

УДК 658.014 (438)

## Определение зон инновационной привлекательности для наукоемкого промышленного предприятия

Д-р экон. наук **Чудесова Г.П.** [tchudesova@yandex.ru](mailto:tchudesova@yandex.ru)  
Университет ИТМО  
191002, Россия, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9

*В период ускоренного инновационного развития промышленности необходимо разработать организационную структуру предприятия, способную к адаптации в постоянно меняющихся рыночных условиях.*

*Особая роль в этом процессе отводится выбору зон инновационной привлекательности (ЗИП), сегменту внешнего окружения, начиная с регионального рынка, на который фирма уже имеет или только собирается иметь выход. ЗИП определяются в результате стратегической сегментации всей внешней сферы хозяйственной деятельности предприятия. Для оценки будущей тенденции рентабельности той или иной зоны в статье предлагается методика анализа конкурентного давления в сфере исследуемой ЗИП.*

*В целях обеспечения необходимой гибкости стратегического набора ЗИП маркетологам предлагается методика моделирования возможных событий и динамики состояния нестабильной окружающей среды, которая позволяет оценить их вероятное влияние на перспективность и рентабельность выбранных, одобренных и сбалансированных ЗИП. Работа выполняется в рамках маркетинговых программ по созданию конкурентного продукта (технологии) и освоению ЗИП рынка.*

*Результатом проделанной работы является получение оптимального стратегического набора ЗИП, который составляет основу формирования стратегического пространства всех направлений сбытовой деятельности фирмы в краткосрочном периоде и отдаленном будущем. Перспективность ЗИП определяется совокупностью факторов успеха - темпом роста спроса, рентабельностью и стабильностью (нестабильностью) внешней среды.*

*Из всех перспективных ЗИП формируются допустимые варианты наборов. Каждый такой вариант представляет собой стратегический для предприятия набор ЗИП, если относительно этого варианта выполняются определенные требования по темпам роста, рентабельности, гибкости и синергетическому эффекту, запланированным на ближайшее и отдаленное будущее. Для того чтобы в состав такого варианта попали только перспективные зоны, предлагается использовать матрицы балансов жизненного цикла (ЖЦ) ЗИП, позволяющие определять возможность достижения нужного равновесия между краткосрочными и долгосрочными рентабельностями деятельности фирмы в будущем.*

*Ключевые слова:* зоны инновационной привлекательности, стратегическое планирование, организационная структура предприятия, стратегия организационных изменений.

doi:10.17586/2310-1172-2016-9-1-123-129

---

## Defining the zones of innovation attractiveness for a science-intensive industrial enterprise

Ph. D. **Chudesova G.P.** [tchudesova@yandex.ru](mailto:tchudesova@yandex.ru)  
ITMO University  
191002, Russia, St. Petersburg, st. Lomonosov, 9

*During the period of accelerated innovation development it is necessary to develop such an organizational structure of the enterprise, which is able to adapt to market conditions, which are constantly changing.*

*Special role in this process is given to the selection of zones of innovation attractiveness (ZIA), a segment of external environment, with which the company is already in contact (or is going to come in contact). ZIA are defined as a result of strategic segmentation of the entire sphere of industrial activity of the enterprise. The article offers a methodology of analyzing the competitors' pressure in the sphere of the studied ZIA, which is required for the evaluation of cost effectiveness of this or that zone.*

*In order to provide for necessary flexibility of strategic set of ZIA, the marketing experts are offered the methodology of modeling possible events and dynamics of state of unstable environment, which allows for evaluating their possible influence upon potentiality and cost effectiveness of selected, approved and balanced ZIA. The work is performed as part of marketing programs aimed at creating competitive product (technology) and conquering the market of ZIA.*

*The result of the performed work is the obtainment of the optimum strategic set of ZIA, which constitutes the basis for formation of strategic space of all direction of distribution activity in short-term and long-term perspectives. The potentiality of ZIA is defined by a set of factors of success, cost effectiveness and stability (non-stability) of external environment.*

*Admissible variants of sets are formed out of all potential ZIA. Each of such variants is a set of ZIA, which is strategic for the given enterprise, if certain requirements concerning the growth rate, cost effectiveness, flexibility and synergetic effect, planned for near and distant future are adhered to within this variant. In order that only the promising zones should be included within such variant, it is proposed to use the matrices of balance ZIA life cycle, which enable to define the possibility of attaining the required balance between short-term and long-term cost effectiveness of industrial activity of the company in future.*

**Keywords:** zones of innovative attractiveness, strategic planning, organizational structure of the enterprise, strategy of organizational changes.

