

УДК 339.3

**Ильин Андрей Борисович**

ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики»  
Россия, Москва<sup>1</sup>

Старший преподаватель кафедры общего менеджмента и предпринимательства МЭСИ  
Кандидат экономических наук  
E-Mail: [ABIlIn@mesi.ru](mailto:ABIlIn@mesi.ru)

**Бебрис Александр Олегович**

ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики»  
Россия, Москва

Доцент кафедры общего менеджмента и предпринимательства МЭСИ  
Кандидат экономических наук  
E-Mail: [ABebris@mesi.ru](mailto:ABebris@mesi.ru)

## Основы разработки стратегии для венчурных фирм

**Аннотация.** В статье говорится об основных принципах разработки эффективной стратегии для венчурных фирм. Данные принципы были впервые предложены в форме данного целостного набора, которые были отобраны именно с учетом специфики функционирования малых инновационных компаний. Были выделены следующие принципы: принцип трендовой оценки, учета финансовых и нефинансовых показателей, иерархии, процессно-функциональной ориентации, приоритета стратегических показателей над оперативными и другие. Была представлена детализация по каждому из принципов. Далее был предложен примерный состав ключевых стратегических показателей оценки эффективности в зависимости от ориентации целей предприятия. Среди них были учтены такие показатели как эффект финансового рычага, рентабельность собственного капитала, рентабельность активов, 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 и другие. Во второй части статьи делается акцент на разработку стратегии реального действующего венчура, разбираются основы разработки инновационной стратегии. Были представлены основные направления деятельности ООО «КТИОН», проанализировано микро- и макроокружение. Особое внимание было уделено модели оценки макроокружения Фатхи и Нарайяна.

**Ключевые слова:** стратегия; венчурная фирма; венчурный капитал; конкуренция; принципы; эффективность; венчур; инновационная фирма; инновации.

Идентификационный номер статьи в журнале 165EVN314

---

<sup>1</sup> 119501, г. Москва, ул. Нежинская, д. 7, каб. 229

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 [2].

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 [3]. 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 [6]. 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, инвестирования, 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 [1]. 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.

**Таблица 1**

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

<i>Ориентация целей венчурного предприятия</i>	<i>Возможный состав ключевых показателей</i>
На результат	Выручка, затраты, прибыль (операционная, чистая и нераспределенная), CF и так далее
Рост	Рост объема производства, рост объема продаж, рост стоимости активов, коэффициенты сбалансированного и внутреннего роста, коэффициент реинвестирования прибыли и так далее
Стоимость предприятия	WACC – средняя стоимость совокупного капитала; EVA – экономическая добавленная стоимость; SVA – добавленная стоимость акционеров; CVA – денежная добавленная стоимость; MVA – рыночная добавленная стоимость и так далее
Эффективность возврата	EFL – эффект финансового рычага; ROE – рентабельность собственного капитала; ROS – рентабельность продаж; ROA – рентабельность активов; ROI – рентабельность инвестиций и так далее
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 так далее

