

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ**

Абзалханова Дилнозахон Саидазим кизи

Студент магистратуры

Университет мировой экономики и дипломатии (UWED)

Ташкент, Узбекистан

dilnozaxonabzalxanova@gmail.com

Tel:(998) 20 017 95 17

Шарипова Умидахон Адхамовна

Заведующий кафедрой

Международные финансы и инвестиции,

кандидат экономических наук, доцент.

Университет мировой экономики и дипломатии (UWED)

Ташкент, Узбекистан

umida-s@mail.ru

Аннотация:

В эпоху глобализации нестабильность мировой экономики заставляет международные компании инвестировать в инновации. И тут возникает проблема достоверности оценки эффективности этих инноваций. Согласно Global Innovation Index 2025, более 95% компаний признают, что не могут правильно измерить результаты цифровой трансформации и инновационной деятельности. В работе выявлен системный разрыв между стратегическими приоритетами и доминирующими краткосрочными финансовыми методами оценки. Раскрыты финансовые, нефинансовые и комбинированные подходы, проанализированы практики международных компаний.

Ключевые слова: Инновационная стратегия, эффективность инноваций, методология оценки, международные компании, ESG.

Introduction

Abstract:

In the era of globalization, the instability of the world economy pushes international companies to invest in innovation. And this raises a critical problem - how to reliably assess the effectiveness of those innovations. According to the Global Innovation Index 2025, more than 95% of companies admit they cannot properly measure the results of digital transformation and their innovation activities. The article analyses a systemic gap between strategic priorities and the prevailing short-term financial metrics used for evaluation.

Financial, non-financial and combined approaches are systematized, and the practices of international companies are analyzed.

Keywords: Innovation strategy, innovation efficiency, assessment methodology, international companies, ESG.

Актуальность исследования. Инновационная активность международных компаний сегодня рассматривается не просто как фактор роста, а как базовое условие выживания в условиях глобальной конкуренции, технологической фрагментации и экономической нестабильности. Согласно Global Innovation Index 2025, мировые расходы на исследования и разработки (R&D) продолжают расти, однако темпы этого роста замедлились до 2,9% , а это минимальное значение с 2010 года. При этом наблюдается глубокое отраслевое различие, то есть сектор информационно-коммуникационных технологий ИКТ и фармацевтика все больше вкладываются в R&D, тогда как традиционные отрасли (автомобилестроение, потребительские товары) их сокращают. Из-за этой динамики возникает вопрос - почему одни компании успешно конвертируют инновационные затраты в рыночные преимущества, а другие -нет?

Одним из основных объяснений этого феномена является методологическая несостоятельность существующих подходов к оценке эффективности инновационных стратегий. Данные международных исследований (State of Innovation 2024, PEX Network 2025) свидетельствуют, что более 95% компаний не способны корректно измерить результат от внедрения цифровых и технологических инноваций.¹ Причина не в отсутствии метрик, а в системном разрыве между долгосрочными стратегическими приоритетами (захват новых рынков, технологическое лидерство, устойчивое развитие) и доминирующими на практике краткосрочными финансовыми показателями (ROI, квартальная прибыль, срок окупаемости). Менеджеры признаются, что нефинансовые методы оценки воспринимаются как «полезные для презентаций, но не влияющие на реальные решения». В результате перспективные инновационные инициативы, не обещающие быстрой отдачи, систематически отвергаются.

Проблема усугубляется появлением новых факторов, которые существующие методологии не учитывают. Во-первых, цифровая трансформация требует оценки эффектов, которые проявляются не в снижении затрат, а в изменении бизнес-моделей, скорости вывода продуктов и адаптивности. Традиционные финансовые метрики здесь почти бесполезны. Во-вторых, интеграция принципов ESG (экологическая, социальная и управленческая ответственность) создает необходимость измерять «нефинансовую отдачу», а именно снижение углеродного следа, репутационные изменения,

¹Компании тратят миллионы на цифровую трансформацию, но 95% не умеют измерить результат - https://www.cnews.ru/news/line/2025-11-05_kompanii_tratyat_milliony

соответствие регуляторным требованиям. Современные подходы к оценке инноваций эти аспекты либо игнорируют, либо включают формально.