В условиях рынка, предприятию-производителю, независимо от его правового статуса, важно иметь стратегический план действий, разработанный в соответствии с прогнозом тенденций изменения конкурентной ситуации, конъюнктуры спроса и других неотъемлемых составляющих рынка.

Чтобы процесс стратегического планирования стал непрерывным, необходимо разработать организационную структуру предприятия, способную к адаптации в постоянно меняющихся рыночных условиях. Новую структуру целесообразно “выращивать” на основе существующей путем ее преобразования и дополнения, постепенно расставляя новые акценты принципиального значения и используя взамен традиционно применяемых методов управления, ориентированных на действующее производство, новые методы, ориентированные на инновационный рынок и покупателя, постепенно расширяя границы регионального рынка [13].

Наука предлагает множество моделей развития организации (А. Даунса, У. Торберта, Ф. Лидена, Д. Миллера и П. Фризена, Д. Каца и Р. Кана и многих других). Наибольшее распространение в мировой практике получили модели И. Адизеса и Л. Грейнера [1, 2]. Из принятых типов стратегий организационных изменений на исследуемой фирме выбрана революционная, так как обеспечивает быстрое формирование оргструктуры предприятия, в том числе структуры управления маркетингом для работы на региональном и межрегиональном рынках.

Последнее должно проходить поэтапно, но достаточно быстро:

– сначала в линейно-функциональной структуре, ориентированной на производство, путем целенаправленного внедрения системы маркетинга создаются функционально-отраслевая, функционально-рыночная и функционально-товарная (при наличии коммерциализованного продукта или технологии) субструктуры;

– по мере более глубокого развития и совершенствования системы маркетинга предприятию следует перейти от вышеупомянутых трех субструктур соответственно к товарной, рыночной и отраслевой субструктурам, уже не имеющим сильных функциональных ограничений и вполне способным обеспечить

устойчивое развитие и совершенствование маркетинговых методов управления;

– после этого оргструктура предприятия может быть преобразована в матричную с ярко выраженными отраслевой, рыночной и товарной субструктурами.

Особая роль при разработке маркетинговой стратегии отводится выбору региональных зон инновационной привлекательности (ЗИП), сегментов внешнего окружения, на которых фирма уже имеет или только собирается иметь выход. ЗИП определяются в результате стратегической сегментации всей внешней сферы хозяйственной деятельности предприятия.

Система маркетинга предприятия должна давать реальную возможность для анализа перспектив предприятия и выявления факторов его успеха на рынке сбыта не только по расчетным значениям привлекательности ЗИП и конкурентного статуса фирмы, на базе которых руководство фирмы может заранее наметить оптимальные для предприятия конкурентные позиции. В настоящее время большое значение имеет готовность зоны к освоению передовых технологий, трансфер которых планирует осуществить фирма. К факторам готовности относится степень развитости научно-технической деятельности в зоне, квалификация персонала, его способности освоить новые технологии и т.п.

Для предприятия эта работа связана с детальной разработкой “портрета фирмы” при его рассмотрении со стороны внешнего окружения, начиная с регионального. Маркетологи фирмы нуждаются во всестороннем исследовании перспектив динамики спроса, обусловленного изменениями во внешней среде; тенденций в сдвигах рентабельности вне фирменной деятельности предприятия; различного рода факторов, способных дестабилизировать внешнее окружение и спровоцировать неконтролируемый рост экономического риска до опасного уровня.

