вид инновации	Характеристика инновационной составляющей стратегии
<i>3. Стратегии диверсификации</i>		
3.1. Диверсификация в связанные и несвязанные отрасли (новый для фирмы продукт, новая технология, новый или традиционный рынок)	Базисная (продуктовая и/или технологическая) инновация	Проведение фундаментальных и прикладных НИР и ОКР по продукту, несвойственному фирме, и процессу его производства
3.2. Конгломеративная (полная, чистая) диверсификация (новый на рынке продукт, новая технология, новый рынок)	Базисная (продуктовая, технологическая и маркетинговая инновации)	Стратегия создания нового рынка предполагает реализацию всех стадий инновационного процесса. Фирма для ее реализации должна быть очень крупной и обладать высоким инновационным потенциалом



-
- На уровне функциональной деятельности стратегии имеют четкие инновационные цели и являются инновационными стратегиями



Виды инновационных стратегий

Цель стратегии	Группа стратегий	Вид инновации
1. Достижение лидирующего положения на рынке	<i>Наступательные стратегии:</i> <ul style="list-style-type: none">■ стратегия создания нового рынка;■ стратегия приобретения компании;■ разбойничья стратегия;■ стратегия непрерывного совершенствования («кайзен»);■ стратегия сравнительных преимуществ;■ лицензионная стратегия	Базисные инновации продукта и процесса его производства
2. Удержание завоеванных позиций	<i>Стабилизационные стратегии:</i> <ul style="list-style-type: none">■ оборонительная;■ оппортунистическая;■ зависимая;■ защитная;■ селективная (избирательная)	Улучшение продукции и/или технологии его производства



Цель наступательной стратегии

- заключается в занятии лидирующего положения на рынке. Она связана с ролью первопроходца и основана на собственных творческих возможностях. Необходимым и важным условием реализации этой стратегии становится внедрение инновации раньше конкурентов.



Для осуществления *наступательной* стратегии необходимы:

- эффективная инновационная деятельность;
- руководство фирмы, склонное к новым идеям;
- хорошее знание рынка;
- эффективный маркетинг;
- сотрудники творческого склада;
- возможность распределения риска.



-
- Главное условие наступательной стратегии — технологический рывок и быстрая реакция на рыночные изменения за счет гибкой организационной структуры и имеющихся уникальных ресурсов



-
- Главное конкурентное преимущество новаторов состоит в том, что благодаря созданным и накопленным специфическим знаниям и умениям они способны осуществить нововведение лучше, чем их конкуренты.



Наступательная стратегия характеризуется высокими затратами на НИОКР, как правило, обеспечивает высокую норму прибыли, но обладает повышенным риском, который может быть следствием:

- технических неудач;
- плохого выбора момента внедрения продукта.

