

# ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

УДК 346.26

**Александр Олегович Бебрис,**  
к.э.н., доц. каф. Общего менеджмента и предпринимательства Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ)  
Тел. (495) 507-48-48  
Эл. почта: sharethelight@mesi.ru

В статье автором представлена краткая характеристика современных концепций стратегического управления и приведены принципы эффективности стратегии инновационного развития современных венчурных предприятий. Говорится об эффективности управления стратегическим развитием венчура.

*Ключевые слова:* стратегия, венчур, венчурная фирма, эффективность, инновационное развитие, принципы

**Alexander O. Bebris,**  
PhD in Economics, Associate Professor, the Department of General Management and Entrepreneurship, Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)  
Tel. (495) 507-48-48  
E-mail: sharethelight@ya.ru

## ASSESSMENT BASIS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT STRATEGY

The article provides a brief description of modern concept of strategic management and provides the effectiveness principles for the strategy of modern ventures innovative development. The article refers to the management of ventures strategic development.

*Keywords:* strategy, venture, venture capital firm, efficiency, innovation development, principles.

## 1. Введение

Проблема, связанная с формированием показателей оценки эффективности стратегии развития предприятия, тем более инновационного венчура, и на сегодняшний день является предметом пристального изучения. Изначально, когда экономическая наука начинала рассматривать проблему оценки деятельности хозяйствующих субъектов, понятие эффективности частично или полностью отождествлялось с категориями результативности, доходности (выгодности) и оценивалось исключительно как отношение результата к затратам.

Постепенно такой односторонний взгляд на эффективность перестал удовлетворять требованиям времени. Современные теории оценки эффективности далеко вышли за рамки показателей доходности. Прогрессивное развитие целевых принципов управления послужило основой для формирования нового подхода, в контексте которого понимание эффективности в большей степени тяготеет к категории оптимальности, нежели к категории результативности.

На сегодняшний день развитие науки в области оценки эффективности деятельности предприятий идет по двум основным направлениям (табл. 8):

1. Совершенствование оценочных показателей в рамках концепции ценностноориентированного управления (Value-Based Management).
2. Создание комплексных систем оценки в рамках концепции измерения достижений (Performance Measurement).

## 2. Краткая характеристика современных концепций стратегического управления

Концепция ValueBased Management (VBM) возникла в начале 80-х годов XX века. Наибольший вклад внесли Беннетт Стюарт (1991 г.) и Альфред Раппапорт (1999 г.). Смысл концепции ценностно-ориентированного управления заключается в построении целостной системы управления предприятием и учете результатов, обеспечивающих возможность постоянного контроля потери и прироста его стоимости Система показателей, применяемая для оценки эффективности предприятия в рамках VBM, продолжает обновляться и дополняться и на сегодняшний день насчитывает более десяти различных подходов и методик оценки. Наиболее известные из них – EVA, MVA, SVA, CF, ROE, ROA, FLM, и т.д. Данная модель базируется на следующих принципах:

1. Оценка эффективности производится на основе расчета ряда интегральных финансовых показателей, ориентированных на прогноз и называемых ключевыми факторами ценности.
2. Стоимость, в отличие от других финансовых критериев, является базовым элементом оценки.

Модель Balanced Scorecard (BSC) описывает сбалансированность управления предприятием на основе четырех направлений оценки эффективности, формируемых на основе четырех ключевых проекций стратегии: – финансы/экономика; клиенты/рынки; бизнес-процессы / оргструктура; сотрудники.

Каждая из них формализуется в виде стратегической карты, содержащей информацию о целях предприятия, способах их достижения и оценочных индикаторах

Модель Effective Progress and Performance Measurement (EP2M) предложена в 1993г. Кристофером Адамсом и Питером Робертсом. Согласно данной модели, оценка эффективности деятельности предприятия должна производиться в четырех направлениях:

1. Оценка внешней бизнес-среды предприятия включает показатели, отражающие степень удовлетворения потребительского спроса
2. Оценку внутренней среды образуют показатели, отражающие финансовую и производственную эффективность
3. Адаптация и распространение общей стратегии предприятия сверху вниз по уровням организационной структуры
4. Степень влияния акционеров и собственников предприятия (уровень централизации управления), свобода действия работников (уровень децент-

рации управления). Основной принцип – показатели эффективности должны обеспечивать менеджеров предприятия, ответственных за реализацию стратегии и принятие решений, быстрой обратной связью и тем самым обеспечивать своевременное обнаружение и оперативное устранение отклонений и приведение процесса реализации стратегии к норме