В научной литературе, несмотря на обилие работ по управлению инновациями, до сих пор отсутствует систематизированное, операционализируемое описание того, как именно следует оценивать эффективность инновационной стратегии в международной компании с учетом отраслевой специфики, горизонта планирования и нефинансовых факторов. Большинство исследований либо фокусируются на узких финансовых моделях, либо предлагают громоздкие многокритериальные системы, неадаптированные к реальной практике принятия решений. Таким образом, существует объективный научный пробел: нет инструмента, который позволял бы менеджерам и аналитикам связывать долгосрочную инновационную стратегию с повседневными измеримыми индикаторами.

Актуальность настоящего исследования обусловлена, тем чтобы предложить критический анализ существующих методологий, выявить их ограничения и искать пути пересечения финансовых, нефинансовых и комбинированных подходов. Его результаты могут быть полезны для практического совершенствования систем оценки в международных компаниях.

Актуальность исследования и проблема оценки инноваций.

В условиях глобализации, инновационная активность в экономике перестала быть фоновым элементом корпоративного развития и превратилась в базовое условие выживания. Инновации имеют решающее значение для долгосрочного выживания организаций в современном мире. Это подтверждается динамикой мировых лидеров: промышленные гиганты XX и XXI веков неизменно являются новаторами в области технологий или бизнес-моделей². Например, Apple совершила инновационный прорыв, собрав все свои устройства в одну единую экосистему (iPhone, Mac, iPad, Apple Watch, AirPods, сервисы). К 2025 году количество активных устройств Apple достигло 2,35 млрд по всему миру (увеличение на 6,8% по сравнению с 2024 годом). Эта инновационная стратегия позволила рыночной капитализации компании превысить \$3 трлн, а годовые расходы на R&D поднять до \$34,55 млрд, а это на 10,14% выше чем в предыдущем году (Рис. 1).

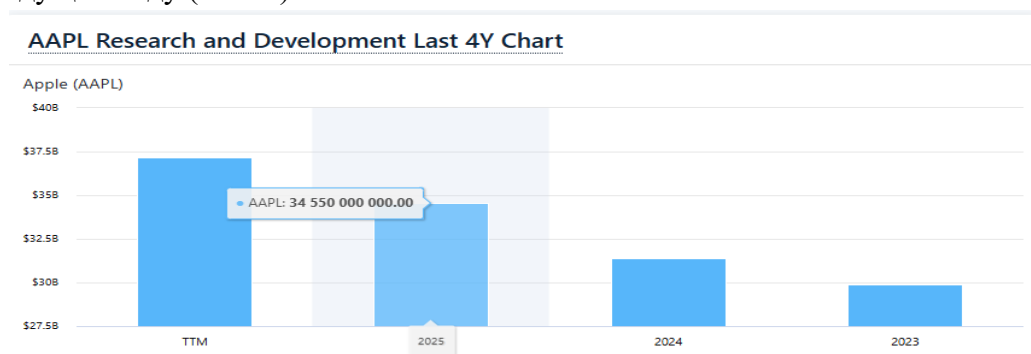


Рис. 1 Годовые расходы Apple на R&D³

²A review and analysis of the business model innovation literature -<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023051034>

³<https://www.financecharts.com/stocks/AAPL/income-statement/research-and-development-last-years>

Еще одним ярким примером может послужить Tesla, которая изменила представление об автомобильной индустрии, сделав электромобили массовым продуктом. Ещё в начале 2022 года Tesla занимала почти 75% рынка электронных автомобилей в США, а в пиковые периоды её доля превышала 80%⁴. К 2025 году, несмотря на усиление конкуренции, компания сохранила лидерство: в августе 2025 года на её долю пришлось 38% всех продаж электромобилей в США. Это пример того, как одна компания способна создать и масштабировать целый новый технологический рынок.⁵

Особую значимость инновационная стратегия приобретает именно для международных компаний. В условиях глобальной фрагментации рынков, разнообразия регуляторных сред и необходимости балансировать между глобальной интеграцией и локальной адаптацией, именно способность к системным инновациям становится ключевым дифференцирующим фактором. Согласно исследованию 2025 года, стратегическая вариативность в международном бизнесе формируется под воздействием глобализационных давлений, развития информационно-коммуникационных технологий, инновационной активности и организационная гибкость.