Привлекательные ЗИП выбираются на основе анализа степени влияния в каждом сегменте важнейших тенденций и случайных событий с учетом данных прогнозов экономических, социальных, политических и технологических условий. Большую помощь в этом может оказать экстраполяция прежних показателей роста и рентабельности исследуемой ЗИП. Проанализировав факторы, определяющие спрос, и скорректи-

ровав выводы экстраполяции, можно оценить возможные изменения в сложившейся на конкретный момент тенденции спроса и получить количественную оценку тенденций будущего спроса.

При оценке будущей тенденции рентабельности той или иной ЗИП можно применить методику анализа конкурентного давления в сфере изучаемой ЗИП, аналогичную используемой для оценки тенденций будущего спроса. После экстраполяции имеющегося состояния рентабельности, оценки возможных изменений в ее тенденциях и корректировки данных экстраполяции можно получить численные параметры будущей динамики рентабельности ЗИП.

Фирма одновременно имеет дело с достаточно большим количеством привлекательных ЗИП. Для каждой из выявленного набора таких зон необходимо выяснить, какими будут позиции фирмы на конкурентном рынке. Привлекательность можно определить наиболее распространенным методом [4]:

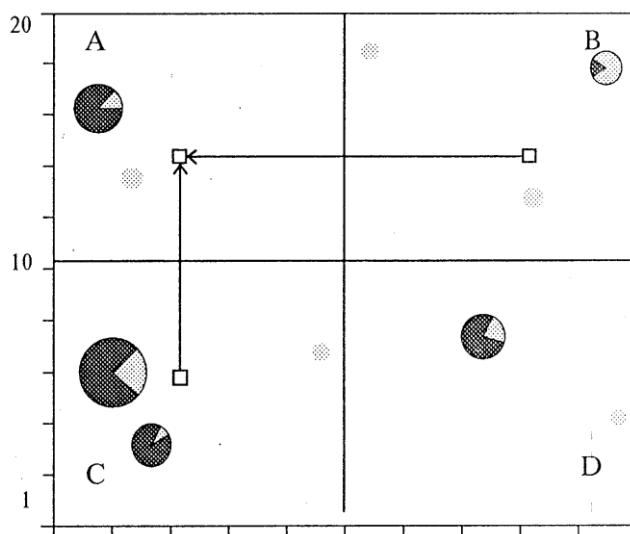
$$aG + bP + qO + sT,$$

где,  $G$  – рост спроса;  $P$  – рентабельность;  $O$  и  $T$  – нестабильность;  $(a+b+q+s) = 1$ ;  $a, b, q, s$  – коэффициенты, обозначающие относительный вклад (ранжированный вес) основных факторов.

Метод Игоря Ансоффа (и его развитие в матричной форме) получил широкое распространение вследствие возможности учета разнообразных факторов, характерных для различных ЗИП, в том числе региональных. Поскольку ситуация стабильного и спокойного рынка в настоящее время и в ближайшем будущем воспринимается как не реалистичная, факторы ранжируются. В настоящее время приоритетными для предприятий нашей страны являются факторы, способствующие ускоренному трансферу передовых технологий. Инструменты маркетинга следует настроить на более общую ситуацию, в которой нет ограничений на вид конкуренции и привязки к фазам жизненного цикла той или иной зоны.

Рассмотрим на матрице (рис. 1) позиции фирмы на конкурентном рынке с помощью только одного показателя - относительной доли рынка. А, В, С, D – обозначения полей матрицы.


**Рис. 1. Матрица определения позиции фирмы на рынке**



На поле D – ЗИП не эффективны, от них целесообразно избавляться, если нет каких-либо веских причин для сохранения; на поле C – ЗИП жестко контролируются по инвестициям, избыток поступлений от продаж остается в прямом распоряжении руководства фирмы;

на поле В – ЗИП проверяются на возможность преобразования в зону поля А;

на поле А – ЗИП должны оптимизироваться, всячески укрепляться и обороняться.