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

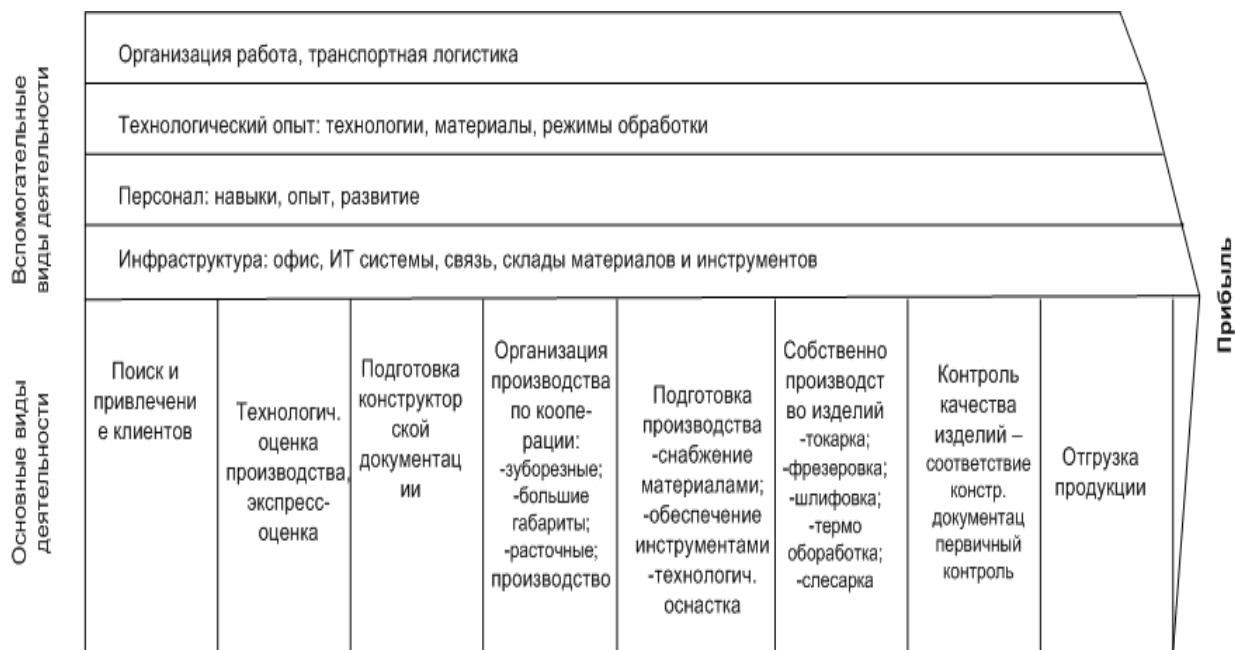
8. *Принцип информационной достаточности.* Реализация данного принципа направлена то, чтобы информация, формируемая в рамках системы показателей, была максимально достаточной для оценки реального состояния предприятия, поэтому построение системы показателей, с одной стороны, должно базироваться на информационных 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 [5]. Однако разработка перечня показателей эффективности может и должна основываться на принципах, лежащих в основе общепризнанных современных подходов оценки эффективности. Рассмотрим основы разработки стратегии венчурных фирм на примере.

ООО «КТИОН» – малое венчурное предприятие, образованное в отрасли машиностроения, занимается производством под заказ запасных частей и комплектующих для промышленного оборудования способом инновационного резания металлов с применением плазменных резаков собственной патентованной разработки (рис. 1).



**Рис. 1. Основные направления деятельности ООО «КТИОН»**

Инновационная направленность и высокоточные технологии венчура обеспечивают ему преимущества в более короткие сроки, более качественно и менее затратно изготавливать необходимые материалы для клиентов [8].

Рассмотрим основные продукты, рынки и каналы сбыта с целью последующей оценки текущего стратегического положения венчура и формирования направлений оптимизации инновационной стратегии развития предприятия (табл. 2).

**Таблица 2**

**Анализ основных продуктов, рынка и каналов сбыта ООО «КТИОН»**

Продукт	Рынок	Канал сбыта
Запасные части для промышленного оборудования: – Валы; – Шестерни, зубчатые колеса; – Детали корпусные; – Ножи; – Другие изделия. Тип производства: штучное или мелкосерийное	География потребителей: в основном Москва и Московская область, а также незначительно ближайшие регионы Центрального Федерального Округа (Владимирская, Рязанская, Тульская, Калужская, Смоленская области) Покупатели: средние производственные предприятия, использующие в работе большое количество производственного оборудования: кондитерская промышленность, производство соков и напитков, типографии	Собственные продажи компании: менеджеры по продажам, руководители компании

Анализ отрасли проведем с использованием моделей макроокружения Фатхи и Нарайяна, модели пяти сил Портера, понятия стратегических групп, а также модели типичных стратегий Портера [4].