Инновационная стратегия, как отмечают исследователи, имеет сложную структуру и фокусируется, в основном, на трех факторах - рыночное предложение, эффективность и бизнес-план.⁶ Другими словами, инновации могут быть направлены на создание новых продуктов и услуг, на оптимизацию внутренних процессов или на трансформацию самой бизнес-модели. Важно подчеркнуть, что, согласно современным подходам, инновация это не просто «новая вещь», а создание существенной новой ценности для клиента и фирмы путём творческого изменения одного или нескольких измерений бизнес-системы. Инновация релевантна только в том случае, если она создает ценность для клиентов и, следовательно, для самой фирмы.

Выбор инновационной структуры требует учета внешних и внутренних факторов, таких как глобализационные давления, уровень развития информационно-коммуникационных технологий, инновационную активность компании и её организационную гибкость. Более того существуют ключевые факторы при выборе инновационной структуры - оценка возможностей, целесообразность, конкурентоспособность и возможности использования преимуществ.

А также имеются факторы-барьеры. И одним из барьеров для инноваций является ориентация на краткосрочные результаты. Как отмечено в исследовании Европейской комиссии, компании сталкиваются с такими ограничителями инновационной активности, как чрезмерная ориентация на краткосрочные результаты, экономические ограничения, отсутствие инновационной культуры и кадровые ограничения⁷.

Данные компании Bain & Company, наглядно иллюстрируют как хотя многие компании выражают желание придерживаться инновационного баланса 70/20/10 (70%

⁴Tesla market share in US drops to lowest since 2017 as competition heats up - <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/tesla-market-share-us-drops-lowest-since-2017-competition-heats-up-2025-09-08/>

⁵Tesla's EV Market Share Just Sank Below 40% But It Might Not Even Care Anymore - <https://www.carscoops.com/2025/09/tesla-is-facing-a-serious-crisis-in-the-us/>

⁶Integrating Innovation into Business Strategy: Perspectives from Innovation Managers - <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/8/6503>

⁷Integrating Innovation into Business Strategy: Perspectives from Innovation Managers - <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/8/6503>

- поддерживающие инновации, 20% - прорывные, 10% - подрывные), в реальности их инновационные портфели часто соответствуют модели 100/0/0 - практически без проектов, которые не касаются основного бизнеса. Причина кроется в поведенческой экономике. То есть люди предпочитают определенность, и когда риск проекта возрастает, большинство компаний «отступают». Многообещающие идеи часто отвергаются до того, как их полностью исследуют, из-за воспринимаемого отсутствия ROI или стратегического соответствия существующим системам.⁸

Измерение эффективности инноваций - это одна из самых сложных методологических задач в современном менеджменте. В Journal of Innovation & Knowledge отмечается, что измерение инноваций долгое время представляет собой серьезную проблему и было предметом обширных научных исследований. Большое количество показателей позволяет измерять многие аспекты инноваций, а также создает проблемы с сопоставимостью, полнотой охвата, своевременностью и надежностью, что затрудняет для исследователей, бизнеса и политиков возможность делать обоснованные выводы.⁹ Более того, традиционные индексы не предназначены для учёта неопределённости, нелинейного прогресса и необходимости оценки долгосрочного воздействия инновационных проектов.¹⁰

Методологические подходы к оценке эффективности инновационных стратегий

Как было отмечено ранее, проблема адекватной оценки инновационной деятельности остается одной из наиболее острых в современном менеджменте. С одной стороны, компании тратят огромные ресурсы на исследования и разработки (R&D), а с другой существующие методы исчисления не покрывают все грани результата. Данные международных исследований свидетельствуют, что более 95% компаний не способны корректно измерить результат от внедрения цифровых и технологических инноваций, а ещё 58% называют цифровую трансформацию критически важной стратегией, но при этом лишь 2-3% из них могут оценить её реальный эффект¹¹. Из-за этого необходимо систематизировать и глубже изучить уже существующие методы.