 – обозначение ЗИП, где величина радиуса пропорциональна ожидаемым размерам спроса, заштрихованный сегмент показывает долю рынка, которую фирма готова захватить.

Естественным ограничением остается уровень нестабильности внешней среды. Этим обусловлено то, что анализ ЗИП и выбор соответствующих стратегий на основе матриц, задающих структуру пространства конкурентной деятельности фирмы, может проводиться только в расчете на краткосрочную перспективу.

Матрицы, показанные на рис. 2 и отличающиеся введением всего лишь одной дополнительной величины – “среднего значения” привлекательности и конъюнктурного статуса фирмы, наглядно демонстрируют повышение глубины принимаемого решения с увеличением радиуса обозначения ЗИП на матрице (рис. 1).

Привлекательность ЗИП	Конъюнктурный статус фирмы	
	Высокий	Низкий
Высокая	ЗИП поля А: Оптимизировать	ЗИП поля В: Усилить, удержать
Низкая	ЗИП поля С: Извлечь полную выгоду	ЗИП поля D: Уйти с рынка

Рис. 2 а. Матрица 2x2

Конкурентный статус фирмы	Привлекательность ЗИП		
	Низкая	Средняя	Высокая
Чрезвычайно высокий	Извлечь наибольшую выгоду или уйти с рынка	Реинвестировать прибыль или извлечь наибольшую выгоду	Инвестировать или удерживать достигнутые позиции
Средний	Медленно уходить с рынка	Извлечь наибольшую выгоду или уйти с рынка	Инвестировать, Реинвестировать прибыль
Низкий	Уходить быстро, медленно или остаться	Остаться или медленно уходить	Инвестировать, реинвестировать, уходить

Рис. 2 б. Матрица 3x3

**Формирование набора зон инновационной привлекательности**

Планирование и контроля маркетинговой деятельности, обоснование, анализ и выбор зон инновационной привлекательности функциональные отделы маркетинга начинают с региональных ЗИП. Они ведут конъюнктурный анализ по видам продукта и рынкам сбыта, сегментирование рынков, анализ, оценку и планирование конкурентоспособности продуктов, ситуационный анализ фирмы, ценовые расчеты и ценовую политику, функционально-стоимостной анализ продуктов и готовых для трансфера технологий, товарную логику [14]. Набор зон инновационной привлекательности формируется маркетологами фирмы только из зон, представляющих несомненный интерес для фирмы, занимающих в списке ранжирования несколько первых позиций, и одобренных ее руководством. Каждая ЗИП в таком наборе оценивается по ожидаемому уровню отдачи стратегических инвестиций. Все сегменты ранжируются по значениям этого уровня. Предполагается, что общий объем инвестиционных ресурсов, которыми располагает фирма, известен. Для намеченных к решению стратегических задач фирмы определяется необходимый ресурс времени, который, как правило, значительно больше реально возможного.

ЗИП с наибольшим уровнем отдачи капвложений получает инвестиционные ресурсы в необходимом объеме для ее освоения. Затем инвестиционные ресурсы выделяются следующей по уровню отдачи ЗИП и так до окончательного расходования средств. Если важная часть общефирменных расходов предусматривается для группы ЗИП, в составе которых существуют

сегменты неприбыльной деятельности, то требуется анализ всех включенных в набор ЗИП на синергетический эффект, позволяющий ответить на вопрос, не будет ли ликвидация убыточной ЗИП причиной снижения рентабельности других зон. Если дополнительные инвестиции в какой-либо ЗИП окажутся менее перспективными, чем потенциальные возможности диверсификации, отнесенные на период времени, заложенный в бюджете осваиваемых инвестиций, то определяется минимальный уровень отдачи капвложений, ниже которого финансировать ЗИП не целесообразно, и создается стратегический резерв средств для финансирования диверсификации в будущем. Этот же уровень используется для оценки целесообразности диверсификации. Стратегическое пространство фирмы в первую очередь характеризуется набором ЗИП. Они могут быть утверждены в качестве стратегических только в том случае, если отвечают совокупности требований, характеризующих четыре основных аспекта будущей деятельности фирмы:

- краткосрочные и долгосрочные перспективы роста,
- краткосрочную и долгосрочную рентабельность,
- стратегическую гибкость,
- синергетический эффект.