*Модель оценки макроокружения Фатхи и Нарайяна (1986 г).* Модель позволяет рассматривать внешнее дальнейшее окружение (макроокружение) ООО «КТИОН» как единую систему, в которой каждый фактор связан с остальными и оказывает влияние на них (рис. 2).

При оценке макроокружения ООО «КТИОН» стоит отметить, что машиностроение – ведущая отрасль промышленности. Отрасль создает оборудование, машины и механизмы, используемые в других отраслях, является крупнейшим потребителем продукции черной и цветной металлургии и является двигателем прогрессивных технологий. Сегодня доля машиностроения в объеме промышленного производства в России составляет до 19,5%, в тоже время этот показатель в Германии, Японии, США, Италии и других развитых странах составляет до 45%.



*Рис. 2. Модель макроокружения (Фатхи и Нарайян, 1986)*

Политические изменения, произошедшие в России в начале 90-х годов, оказали существенное влияние на машиностроительную отрасль России. В советский период развития России был создана сильная машиностроительная промышленность, выпускающая продукцию полного спектра от техники бытового назначения, до космической и военной техники.

Так в 1990 году СССР занимал 3-е место в мире по производству и 2-е место по потреблению механообрабатывающего оборудования. Сегодня Россия находится по этим показателям на 22-м и 17-м местах. В структуре мирового рынка станков Россия имеет долю 0,3%.

Машиностроительный комплекс России развивался как отрасль, работающая как для внутреннего потребления в первую очередь, так и для экспорта в страны СЭВ, а также в развивающиеся страны.

В условиях плановой экономики машиностроительные производства представляли собой предприятия замкнутого цикла, которые имели собственные этапы производства – заготовительный передел, металлургический, обрабатывающий, сборочный, инструментальный. Широко были развиты взаимосвязи между предприятиями (кооперация). В каждой отрасли было несколько производителей, выпускающих подобную продукцию.

В тоже время, в большей части продукции машиностроительного комплекса по сравнению с зарубежными аналогами продукции было отставание. Так, в 1989 г. экспортная доля в объеме производства металлообрабатывающего оборудования составляла 7,6 %. В настоящее время объем экспорта российского машиностроения сократился в 3,5 раза по сравнению с объемом 1990 года, существенно изменилась структура машиностроения в пользу энергетического оборудования.

Политические изменения, прошедшие в России на рубеже 80-х и 90-х годов, серьезно изменили политическую и экономическую ситуацию. Особенно серьезно экономическая ситуация затронула машиностроительный комплекс России. В условиях открытой страны с рыночной экономикой, товары машиностроителей зарубежных стран оказались более конкурентоспособными, чем отечественные товары.

Россия импортирует дорогое оборудование высоких технологий, высокопроизводительные транспортные средства и сельскохозяйственную технику. Среднемесячные темпы наращивания ввоза машинотехнической продукции составляют 4-5%. При этом произошел резкий спад потребления машиностроительной продукции производителей России, как на внутреннем рынке, так и на международном.

В таких условиях практически все предприятия снизили объемы производства, многие предприятия обанкротились. Недостаток оборотных средств на предприятиях не позволял вкладывать деньги в обновление основных фондов и НИОКР. Что в свою очередь опять же сказывается на объемах производства предприятий машиностроения.

Так, по мнению экспертов, станочный парк, парк оборудования любого крупного предприятия России изношен до 80-85%. Проблема усугубляется тем, что в настоящее время заканчивается 20-30 летний срок службы оборудования – срок с последнего обновления станочного парка, что приведет практически к невозможности выполнять имеющиеся заказы с требуемым качеством.

Данная ситуация серьезно повлияла на людей, занятых в отрасли. Многие ушли в другие отрасли, среди молодежи работа в машиностроительной отрасли не стала престижной. Предприятия практически перестали пополняться молодыми специалистами: конструкторами, технологами, механиками. Не менее острой проблемой стал вопрос кадров рабочих специальностей: зуборезчиков, расточников, фрезеровщиков, слесарей. Система профессионально-технических училищ, готовившая кадры рабочих специальностей практически перестала существовать. Сегодня на предприятиях работают рабочие, которым 60-70 и даже 80 лет, а специалист или рабочий 45-55 лет считается, чуть ли не «молодым». В связи со снижением уровня и упрощением решаемых задач стал снижаться уровень знаний и квалификации специалистов инженерных и рабочих специальностей. Часто предприятия попадают в ситуацию, когда есть заказы, надо работать, но работать некому. Дефицит кадров не позволяет развивать производство.