Финансовые методы оценки эффективности инновационных стратегий считаются самыми часто применяемыми на практике. Именно этими методами анализируются денежные потоки, которые сгенерировал инновационный проект и сравниваются с инвестированным объемом средств. Среди финансовых показателей можно выделить следующие:

- NPV (чистая приведенная стоимость) - разница между дисконтированной стоимостью будущих денежных поступлений и затратами на инвестиционный проект;

⁸Built to Be Bold: Why the Best Innovators Run Two Systems - <https://www.bain.com/insights/built-to-be-bold-why-the-best-innovators-run-two-systems-innovation-report-2025/>

⁹A winning corporate innovation strategy - <https://asiatimes.com/2018/06/a-winning-corporate-innovation-strategy/>

¹⁰Leveraging the innovation index (IVI): A research, development, and innovation-centric measurement approach - <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853124001409>

¹¹Компании тратят миллионы на цифровую трансформацию, но 95% не умеют измерить результат - https://www.cnews.ru/news/line/2025-11-05_kompanii_tratyat_milliony

- IRR (внутренняя норма доходности) - показатель, который определяет ставку дисконтирования при нулевом NPV;
- PP (срок окупаемости) - срок, за который проект окупает вложенные средства;
- PI (индекс рентабельности) - отдача на единицу инвестиций;
- ROI (рентабельность инвестиций) - показатель определяющий прибыль с каждой вложенной единицы денег.¹²

Однако, на практике эти методы могут ограничить расчеты, так как для полного анализа процессов, в этих показателях могут появиться некоторые недостатки. Во-первых, зависимость от прогнозов будущих денежных потоков. А это приводит к тому, что результаты расчета могут быть не точными или приблизительными. Кроме того, такие критерии, как срок окупаемости, могут быть не применимыми в долгосрочных инновационных проектах, так как если срок исполнения инновационного проекта превысит период окупаемости, предусмотренный компанией, то расходы на этот проект признают как убыток. Несмотря на формальную объективность, финансовые методы далеко не всегда обеспечивают достоверную картину. Их применение целесообразно на поздних стадиях, когда неопределенность снижена, но они становятся бесполезными на ранних этапах инновационного процесса. В отраслях с длительными циклами разработки и высоким уровнем неопределенности методологическая ограниченность финансовых моделей проявляется особенно остро. Недостатки финансовых методов, проложили путь к развитию других методов, а именно **нефинансовых**. В отличие от финансовых, эти методы ориентированы на измерение качественных характеристик, которые могут служить индикаторами будущего успеха. Ключевыми нефинансовыми показателями принято считать:

- Доля рынка и темпы ее роста - показатель успешности и привлекательности проекта;
- Лояльность клиентов - отражает восприятие ценности инновации конечными пользователями;
- Инновационная активность и производительность R&D - измеряется через количество поданных патентов, новых продуктов, выведенных на рынок, и долю новой продукции в общей выручке;
- Квалификация персонала - в отраслях с требованиями в особых знаниях, этот показатель является одним из важных;
- Показатели операционной эффективности - время вывода продукта на рынок (time-to-market), качество процессов и т.д.¹³

А также существует известная система, которая учитывает и нефинансовые показатели - Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC). По BSC, деятельность компании оценивается по четырем показателям - это финансы, клиенты, внутренние бизнес процессы и развитие. В плане инноваций особую важность

¹²МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СЕРВИСНОМ ОБСЛУЖИВАНИИ. РАЗРАБОТКА КРІ ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ - [https://sciencedata.urfu.ru/portal/en/publications/-----kpi-----4680de71-2efa-4b99-ad69-42d29885cc41\).html](https://sciencedata.urfu.ru/portal/en/publications/-----kpi-----4680de71-2efa-4b99-ad69-42d29885cc41).html)

¹³МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СЕРВИСНОМ ОБСЛУЖИВАНИИ. РАЗРАБОТКА КРІ ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ - [https://sciencedata.urfu.ru/portal/en/publications/-----kpi-----4680de71-2efa-4b99-ad69-42d29885cc41\).html](https://sciencedata.urfu.ru/portal/en/publications/-----kpi-----4680de71-2efa-4b99-ad69-42d29885cc41).html)