Маркетологам фирмы необходимы инструменты, способные обеспечить всесторонний анализ исходного набора перспективных (каждой в отдельности) ЗИП и формирование стратегического для фирмы в целом набора ЗИП. В составе исходного набора отдельные ЗИП могут оказаться мало перспективными, например, из-за существующих различий между крат-

косрочными и долгосрочными целями и возможностями фирмы. Маркетологи предприятия должны рекомендовать руководству фирмы такой набор перспективных ЗИП, относительно которого не будет сомнений в возможности достижения в будущем нужного равновесия между краткосрочной и долгосрочной рентабельностями коммерческой деятельности предприятия.

Для решения этого вопроса предлагается матрица балансов жизненного цикла инновационного продукта. В качестве исходных данных о ЗИП используются:

- будущий конкурентный статус ЗИП в рамках краткосрочной (до трех лет) и долгосрочной (до семи лет) перспективы;
- фаза жизненного цикла рынка, связанного с конкретной ЗИП, в ближайшем и отдаленном будущем;
- стратегические капвложения, планируемые в настоящее время для данной ЗИП в различных фазах ее жизненного цикла;
- ожидаемые прибыли в данной ЗИП (планирование на ближайшее и отдаленное будущее);
- масштабы рынка ЗИП (краткосрочное и долгосрочное планирование);
- доля фирмы на рынке и объем продаж в данной ЗИП (краткосрочное и долгосрочное планирование).

При заполнении матрицы балансов контрольные показатели зависят от установок, принятых руководством фирмы, настойчивости руководства и давления наиболее влиятельных групп акционеров; а также от наличия ресурсов для компенсации разницы между ожидаемыми итогами и контрольными показателями. Это могут быть стратегические (резервные) инвестиционные ресурсы, которые фирма может мобилизовать сверх объема ресурсов, затрачиваемых на обеспечение высокой краткосрочной рентабельности. Каждая ЗИП вносит свой вклад в достижение контрольных показателей, установленных для каждой фазы ее жизненного цикла (ЖЦ). Данные ежегодных прогнозов по каждой ЗИП и каждой фазе ее ЖЦ должны соответствовать контрольным цифрам годовых объемов продаж и прибылей. Необходимо выяснить, как планируемые в настоящее время инвестиции “накладываются” на соответствующие фазы ЖЦ. Если планируемые величины в какой-то части матрицы окажутся выше доступных ресурсов, то необходимо добиться нужного выравнивания. Необходимо предусмотреть возможность непрерывного развития набора ЗИП. Для всех вновь возникающих ЗИП (нередко нерентабельных на первых стадиях ЖЦ) необходимо располагать определенными ресурсами, достаточными для того, чтобы каждая перспективная ЗИП в стадии зрелости могла дать фирме эффективную отдачу. При балансировании исходный набор ЗИП может корректироваться: одни ЗИП могут быть сокращены, другие - расширены, от каких-то ЗИП придется отказаться. Работа с матрицей балансов автоматизируется на основе процедур математического

программирования. Реализацию этих процедур выполняют прикладные программы модуля информационной системы маркетинга, обеспечивающей разработку стратегий коммерческой деятельности фирмы.

Сбалансированный по фазам жизненного цикла набор перспективных ЗИП должен быть эластичным, гибким, иными словами, обладать определенной устойчивостью к неожиданным изменениям. В целях обеспечения необходимой гибкости стратегического набора маркетологам предлагается методика моделирования возможных событий и динамики состояния нестабильной окружающей среды, которая позволяет оценить их вероятное влияние на перспективность и рентабельность выбранных, одобренных и сбалансированных ЗИП (табл. 1). Для определения общей гибкости конкретной ЗИП рассмотрим поля таблицы: графа «Стратегические непредвиденные ситуации» – содержит перечень наиболее вероятных и существенных для фирмы неожиданностей (например, политическая нестабильность, государственное регулирование и др). графа «Влияние» – содержит оценки (в баллах) значение потенциального влияния каждой непредвиденной ситуации. Если влияние положительное, то оценки вписываются в графу «Возможности». Если влияние отрицательное, то оценка вносится в графу «Угрожающие проблемы». Графа «Вероятность» – содержит оценки вероятности наступления каждой неожиданности. Графа «Время влияния» – содержит оценки продолжительности действия каждой неожиданности.