Из всех наиболее известных в рамках Performance Measurement подходов наибольшее применение в настоящее время получила система Balanced Scorecard как наиболее доработанная и отрегулированная модель оценки эффективности. Поэтому именно с ней целесообразно связывать перспективы развития концепции измерения достижений и оценки эффективности инновационной стратегии развития венчура. Анализ показал, что современная доработка Balanced Scorecard ведется по двум направлениям:

1. Разработки в области интеграции стоимостных показателей, предложенных в рамках Value-Based Management, в систему сбалансированных показателей, предложенных в рамках Performance Measurement.

2. Развития традиционных методов Balanced Scorecard на основе личной системы показателей, предложенной Хьюбертом Рамперсадом.

Обе рассмотренные концепции стратегического управления исходят из того, что в виду сложности и многогранности деятельности современных экономических субъектов их эффективность не может быть измерена одним показателем, следовательно, в основу оценки должен быть положен системный подход. Системный характер построения совокупности оценочных критериев наиболее ярко проявляется через комплексность и взаимную увязку разнородных и разнокачественных показателей оценки эффективности.

В связи с этим, выработка и построение адекватных моделей оценки эффективности стратегии инновационного развития современных венчурных предприятий, с нашей точки зрения, должны базироваться на следующих принципах:

1. *Принцип трендовой оценки* (прошлое ↔ настоящее ↔ будущее) заключается в том, что критерии оценки эффективности должны быть связаны с факторами долгосрочного развития и в своей совокупности переводить

стратегию предприятия в действия посредством целевых установок и их оценки.

Таким образом, система показателей должна включать как исторические показатели, отражающие позиции венчурного предприятия в предшествующих периодах, так и предусматривать использование опережающих метрик, которые характеризуют состояние и результаты деятельности в будущем.

2. *Принцип учета финансовых и нефинансовых показателей* состоит в том, что оценка эффективности стратегии венчурного предприятия, с одной стороны, должна опираться на анализ и прогноз материальной составляющей его функционирования, основу которой составляют финансовые показатели, с другой стороны, дополняться нематериальными показателями, отражающими такие аспекты деятельности, как управление персоналом, отношения с клиентами и поставщиками, качество продукции, эффективность внутренних бизнес-процессов, внедрение и развитие информационных систем, которые необходимы предприятию для более глубокого понимания возможных перспектив развития, но достаточно сложно поддаются финансовой оценке.

3. *Принцип иерархии* (причинно-следственных связей). Система показателей должна строиться таким образом, чтобы каждая отдельная цель, каждый параметр оценки и фактор успеха через последовательность причинно-следственных связей, представляющих собой многоуровневую систему механизмов мониторинга, способствовали единому пониманию стратегии на всех уровнях управления. При оценке показателей целесообразно расположить их по степени значимости в виде некой иерархической структуры, в которой показатели более высокого уровня включают в интегрированном виде показатели более низкого уровня.

4. *Принцип процессно-функциональной ориентации* исходит из того, что для поддержания баланса в различных сферах деятельности, менеджмент венчурного предприятия должен управлять не только функциями, но и процессами. В связи с этим, построение системы показателей должно основываться на том, что деятельность предприятия представляет собой комплекс взаимосвязанных параллельно протекающих процессов и функций: маркетинга, инноваций, инвестирова-

ния, снабжения, производства, сбыта, учета и информационного обеспечения, управления и стратегического планирования. Эффективность данных процессов и функций характеризуется не только результативностью, но и показателями экономичности, ритмичности, своевременности, надежности, качества, гибкости, организованности и новизны.

5. *Принцип приоритетности стратегических показателей над оперативными*. Применение системного подхода к определению эффективности предполагает использование большого количества как финансовых, так и нефинансовых показателей оценки, что значительно затрудняет возможность контроля их взаимосвязи и взаимозависимости. В связи с этим возникает необходимость выделения из всей совокупности показателей обозримого набора ключевых стратегических индикаторов, имеющих приоритетное значение, охватывающих наиболее важные параметры деятельности венчурного предприятия, позволяющих на основе их постоянного мониторинга сделать процесс стратегического управления максимально прозрачным. В каждом конкретном случае набор таких показателей может различаться своим составом, однако существует ряд признаков, в соответствии с которыми показатели можно отнести к разряду ключевых. Данные показатели:

- оказывают решающее воздействие на достижение целей венчурного предприятия и итоговые результаты его функционирования;
- достаточно чувствительны к изменению состояния целей предприятия, процессов, действий и влияющих факторов;
- имеют четкую методику расчета и процедуру интерпретации;
- нацелены на измерение основных бизнес-процессов предприятия;
- требуют адекватных действий всех подразделений предприятия;
- требуют особого внимания и находятся на постоянном контроле руководства предприятия

Примерный состав ключевых стратегических показателей в зависимости от ориентации целей инновационного развития венчурного предприятия представлен в табл. 1.