приобретает развитие или обучение, которые позволяют отслеживать такие показатели, как инвестиции в обучение сотрудников, доля времени, потраченного на креативные задачи, количество сгенерированных идей и т.д. Главное новшество BSC заключается в том, что ограниченный набор показателей должен отражать стратегию фирмы¹⁴. Как показывают исследования, сбалансированный подход положительно влияет на измерение эффективности инноваций на выборке из 144 компаний в Австралии и Таиланде.¹⁵

В последние годы получили распространение и более специализированные системы - Инновационная карта (Innovation Scorecard), которая адаптирует логику BSC непосредственно для управления инновационной деятельностью, а также различные системы KPI для R&D-подразделений. Однако существует проблема расчета «культуры инноваций» или «креативности» в цифрах, так как эти показатели могут быть оценены субъективно, особенно при экспертной оценке. И для руководств компаний финансовые показатели все таки являются более важными.¹⁶

Тем не менее, нефинансовые методы играют критически важную роль именно там, где финансовые бессильны, они становятся основой для управления на ранних стадиях инновационного процесса, когда денежные потоки еще отсутствуют, а ключевые решения о продолжении или остановке разработки необходимо принимать здесь и сейчас.

Наиболее современным и динамично развивающимся направлением в области оценки инноваций являются **комбинированные** методы, которые пытаются совместить преобладающие аспекты как финансового, так и нефинансового подходов, адаптируя их к условиям высокой неопределенности.

Одним из ключевых инструментов признаётся метод реальных опционов (Real Options Valuation). В отличие от традиционных методов дисконтирования, которые статичны, метод реальных опционов рассматривает инновационный проект как серию последовательных инвестиционных решений, которые менеджмент может принимать по мере получения новой информации.¹⁷ На практике он позволяет оценить не только финансовые результаты, но и организационную гибкость, то есть возможность расширить проект при успехе, отложить его, если условия неблагоприятны, или вовсе отказаться от него. Как отмечают исследователи, объединение методологии реальных опционов с анализом методом нечетких множеств позволяет получать более обоснованные результаты по оценке финансовой эффективности инновационных проектов, особенно в венчурной сфере, где неопределенность максимальна. Ключевым преимуществом является способность учитывать не только технические и маркетинговые риски, но и увеличивать ожидаемую ценность проекта благодаря возможности отложить инвестиции до снятия неопределенности.¹⁸

¹⁴Non-financial Measures (Preliminary Draft) - <https://oercollective.caul.edu.au/principles-strategic-management-accounting/>

¹⁵An exploratory study of innovation effectiveness measurement between Australian and Thai SMEs -

https://www.researchgate.net/publication/38183960_An_exploratory_study_of_innovation_effectiveness_measurement_between_Australian_and_Thai_SMEs

¹⁶11 KPIs for Measuring Innovation Success - <https://www.wellspring.com/blog/innovation-metrics>

¹⁷Management in the Era of Digital Transformation: Methods for Evaluating the

Effectiveness of Investments in Innovative Projects - <https://journals.rudn.ru/in-econ/article/view/48808/26330>

¹⁸Valuing Technology Investments: Use Real Options Thinking but Forget Real Options Valuation - <https://eprints.qut.edu.au/6519/>

Перспективным направлением является многокритериальный анализ. Этот подход предполагает оценку инновационного проекта не по одному (например, NPV), а по целому набору критериев как финансовых, так и нефинансовых. В разных статьях предлагаются различные наборы: отраслевая специфика, стадия жизненного цикла продукта, потенциальный синергетический эффект с текущим портфелем компании, уровень патентной защиты и другие. Применение этого метода требует от компании формализации чётких приоритетов и часто опирается на экспертные оценки. Как отмечается, многокритериальный анализ показал свою практическую значимость для оценки инновационных проектов и остается перспективным направлением для дальнейших разработок.