Итоговые данные содержат:

- для поля «Возможности» – меру положительного эффекта гибкости стратегического набора ЗИП;
  - для поля «Угрожающие проблемы» – меру уязвимости (негибкости) стратегического набора ЗИП.
- Сумма итоговых величин из этих полей таблицы показывают общую гибкость данной ЗИП.

Графа «Вероятный эффект» – содержит значения комплексного показателя гибкости стратегического набора ЗИП фирмы. Такой показатель может означать, например, максимальную долю прибыли, которой фирма может рисковать в случаях стратегических непредвиденных ситуаций.

Работа выполняется в рамках маркетинговых программ по созданию конкурентного продукта (технологии) и освоению ЗИП рынка. Общее руководство программами осуществляет руководитель маркетинговых программ, которому передаются все необходимые полномочия на разработку стратегии маркетинга в целом по фирме, распоряжение соответствующими ресурсами и руководство персоналом, участвующим в разработке программ. Ему подчинены руководители функциональных отделов службы маркетинга, ответственные за профессиональный уровень разработок, и управляющие отдельными маркетинговыми программами, несущие всю полноту ответственности каждый за свою программу. Главная задача руководителей функциональных отделов службы маркетинга заключается в концентрации усилий на долгосрочных программах развития конкурентоспособности и прибыль-

ности фирмы, четкой организации работы специалистов-маркетологов по достижению наиболее профессиональных и эффективных решений на всех этапах подготовки и реализации маркетинговых программ.

Руководителями конкретных программ могут быть назначены в соответствии со степенью развития маркетинговой деятельности следующие специалисты:

- по товарной группе из производств с функционально-товарной или товарной структурой, имеющих коммерциализированные продукты или технологии;

- по региональным рынкам сбыта из производства с функционально-рыночной или рыночной структурой;

- по отрасли из производства с функционально-отраслевой или отраслевой структурой; а также

- специалисты научно-технического, производственного, финансового, маркетингового или других подразделений управления фирмой. В соответствии с принципами построения матричной структуры они находятся в двойном подчинении:

- по разработке маркетинговой программы в пределах срока ее выполнения в подчинении руководителя маркетинговых программ;

- по текущим вопросам производственной деятельности в подчинении своих непосредственных руководителей в рамках действующей в организационной структуре управления фирмой иерархии. Профессиональные маркетологи либо включаются в группы, выполняющие определенные программы, либо помогают им, оставаясь в составе функциональных отделов службы маркетинга. Кроме того, в группы входят специалисты разных областей знаний и опыта работы, способные к коллективной деятельности «в команде», творческие и энергичные, готовые к эффективному сотрудничеству с профессиональными маркетологами. Опыт предприятия в использовании подобных групп для выполнения научно-технологических проектов может служить хорошей базой при формировании групп для успешного решения стратегических маркетинговых проблем, а также хорошим примером активного использования матричных структур.