6. *Принцип функционального соответствия*. Диагностика системы ключевых результирующих показателей

Таблица 1

## Примерный состав ключевых стратегических показателей оценки эффективности в зависимости от ориентации целей предприятия

Ориентация целей венчурного предприятия	Возможный состав ключевых показателей
На результат	Выручка, затраты, прибыль (операционная, чистая и нераспределенная), CF и т.д.
Рост	Рост объема производства, рост объема продаж, рост стоимости активов, коэффициенты сбалансированного и внутреннего роста, коэффициент реинвестирования прибыли и т.д.
Стоимость предприятия	WACC – средняя стоимость совокупного капитала EVA – экономическая добавленная стоимость SVA – добавленная стоимость акционеров CVA – денежная добавленная стоимость MVA – рыночная добавленная стоимость и т.д.
Эффективность возврата	EFL – эффект финансового рычага ROE – рентабельность собственного капитала ROS – рентабельность продаж ROA – рентабельность активов ROI – рентабельность инвестиций и т.д.
Инновации	Показатели, применяемые при оценке эффективности инвестиций в инновационное развитие (чистый дисконтированный доход или интегральный эффект, индекс доходности, внутренняя норма доходности, срок окупаемости), коэффициент рентабельности инноваций, динамика инноваций по годам, доля инновационных продуктов в общем объеме выручки и т.д.

должна предусматривать формирование лаконичного набора индикаторов оценки деятельности каждого функционального подразделения предприятия. Промышленные предприятия, как правило, имеют в своем составе достаточно большое число производственных единиц, отличающихся друг от друга размерами, номенклатурой выпускаемой продукции, характером производства. Ключевые индикаторы системы должны обладать возможностью декомпозиции по отдельным сегментам производства, подразделениям, центрам ответственности, адекватно их производственной специфике.

7. *Принцип синтеза показателей внутренней и внешней среды* исходит из того, что предприятие не может существовать изолированно от внешней среды. Деятельность любого современного субъекта хозяйствования, в том числе и промышленного предприятия, строится на многочисленных связях и взаимозависимостях с вышестоящими предприятиями, потребителями и поставщиками, политическими и другими и институтами. Учет составляющих внешней среды позволяет обосновано выработать стратегии в отношении имеющихся конкурентов. В связи с этим, при построении систем оценки возникает необходимость совместного применения показателей внешней

(макро- и микроэкономической) и внутренней среды бизнеса.

8. *Принцип информационной достаточности.* Реализация данного принципа направлена то, чтобы информация, формируемая в рамках системы показателей, была максимально достаточной для оценки реального состояния предприятия, поэтому построение системы показателей, с одной стороны, должно базироваться на информационных потребностях разных уровней управления, с другой стороны, не перегружать систему менеджмента излишними несущественными данными.

9. *Принцип однозначной интерпретации используемых показателей* достигается за счет следования установленным в научной практике методикам расчетов и применения научно аргументированных подходов обработки и анализа показателей эффективности. Соблюдение принципа однозначной интерпретации означает, что информация, которую обеспечивают показатели, не должна допускать возможности ее многозначного толкования, что, в свою очередь, является обязательным условием объективности оценки и доказательством адекватности полученных результатов.

10. *Принцип сопоставимости используемых показателей.* Соблюдение данного принципа обеспечивает

менеджменту возможность сравнимости и соизмеримости показателей, входящих в систему, по различным признакам: единицам измерения, методам расчета, способам получения информации, временным параметрам.

Обобщая изложенное, следует отметить, что, критерии оценки стратегического управления нельзя устанавливать категорично для всех хозяйствующих субъектов, поскольку они характеризуют не только уровень развития, но и производственные особенности конкретного предприятия. Однако разработка перечня показателей эффективности может и должна основываться на принципах, лежащих в основе общепризнанных современных подходов оценки эффективности.