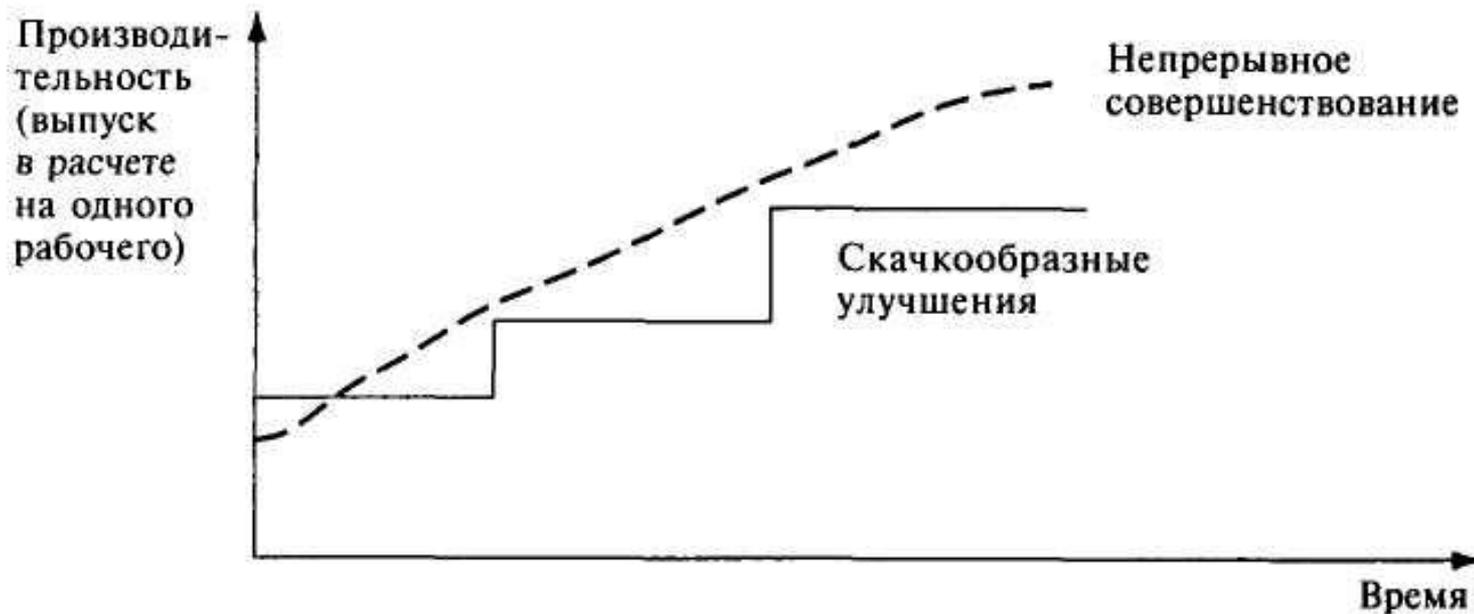


Выделяется несколько инновационных стратегий наступательного характера.

1. Создание нового рынка
2. Приобретение компаний
3. Разбойничья стратегия



4. Стратегия непрерывного совершенствования («кайзен»)



5. Стратегия сравнительных преимуществ.

6. Лицензионная, или имитационная, стратегия.

Стабилизационные инновационные стратегии

- используются фирмами, не претендующими на первенство вывода новшества на рынок, но стремящимися удержать лидирующие позиции. Как правило, заимствуются новшества признанных лидеров с внесением в продукцию некоторых изменений, т. е. создаются товары-аналоги.
- Затраты в данном случае на НИОКР и коммерциализацию нововведения ниже, чем у лидера. Это стратегия низкого инновационного риска.



Выделяется несколько *стабилизационных* инновационных стратегий

- Оборонительная стратегия.
- Оппортунистическая стратегия.
- Зависимая стратегия.
- Защитная стратегия.
- Селективная (избирательная) стратегия.



3. Проблемы реализации стратегического подхода в управлении инновациями

Изучение зарубежного опыта развития различных предприятий, компаний показывает, что:

- успех сопутствует тем организациям, чьи стратегии нацелены на активное использование их внутреннего потенциала для изменения внешнего окружения, а не простого приспособления к нему;
 - ни разработка, ни осуществление эффективной стратегии, ни успешные организационные изменения невозможны, если у организации нет функционирующего механизма обучения и управления знаниями.
-



-
- Одни компании сегодня продолжают следовать традиционной классической теории стратегического управления, стремясь поддерживать и развивать те свои качества, которые обеспечивали и обеспечивают им стратегический отрыв в конкурентной среде.
 - Другие компании всегда концентрируют усилия на манипулировании своими ресурсами, стремясь использовать их по-новому, внедряя инновации. Главное внимание в этих компаниях уделяется нетрадиционному и более интенсивному использованию имеющихся ресурсов с целью создания новых отличительных особенностей организации.
-
- 

-
- Знать, на что способна организация, уметь материализовать эти способности, понять условия, при которых эти способности становятся востребованными окружением, и создать эти условия — вот залог успеха в современном мире.



-
- Но достижение успеха организации через использование сильных качеств специализации и роста порождает в таких компаниях самоуверенность и догматические правила и ритуалы. Именно сильные стороны впоследствии могут оказаться причиной гибели таких организаций



Проверка устойчивости стратегии посредством семи «жестких вопросов».

- В ситуации неопределенности, турбулентности внешней среды, непредвиденных рыночных и конкурентных изменений необходимо проверять устойчивость стратегии посредством **«шейк-теста»**.

1. Пригодность?
2. Обоснованность?
3. Осуществимость?
4. Последовательность?
5. Уязвимость?
6. Адаптивность?
7. Финансовая привлекательность?



Идентификация факторов уязвимости

Факторы уязвимости	Факторы стабильности
<p>Погоня за модой Узкое использование</p> <p>Технологическая зависимость Один канал сбыта Большие капиталовложения</p> <p>Заданные извне жесткие условия Развитие на базе неподконтрольных фирме товаров/услуг</p>	<p>Опора на «вечные ценности» Разнообразное использование продукции</p> <p>Многочисленные технологии Сеть из нескольких каналов сбыта Лизинг, аренда, совместная собственность</p> <p>Отсутствие жестких условий Развитие на базе неизменных потребностей</p>



Уязвимость стратегического плана определяется двумя факторами:

- стратегической значимостью риска;
- степенью контроля над фактором риска со стороны фирмы.