Несмотря на методологическую сложность, комбинированные методы (реальные опционы, многокритериальный анализ) это наиболее адекватны для применения к инновационным проектам, так как это процесс с нелинейной динамикой и множеством неопределённых исходов. Однако их практическое внедрение часто упирается в недостаток компетенций и неготовность менеджмента к отказу от простых, пусть и несовершенных, финансовых показателей.

Необходимость использования комбинированного подхода можно увидеть в исследовании, где сравнивались три подхода к оценке реального фармацевтического R&D-проекта по разработке антибиотика Линезолид (Таблица 1):

Метод	Результат (млн. юаней)	Вывод о проекте
Традиционный NPV	-14.7	Убыточен
ROV	26.9	Выгоден
Комбинированный	443.2	Крайне выгоден

Таблица 1 - Сравнение методов оценки¹⁹

- Традиционный метод (NPV), основанный на статичном прогнозе денежных потоков, дал результат -14.7 млн юаней, что сделало бы проект неприемлемым для инвестиций.
- Метод реальных опционов (ROV) с использованием модели биномиального дерева, учитывающий поэтапность принятия решений, показал положительный результат 26.9 млн юаней.
- Предложенный комбинированный метод, который сочетал в себе корректную оценку базовой стоимости и опционной составляющей, выявил, что проект обладает значительно большей ценностью, достигающей 443.2 млн юаней.²⁰

¹⁹Analysis of the Theoretical and Practical Issues that are Present and Arising From the Use of rNPV and ROV in Practice for Valuing a Pharmaceutical Product in the R&D Phase with Genmab A/S as Case Company - <https://research.cbs.dk/en/studentProjects/analysis-of-the-theoretical-and-practical-issues-that-are-present/>

²⁰Analysis of the Theoretical and Practical Issues that are Present and Arising From the Use of rNPV and ROV in Practice for Valuing a Pharmaceutical Product in the R&D Phase with Genmab A/S as Case Company - <https://research.cbs.dk/en/studentProjects/analysis-of-the-theoretical-and-practical-issues-that-are-present/>

Данный кейс наглядно демонстрирует, что традиционный NPV, не учитывая управленческую гибкость и опционную стоимость, может привести к закрытию перспективного долгосрочного проекта. В то время как гибридный подход позволяет более справедливо и точно оценить его истинную ценность.

Итоговые положения

Исходя из выше проанализированных кейсов, можно сделать ключевые выводы по подходам. Фундаментальные исследования подтверждают, что традиционные методы (NPV) игнорируют опционную стоимость инноваций, что ведет к систематической недооценке перспективных R&D-проектов. Как пример можно привести реальный фармацевтический кейс (NPV дал -14,7 млн юаней, тогда как комбинированный комбинированный метод показал результат 443,2 млн юаней). Однако широкому внедрению реальных опционов препятствует ряд факторов: как показывает скандинавское исследование, лишь 6% опрошенных финансовых директоров применяют этот подход, а 70% респондентов вообще не знакомы с его концепциями (Busch, 2025)²¹.

Исходя из этого, можно рекомендовать внедрение техник для менеджеров для более упрощенного восприятия информации. Например, Фиксация «триггерных точек» (go/no-go decision points) на каждом этапе инновационного процесса с назначением ответственных за сбор информации, снижающей неопределенность. Чтобы поэтапно снижать неопределенность, в процесс внедряются контрольные точки, в которых на основе четких критериев принимается решение о продолжении или остановке проекта. Эффективность такого подхода подтверждается современными исследованиями. Согласно анализу консалтинговой компании New Oaks Consulting, эта методология решает проблему «разрыва в исполнении решений». На каждом таком этапе команды принимают обоснованные решения, основанные на конкретных требованиях, вместо того чтобы ждать идеальной информации.²²

А также, новейшие исследования выявляют нелинейную взаимосвязь между показателями ESG и инновационной эффективностью. Как показало исследование на 256 наблюдениях в скандинавском производственном секторе (Batjargal, 2025), ESG-практики и инновационная деятельность не генерируют финансовых выгод в краткосрочной перспективе. Аналогично работа Sun и Zhang (2025) выявила двойственную роль ESG: положительную связь с объемом инноваций и финансовой способностью, но отрицательную - с технологической интенсивностью.²³