Таким образом, в результате произошедших изменений, связанных с политической и экономической ситуацией в России, в машиностроительном комплексе произошли серьезные

изменения, связанные с серьезным падением объема выпускаемой продукции, а также подавляющего импорта сложного технологического оборудования. Отрасль была поставлена на грань выживания. Множество предприятий было закрыто, а потребители перешли на импортное оборудование и товары.

В таких условиях приобретает актуальность и насущность создание и поддержание конкурентоспособности таких венчурных предприятий, как ООО «КТИОН», позволяющих не только разрабатывать новые технологии и средства обработки металла, но и создавать новые технологические линии, комплексы, производства.

В тоже время, необходимо отметить, что ряд машиностроительных направлений остались в целом конкурентоспособными по сравнению с зарубежными производителями. К отраслям, сохранившим конкурентоспособность, можно отнести энергомашиностроение, в том числе такие предприятия как «ЭМА-Альянс», «Силовые машины», «Ижорские заводы»; предприятия автомобилестроения: ВАЗ, КАМАЗ, ПАЗ, ГАЗ, «Ростсельмаш»; предприятия военно-промышленного комплекса: МИГ, УВЗ, Салют. Данные предприятия выпускают машины и механизмы, которые действительно конкурентоспособны на мировом рынке и по параметру цена/качество привлекательны для потребителей в первую очередь в России и странах СНГ, а также в ряде развивающихся стран Азии, Латинской Америки, Африки.

В связи с высокими ценами на нефть, а также мировым спросом на сырье в середине двухтысячных годов в отрасли произошло оживление, которое обусловлено возросшим инвестиционным потенциалом, как государства, так и ряда крупных компаний, которые инвестировали достаточно значительные средства в машиностроительную отрасль. В первую очередь инвестиционные ресурсы были направлены на предприятия, связанные с обслуживанием таких отраслей как нефтегазовая, горно-рудная, металлургическая, а также автомобилестроение и транспортное машиностроение. Однако этот всплеск, в сравнении с объемами производства 1990-х и 2000-х можно оценивать как некоторую стабилизацию положения дел и небольшое развитие. В целом ситуация в отрасли кардинально не изменилась. Более того, продолжается старение основных фондов (станочного парка и парка промышленного оборудования), что ведет к технологическому отставанию по сравнению с зарубежными конкурентами и высокому уровню себестоимости.

Отраслевое сообщество, потребители ожидали от государства также определенных усилий, направленных на разработку и принятие промышленной политики, в том числе на уровне законодательства, таможенной и налоговой политики государства с целью задания вектора развития национальной промышленности [7]. Важную роль играет сбалансированная кредитно-денежная политика государства, направленная на поддержание и развитие отечественного машиностроения.

Более глубокое участие России в процессах глобализации, в том числе возможное вступление России в ВТО, предъявит серьезные требования ко всем предприятиям машиностроительного комплекса России, без учета которых можно окончательно потерять целые направления машиностроения.