Координатная система уязвимости



Каждый квадрант этой матрицы соответствует определенной рискованной ситуации, требующей определенных действий.

Тема №3

Инновационные стратегии развития организаций (часть 2)

4. Проведение SWOT-анализа
5. Оценка инновационного потенциала организации
6. Анализ инновационного климата
7. Исследование инновационной активности предприятия

4. Проведение SWOT-анализа

- SWOT-анализ - итог анализа внешней и внутренней среды.
- SWOT-анализ — это метод анализа в стратегическом планировании, заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы).
- SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке. Это сжатый анализ информации, на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес, и в итоге определяется распределение ресурсов по сегментам, т.е. на что должен быть направлен инновационный проект.

-
- При формулировании инновационной стратегии на основе данных SWOT-анализа необходимо помнить, что *внешние возможности и угрозы могут трансформироваться друг в друга, внезапно проявляясь полной противоположностью: неиспользованные возможности превращаются в угрозу при условии, что ими воспользуется конкурент, в то же время устраненная угроза дает преимущество перед конкурентами, если последние не смогут ее преодолеть.*
-
- 

Факторы, учитываемые в SWOT-анализе

Сильные стороны	Слабые стороны
Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Большой опыт 2. Высокое качество продукции 3. Известность компании 4. Высокие продажи 5. Лидерство в отрасли / сегменте 6. Инновационные технологии, патенты 7. Низкая себестоимость 8. Удовлетворенность клиентов 9. Отработанные бизнес-процессы 10. Сплоченный коллектив 11. Качественное оборудование 12. Широкий ассортимент 13. Обученный персонал 14. Потенциал маркетинга 15. Быстрая обработка заказов 16. Каналы дистрибуции 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мало оборотных средств 2. Слабый имидж продукции 3. Низкая репутация компании 4. Слабая дистрибуция, продвижение 5. Слабый маркетинг 6. Нет корпоративной культуры 7. Отсутствие стратегии 8. Внутрифирменные проблемы 9. Узкая продуктовая линейка 10. Низкая квалификация сотрудников 11. Слабая мотивация сотрудников 12. Неизвестная торговая марка 13. Нет послепродажного обслуживания 14. Мало дополнительных услуг
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Новые виды продукции 2. Новые технологии 3. Новые потребности, мода, в том числе потребности неосознанные 4. Захват смежных сегментов — изучение ситуаций переключений потребителей 5. (Пере)определение целевой аудитории 6. Дополнительные услуги 7. Тенденции спроса 8. Сотрудничество с другими компаниями 9. Увеличение рекламы 10. Государственная поддержка 11. Связи с общественностью 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продукты-заменители 2. Новые игроки на рынке 3. Слабость поставщиков 4. Жизненный цикл товара на спаде 5. Смена тенденций спроса / моды 6. Законодательное регулирование: <ol style="list-style-type: none"> а) новые таможенные барьеры; б) новые законодательные акты 7. Лоббирование конкурентов 8. Активность конкурентов: <ol style="list-style-type: none"> а) программы продвижения; б) дополнительные услуги. 9. Сезонный спад 10. Экономический спад

Методика проведения SWOT-анализа

Шаг 1. *Определение сильных и слабых сторон предприятия*

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия, необходимо:

- составить перечень параметров, по которым будет оцениваться предприятие;
- по каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что — слабой;
- из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа.



Для оценки предприятия можно воспользоваться следующими параметрами:

□ кадры;



□ производство;



□ финансы;



□ инновации;



□ маркетинг.



Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз

Этот этап позволяет оценить ситуацию вне предприятия, увидеть возможности и угрозы. Методика определения рыночных возможностей и угроз идентична методике определения сильных и слабых сторон предприятия.

За основу можно взять следующий список параметров:

- факторы спроса;
- факторы конкуренции;
- факторы сбыта.

Из всего списка возможностей и угроз выбираются наиболее важные и заносятся в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы



Шаг 3. Сопоставление сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами рынка

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволяет ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

- Как воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?
- Какие слабые стороны предприятия могут помешать?
- За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
- Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?



- Для сопоставления возможностей предприятия в условиях рынка применяется немного видоизмененная матрица SWOT-анализа.

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Как воспользоваться возможностями	За счет чего можно снизить угрозы
Слабые стороны	Что может помешать воспользоваться возможностями	Самые большие опасности для фирмы

- В результате заполнения матрицы определены основные направления развития предприятия, сформулированы основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса.



Рекомендации по выполнению SWOT-анализа

- быть реалистичным при оценке сильных и слабых сторон организации;
- для выделения проблемных зон сопоставить свое видение положения дел в организации сегодня и то, каким видится будущее компании;
- избегать общих слов и быть конкретнее в своих оценках;
- не усложнять анализ. SWOT должен выявлять объективно главные тенденции, его сила — в лаконизме и объективности.