Понятие «эффективность управления стратегическим развитием венчура» многогранно. На наш взгляд, под эффективностью управления следует понимать процесс поиска соответствия между достижением поставленных стратегических целей венчурной организации и возникающими ограничениями в процессе реализации стратегии для получения лучших конкурентных преимуществ при рациональном использовании экономических ресурсов.

В данной работе процесс управления развитием венчура, как социально-экономической системой предлагается рассматривать как совокупность управляющей и управляемой систем (субъекта и объекта управления) и комплекса необходимых связей.

Управляющая система представлена в двух аспектах: как подсистема системы более высокого порядка (системы управления) и как относительно самостоятельная, целостная система. Определение результативности управления возможно только с учетом первого аспекта: в случае рассмотрения субъекта управления во взаимосвязи с объектом, с учетом того, что управление направлено на объект и осуществляется с целью достижения результатов, улучшающих его состояние.

Результативность процесса управления развитием венчура определяется как способность системы управления представлять для нее ценность, результаты – итоги функционирования и условия для ее последующего развития. Во втором случае, при представлении управляющей системы как целостной, по нашему мнению, возможна оценка рациональности управления

инновационным развитием венчура. Под рациональностью управления инновационным развитием венчура предлагается понимать характеристику процесса управления, включающую в себя целесообразность управления по отношению к ожидаемому результату и уровень совершенства с точки зрения применяемых методов.

Содержание самого процесса управления развитием венчура складывается из множества аспектов: экономического, социального, психологического, технологического, логистического, информационного.

Классический подход к определению показателей и оценки эффективности управления развитием организации заключается в количественной интерпретации всех сторон ее деятельности. Нами предлагается использовать комплексный подход, в котором для оценки эффективности инновационного развития венчура предлагается использовать как финансовые (количественные), так и нефинансовые показатели.

### 3. Заключение

Обобщая изложенное, следует отметить, что, критерии оценки стратегического управления нельзя устанавливать категорично для всех хозяйствующих субъектов, поскольку они характеризуют не только уровень развития, но и производственные особенности конкретного предприятия.

Однако разработка перечня показателей эффективности может и должна основываться на принципах, лежащих в основе общепризнанных современных подходов оценки эффективности

### Литература

1. Бебрис А.О. Разработка стратегии инновационного развития как механизма обеспечения конкурентоспособности венчурной фирмы: диссертация на соискание ученой степени канд. эк. наук. – Москва, 2011, с. 103–105
2. Бебрис А.О. Формирование механизмов развития предпринимательских структур в условиях конкуренции // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2011. № 17. С. 113–118.
3. Бебрис А.О. Формирование механизмов оценки конкурентного потенциала венчурных фирм в рамках стратегии инновационного развития // Вопросы статистики. 2011. № 4. С. 10–14.
4. Бебрис А.О. Венчурное инвестирование инновационной деятельности России // Транспортное дело России. 2009. № 10. С. 125–127.
5. Гужов В.В. Совершенствование форм и методов территориальной организации национальной системы РФ // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2008. № 1. С. 30–37.
6. Романова М.М. Производственный менеджмент: Учебное пособие. – М.: ЕОИ, 2011.

7. Ягудин С.Ю., Хачатрян А.А. Инновационные механизмы формирования направлений модернизации производства и экономики // Интеграл. 2011. № 6. С. 59–59.

### References

1. Bebris A.O. The development strategy of innovative development as a mechanism to ensure the competitiveness of a venture capital firm: the dissertation for PhD. – Moscow, 2011, p. 103–105.
2. Bebris A.O. Formation of the development mechanisms of business structures in competition // Vestnyk Universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravleniya). 2011. № 17. S. 113–118.
3. Bebris A.O. Formation mechanisms for assessing the competitive potential of venture capital firms in the strategy of innovative development // Questions of Statistics. , 2011. Number 4. Pp. 10–14.
4. Bebris A.O. Venture investment in the innovation in Russia // Transportnoe delo Rossii. 2009. № 10. S. 125–127.
5. Guzhov V.V. Improvement of forms and methods of the national system of the Russian Federation territorial organization // Ekonomika, statistika i informatika. Vestnyk UMO. 2008. № 1. S. 30–37.
6. Romanova M.M. Production management: the textbook. – M.: EOИ, 2011.
7. Yagudin S.Y., A. Khachatryan Innovative mechanisms of production and the economy modernization directions // Integral. 2011. Number 6. S. 59–59.