Матричная структура обеспечивает четкое разделение управленческой и профессиональной ответственности за выполняемые программы, способствует эффективному решению задач поддержания и расширения бизнеса, гарантирует энергичное следование целям фирмы в краткосрочные периоды и долгосрочной перспективе. По заранее определенным факторам, отражающим эффективность и перспективность исследуемой зоны, проводится стратегическая сегментация внешней сферы хозяйственной деятельности и определяется возможность и целесообразность ее включения в набор ЗИП. Такой подход позволяет учесть разные значимые факторы: географический регион, потребность зоны в продукте (технологии), тип потребителя, объем стратегических ресурсов зоны и пр. Результатом проделанной работы является получение оптимального стратегического набора ЗИП, который составляет ос-

нову формирования стратегического пространства всех направлений сбытовой деятельности фирмы в краткосрочном периоде и отдаленном будущем. Перспективность ЗИП определяется совокупностью факторов успеха – темпом роста спроса, рентабельностью и стабильностью (нестабильностью) внешней среды. Для каждого из этих факторов строится трехмерная цветная гистограмма, где:

- развитие спроса определяется размерами рынка продукта (технологии) на ЗИП, ее покупательской способностью и торговыми барьерами;

- рентабельность определяется привычками покупателей, составом конкурентов, интенсивностью конкуренции и каналами сбыта;

- при определении степени стабильности (нестабильности) учитываются экономические, технологические и социально-политические факторы.

Контрагенты рынка (будь то покупатели, поставщики или инвесторы) и институты государственного управления воспринимают ЗИП как интегральный образ фирмы. Общий уровень привлекательности ЗИП определяется при всестороннем анализе перспектив роста спроса, обусловленных изменениями во внешней среде; тенденций в сдвигах рентабельности хозяйственной деятельности предприятия, различного рода факторов, способных дестабилизировать внешнее окружение и спровоцировать неконтролируемый рост экономического риска до опасного уровня. Система маркетинга выявляет наиболее перспективные направления деятельности предприятия и четко определяет факторы его успеха на рынке сбыта по соответствующим оценкам привлекательности ЗИП и конкурентного статуса фирмы. На базе этих обобщенных показателей в системе маркетинга фирмы заранее намечаются оптимальные для нее конкурентные позиции. В качестве естественного ограничения при этом рассматривается только уровень нестабильности внешней среды. Первичной оценкой ЗИП является показатель привлекательности. Значения этого показателя вычисляются на основе балльных оценок рентабельности, роста спроса и общей нестабильности окружающей среды, полученных в гистограмме. В результате каждой привлекательной ЗИП соответствует определенная конкурентная стратегия (или допустимые варианты стратегий). Характер стратегии легко находится с помощью специальных матриц, описывающих структуру пространства значений показателей привлекательности ЗИП и конкурентного статуса предприятия. Отобранные привлекательные ЗИП проверяются на перспективность по показателю прироста дохода на инвестированный капитал и соответствия временным ограничениям. Из всех перспективных ЗИП формируются допустимые варианты наборов. Каждый такой вариант представляет собой стратегический для предприятия набор ЗИП, если относительно этого варианта выполняются определенные требования по темпам роста, рентабельности, гибкости и синергетическому эффекту, запланированным на ближайшее и отдаленное будущее. Для того, чтобы в состав такого варианта попа-

ли только перспективные зоны, необходимо использовать матрицы балансов ЖЦ ЗИП, позволяющие определять возможность достижения нужного равновесия между краткосрочными и долгосрочными рентабельностями хозяйственной деятельности фирмы в будущем.

В условиях нестабильного окружения и жесткой конкуренции стратегические наборы ЗИП обладают синергетическим свойством. При его достаточно высоком уровне отдельные ЗИП из стратегических наборов взаимосвязаны и обладают способностью к формированию полезных общесистемных свойств. Каждый из предложенных маркетологами предприятия стратегических наборов ЗИП описывается определенной системой комплексных показателей, полученных для краткосрочной и долгосрочной перспектив. Наилучший для данного предприятия стратегический набор ЗИП выбирается с помощью методов принятия решений в условиях риска и неопределенности.