## ЛИТЕРАТУРА

1. Решетько Н.И. Функции и уровни управления конкурентоспособностью предпринимательских структур. Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы образования и науки», Тамбов, 30 декабря 2013 г.
2. Решетько Н.И. Цели управления и критерии конкурентоспособности предприятия. Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы образования и науки», Тамбов, 30 декабря 2013 г.
3. Решетько Н.И. Подходы и методы оценки конкурентоспособности предпринимательских структур. Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы образования и науки», Тамбов, 30 декабря 2013 г.
4. Решетько Н.И. Разработка методических подходов к выбору конкурентной стратегии развития предпринимательских структур. Наука и образование в жизни современного общества: сб. науч. тр. по мат-лам Междунар. науч.-практ. конф. 29 ноября 2013 г.: Часть 18. Тамбов, 2013.
5. Решетько Н.И. Экспертиза выбора конкурентной стратегии развития предприятия. Наука и образование в жизни современного общества: сб. науч. тр. по мат-лам Междунар. науч.-практ. конф. 29 ноября 2013 г.: Часть 18. Тамбов, 2013.
6. Яковлев А.Ю. Примеры успешных венчурных фирм. Инновации в науке. 2013. № 28. С. 195-198.
7. Яковлев А.Ю. Рекомендации предпринимателям по созданию венчурных проектов. Актуальные вопросы экономических наук. 2014. № 36. С. 39-42.
8. Яковлев А.Ю. Успех венчурной фирмы на примере компании «OZON». Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2014. № 17. С. 276-279.

**Рецензент:** Орехов Сергей Александрович, проф. кафедры общего менеджмента и предпринимательства ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ)».

**Andrey Ilyin**

Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics  
Russia, Moscow  
E-mail: [ABllin@mesi.ru](mailto:ABllin@mesi.ru)

**Alexander Bebris**

Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics  
Russia, Moscow  
E-mail: [ABebris@mesi.ru](mailto:ABebris@mesi.ru)

## The basics of developing a strategy for venture firms

**Abstract.** The article is about the basic principles of developing an effective strategy for venture capital firms. These principles were first proposed in the form of part of a coherent set that were selected just specific to the functioning of small innovative companies. Highlighted the following principles: the principle of trend estimates accounting for financial and non-financial indicators, hierarchy, process-functional orientation, strategic priority on operational performance and others. Was presented detailing on each of the principles. It was further proposed approximate composition of key strategic indicators to measure performance, depending on the orientation of the goals of the enterprise. Among them were taken into account such factors as the effect of financial leverage, return on equity, return on assets or the present value integral effect, profitability index, internal rate of return, payback period, cost-benefit ratio of innovation, innovation dynamics data, the share of innovative products in total volume and other . In the second part of the article focuses on the development strategy of real acting venture, understand the basics of developing innovative strategies. Presented the main directions of activity of "KTION, micro-and macro-analyzes. Particular attention was paid to the macro-model estimates Fathi and Narayana.

**Keywords:** strategy; venture capital firm; venture capital; competition; the principles of efficiency; venture; innovative firm; innovation.

Identification number of article 165EVN314

## REFERENCES

1. Reshetko N.I. Functions and levels of competitiveness management business structures. Collection of scientific papers based on international scientific and practical conference "Actual problems of education and science", Tambov, December 30, 2013
2. Reshetko N.I. Management objectives and criteria of competitiveness. Collection of scientific papers based on international scientific and practical conference "Actual problems of education and science", Tambov, December 30, 2013
3. Reshetko N.I. Approaches and methods for assessing the competitiveness of business structures. Collection of scientific papers based on international scientific and practical conference "Actual problems of education and science", Tambov, December 30, 2013
4. Reshetko N.I. Development of methodological approaches to the choice of competitive strategy development of enterprise structures. Science and education in contemporary society: Sat scientific. tr. by mat-lam Intern. scientific-practical. conf. November 29, 2013: Part 18. Tambov, 2013.
5. Reshetko N.I. Examination choice of competitive strategy of the enterprise. Science and education in contemporary society: Sat scientific. tr. by mat-lam Intern. scientific-practical. conf. November 29, 2013: Part 18. Tambov, 2013.
6. A. Yakovlev Examples of successful venture capital firms. Innovations in science. 2013. № 28. Pp. 195-198.
7. A. Yakovlev Recommendations entrepreneurs to create venture projects. Topical issues of economic sciences. 2014. № 36. Pp. 39-42.
8. A. Yakovlev The success of a venture capital firm as an example of "OZON". Problems of Modern Economics (Novosibirsk). 2014. № 17. Pp. 276-279.