5. Оценка инновационного потенциала организации

- ▣ *Потенциал* организации — это ресурсы всех видов, которые могут быть использованы для достижения целей предприятия
 - ▣ *Научно-технический* потенциал характеризует способность организации к производству новых знаний и технических решений (изобретений, промышленных образцов, ноу-хау).
 - ▣ *Инновационный* потенциал — степень готовности предприятия к реализации новшества (инновационного проекта), как «своего» (созданного своими силами в подразделениях НИОКР), так и «чужого» (приобретенного в виде патентов, лицензий на изобретения и ноу-хау и т. д.).
-



Оценка инновационного потенциала основана на следующих положениях:

1. Обобщающая оценка инновационного потенциала является комплексной и многоуровневой. Она основана на показателях, отражающих специфику конкретной организации, ее сферы деятельности, масштаба производства и т. д.
2. Оценка инновационного потенциала не сводится к одному абсолютному показателю и основана на сопоставлении комплекса показателей организации с соответствующими характеристиками инновационного потенциала предприятия-лидера, основных конкурентов или со средними по отрасли и т. д.



-
- Методика оценки инновационного потенциала основана на выделении инновационной составляющей во всех сферах деятельности организации, т. е. оценка проводится как непосредственно подразделений НИОКР, так и производственной сферы, маркетинга, финансовой деятельности и т. д.

Выделяются следующие блоки оценочных показателей:

- продуктовый;
 - функциональный;
 - ресурсный;
 - управленческий;
-
- ▶ □ организационный.

Анализ инновационного потенциала организации используется для формирования стратегии предприятия и определения его рыночной перспективы.

□ Составляется таблица оценки состояния инновационного потенциала организации и проставляются оценки по 5-балльной шкале следующим образом:

5 - очень хорошее состояние, полностью удовлетворяющее поставленной инновационной цели, характеризуется как очень сильная сторона инновационного потенциала;

4 - хорошее состояние, удовлетворяющее нормативной модели, не требует изменения — сильная сторона.

3 - среднее состояние, требует ограниченных изменений, чтобы довести до требований нормативной модели;

2 - плохое состояние, требует серьезных изменений, классифицируется как слабая сторона инновационного потенциала;

1 - очень плохое состояние, требует радикальных преобразований, очень слабая сторона.



6. Анализ инновационного климата

Инновационный климат:

- оценка внешней среды организации для инновационных целей
- характеризует сложившиеся за определенный период времени условия в окружении фирмы, влияющие на эффективность осуществления её инновационной деятельности.



Оценка инновационного климата

Название факторов	Оценка состояния фактора (1–5)	Весовая характеристика значимости каждого фактора (от 0 до 1)
<p>1. Социальная инфраструктура (доступ персонала и потенциальных работников к образовательному, медицинскому и культурному комплексам в регионе)</p> <p>2. Коммуникационная сфера (доступ к информационным ресурсам, связь)</p> <p>3. Природно-географические условия (доступ к сырьевым, топливным, энергетическим и материально-техническим ресурсам, транспорт)</p> <p>4. Технологическая и научно-техническая сфера (рынок разработок и научно-технической информации, наличие НИИ, консалтинговых, инжиниринговых, венчурных и др.)</p> <p>5. Экономическая и финансовая сфера (налоговая система, льготы, инвестиционный климат на федеральном и региональном уровнях, наличие заинтересованных в инновационных разработках инвесторов)</p> <p>6. Политико-правовая сфера (федеральные и региональные планы и программы, законные и подзаконные акты в области научно-технической и инновационной сферы)</p> <p>7. Стратегическая зона хозяйствования (скорость появления инноваций на данном сегменте рынка)</p> <p>8. Рынок трудовых ресурсов (рынок труда специалистов, менеджеров, высококвалифицированных рабочих и т. д.)</p> <p>Итоговая оценка состояния инновационного климата</p>		
<p>Содержание оценок: 5 — отличная возможность для предприятия использовать свой потенциал; 4 — состояние хорошее, имеется некоторая возможность для использования инновационного потенциала; 3 — состояние ненадежное, нет угрозы, но требуется наблюдение за осуществляемыми в этой сфере изменениями; 2 — состояние вызывает тревогу, отрицательно влияет на инновационный потенциал; 1 — угроза для инноваций.</p>		

7. Исследование инновационной активности предприятия

- Под *инновационной активностью* принято понимать интенсивность осуществления экономическими субъектами деятельности по разработке и вовлечению новых технологий или усовершенствующих продуктов в хозяйственный оборот.
- При *анализе инновационной активности* в основном принято оценивать развитие инфраструктуры предприятий в сфере НИОКР, а также определять их способности по коммерциализации инноваций.
- *Оценку инновационной активности* можно использовать и в качестве исходного этапа в процессе разработки стратегий инновационного развития отдельных предприятий.