### Список литературы

1. Адизес И. Теория жизненных циклов организации / И. Адизес. – М.: ИНФРА-М, 2000.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. – СПб.: Питер, 2013. -384 с.
3. Азидес. И. Управляя изменениями. – СПб.: Питер, 2012. – 224 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
5. Богомолова А.В. Управление инновациями. – М.: Издательство «Эль Контент», 2012. – 144 с.
6. Гончаров В. В. Руководство для высшего управленческого персонала в 5 томах. Т. 2. Ч. 3. – М.: Изд-во МНИИПУ, 2011. - 784 с.
7. Управление инновациями и интеллектуальной собственностью фирмы: монография// Под ред. Валдайцева С. В., Железнов А. С., Марьянский А.Н. – СПб.: Питер, 2008. - 464 с.
8. Друкер Питер Ф. Бизнес и инновации / П. Ф. Друкер. – М.: Изд-во Вильямс, 2008. - 432 с.
9. Мельников О.Н. Управление интеллектуально-креативными ресурсами наукоемких производств. – 2-е издание, перераб. и дополн. – М.: Издательство «Креативная экономика», 2010. – 384 с.
10. Применение теории систем и системного анализа для развития теории инноваций / В. Н. Волкова и др.; под ред. В. Н. Волковой и Э. А. Козловской. – СПб.: Изд-во Политехн. Ун-та, 2013. - 352 с.
11. Туккель И.Л., Яшин С.Н. Разработка и принятие решения в управлении инновациями./ Кол.авторов И.Л. Туккель, С.Н. Яшин, С.А. Макаров, Е.В. Кошелев. – СПб.: Издательство: БХВ-Петербург. 2011. –346 с.
12. Чудесова Г.П. Преобразование организационной структуры при изменении формы собственности предприятия. - СПб.: Изд-во СПбГТУ, 1995. – 191 с.

13. Чудесова Г.П. Управление маркетингом наукоемкого промышленного предприятия: монография. / Г. П. Чудесова. – СПб.: ИБП, 2012. 204 с.
14. Харгадон Эндрю. Управление инновациями. Опыт ведущих компаний. – М.: ИД Вильямс, 2007. – 304 с.

### References

1. Adizes I. The theory of life cycles of the organisation / I. Adizes. - M.: INFRA-M, 2000.
2. Adizes I. Management by the life cycle of the company. — SPb.: Peter, 2013. 384 p.
3. Azides. I. Managing by changes. — SPb.: Peter, 2012. - 224 p.
4. Ansoff I. Strategic management. — SPb.: Peter, 2009. 344 p.
5. Bogomolova A.V. Management by innovations. — M: Publishing house «the Ale the Content», 2012. - 144 p.
6. Goncharov V.V. Managment for the higher administrative personnel in 5 volumes. Volume 2. A part 3. - M: Publishing house MNIIPU(the international scientific research institute of management problems), 2011. - 784 p.
7. Management by innovations and firm intellectual property: the monography//Under the editorship of Valdajtseva S. V, Zheleznov of Ampere-second., Marinsky A.H. - SPb.: Peter, 2008. - 464 p.
8. Druker Peter F. Bussines and innovations / P.F.Druker. — M.: Publishing house "Williams", 2008. - 432 p.
10. Melnikov O.N. Management by intellectual-creative resources of the high technology manufactures. / 2 edition. - M: Publishing house «Creative economy», 2010. - 384 p.
11. Application of the theory of systems and the system analysis for development of the theory of innovations / V.N.Volkova, etc.; under the editorship of V.N.Volkova and E.A.Kozlovsky. - SPb.: Publishing house Politehn. Un-ty, 2013. - 352 p.
12. Tukkel I.L., Yashin S.N. working and decision-making in management innovatsijami./Kol. Authors I.L.Tukkel, S.N.Yashin, etc. - SPb.: publishing house: BHV-Peterburg. 2011. –346 p.
13. Chudesova G. P. Transformation of Organizational Structure under the Conditions of Changing the Form of Property of the Enterprise. – SPb., Publishing house of SPbGTU (State Technical University of Saint-Petersburg), 1995. - 191 p.
14. Chudesova G. P. Marketing management of the high technology industrial enterprise. - SPb.: Publishing house of IBL (Institute of Business and Law), 2012. 204 p.
15. Huggardon E. Management by innovations. Experience of the leading companies. - M.: Publishing house Williams, 2007. -304 p.