-
- Правильный выбор того или иного направления инновационного развития — лидера или последователя — во многом определяет эффективность достижения поставленных целей.
 - Смысл инновационной активности как экономической категории состоит в том, чтобы не только оценивать масштабы внедрения новых или улучшающих технологий по хозяйствующим субъектам в целом, но и способствовать отдельным предприятиям в осуществлении отбора того или иного направления инновационного развития и в формировании на этой основе эффективной инвестиционной политики.
-
- 

Элементы инновационной инфраструктуры могут быть использованы в качестве базы для оценки инновационной активности предприятия

Элементы инфраструктуры	Инновации	
	базисные	улучшающие
Инновационно-ориентированные подразделения	Собственное научное подразделение, конструкторский отдел, отдел главного технолога, лаборатория контроля качества продукции, отдел маркетинга новой продукции, патентный отдел	Собственное подразделение ОКР, отдел главного технолога, лаборатория контроля качества продукции, группа по развитию новой продукции
Профессиональный кадровый состав	Лидер-новатор; кадры, имеющие специальное образование и опыт проведения НИР; специалисты в сфере маркетинга, планирования и прогнозирования скрытых потребностей покупателей	Персонал, заинтересованный в инновациях; кадры, обладающие специальным образованием и опытом проведения ОКР; маркетологи
Финансовые ресурсы	Федеральные, гранты, инвестиционные, собственные, заемные	Собственные, заемные
Материально-техническое оснащение	Опытно-приборная база, пилотные установки, исследовательское, экспериментальное и лабораторное оборудование	Пилотные установки, лабораторное оборудование
Интеллектуальная собственность	Изобретения, товарные знаки и знаки обслуживания, промышленные образцы, полезные модели, ноу-хау, инновационные программы и планы-проекты	Полезные модели, ноу-хау, бизнес-планы освоения инноваций
Дополнительные источники повышения результатов инновационной деятельности	Информационный отдел, партнерские и личные связи с НИИ, вузами, в том числе зарубежными, ресурс площадей, опыт управления проектами, отдел стратегического развития	Опыт управления проектами, стратегическое управление предприятием

□ *Оценку инновационной активности предприятия целесообразно вести в виде расчета и сравнения полученных значений коэффициентов с установленными базисными величинами.*

□ В зависимости от текущего состояния предприятия и его достигнутых результатов в инновационной сфере, а также их сравнения с эталонными показателями выбирается *стратегия лидера* (внедрение принципиально новых продуктов и услуг) или *стратегия последователя* (освоение улучшающих технологий).

▶

-
- Система оценки инновационной активности позволяет предприятию проанализировать свои текущие инфраструктурные возможности в инновационной сфере еще до начала осуществления инвестиционных вложений на основе ряда экономических критериев.
 - Такой подход позволяет предприятию реально оценивать свои инновационные ресурсы, в соответствии с которыми оно изначально может осуществлять адекватный выбор дальнейшего направления инновационного развития и избежать благодаря этому вложений инвестиционных средств в экономически не реализуемые проекты.
-
- 

Задание к следующему семинару:

- Просмотреть презентацию ещё раз
- Знать основные выводы по теме №3
- Применить следующие виды анализа, основываясь на информацию о своём месте работы: *SWOT*, *оценка ИП и ИК*. (см. примеры из доп. материала)
- Изучить самостоятельно доп. информацию по вопросу 7.



Вопросы для подготовки к семинарскому занятию:

- В чем состоит сущность стратегического подхода в управлении предприятием?
- Какие уровни принятия стратегических решений могут быть на предприятии?
- Как соотносятся между собой корпоративные и инновационные стратегии?
- Какие варианты стратегии могут быть использованы для обеспечения лидерства фирмы на рынке?
- Какие примеры создания фирмой новых рынков, т. е. выпуск изделий или услуг, которых ранее никогда не было, вы можете привести?
- Какие варианты стратегий соответствуют стратегии стабилизации?
- Каким образом может быть протестирована выбранная стратегия развития организации?
- Какие возможны трудности при реализации на предприятии стратегического подхода в управлении инновациями?
- Каково значение и сущность следующих методов: SWOT-анализ, анализ ИП, анализ ИК, оценка ИА.

Благодарю за внимание!