Эти выводы подчеркивают необходимость выстраивания комплексной системы оценки ESG-аспектов, не сводимой к немедленному финансовому эффекту. И в связи с этим рекомендуется:

²¹The Use of Real Options Theory in Scandinavia's Largest Companies - https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2691371

²²Stage Gate Process – Eliminating the Decision Execution Gap - <https://newoaksconsulting.com/stage-gate-process-eliminating-the-decision-execution-gap/>

²³The Interlinkages Between Innovation, ESG Scores, and Financial Performance in the Nordic Manufacturing Sector - <https://www.theseus.fi/handle/10024/906270>

- Включить в систему оценки инноваций отдельный блок показателей ESG с собственным весом (например, 20-30% от общей оценки), а не рассматривать их как «дополнительный бонус».
- Использовать стандартизированные показатели (GRI, SASB) для измерения нефинансовой отдачи инноваций (снижение углеродного следа, улучшение условий труда, соответствие регуляторным требованиям).
- Признать, что экологические и социальные инновации имеют более длительный горизонт окупаемости и могут не приносить немедленной финансовой отдачи, однако создают стратегическую ценность в долгосрочной перспективе.

Проблема «инновационного парадокса короткого горизонта планирования» коренится не только в методологии, но и в поведенческих установках менеджмента. Исследования однозначно показывают: когда KPI и бонусы менеджеров завязаны на квартальные финансовые показатели, перспективные инновационные проекты систематически отвергаются. Согласно исследованию 2024 года, низкая чувствительность оплаты к результатам дает менеджерам большую терпимость к неудачам, что стимулирует инновационную активность (Stanford, 2024)²⁴.

Исходя из результатов этого исследования следует внедрить для топ-менеджмента долгосрочные индикаторы эффективности, учитывающие успешность инновационных проектов (например, количество запущенных новых продуктов, доля рынка инноваций, патентная активность). Более того, выделить инновационные проекты в отдельную категорию бюджетирования, не влияющую на операционные показатели подразделений.

Проведенное исследование показывает, что проблема оценки эффективности инновационных стратегий международных компаний носит системный характер: ключевая трудность заключается не в отсутствии метрик, а в фундаментальном разрыве между долгосрочными стратегическими приоритетами и доминирующей на практике краткосрочной финансовой логикой, из-за чего более 95% компаний не могут корректно измерить результаты своих инноваций. Ни один из существующих методов не является универсальным: финансовые подходы (NPV, IRR, ROI) непригодны для ранних стадий и длинных горизонтов, нефинансовые (BSC, Innovation Scorecard) страдают субъективизмом, а комбинированные (реальные опционы, многокритериальный анализ), будучи наиболее адекватными природе инноваций, ограничены сложностью расчетов и культурными барьерами. В ответ на это предложены практические меры, включающие переход к интеграции ESG-факторов, адаптацию систем мотивации и внедрение портфельного управления инновациями. Дальнейшие исследования могут быть направлены на эмпирическую верификацию предложенной модели, разработку упрощенного инструментария для опционных методов, углублённое изучение взаимосвязи ESG и инновационной активности, а также создание отраслевых бенчмарков. Таким образом, данная работа вносит вклад в развитие теории и практики оценки эффективности инновационных стратегий, что

²⁴Performance Pay and Productivity - <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.90.5.1346>

может быть полезно как для академических исследований, так и для корпоративного сектора.

Список использованной литературы

1. Global Innovation Index 2025: Innovation at a Crossroads / WIPO. — Geneva: World Intellectual Property Organization, 2025.
2. Apple Inc. Annual R&D expenditure data (2014-2025) / Statista; Apple Inc. Annual Reports 2024-2025.
3. State of Innovation 2024 / MAIZE, Bloom Partners and Made by Many. — 2024. (Статистика о нефинансовых КРІ и разрыве между стратегическими приоритетами и методами оценки).
4. PEX Network/Comindware. PEX Report 2025/26: Global state of business transformation. — PEX Network, 2025. (Данные о том, что 58% компаний называют цифровую трансформацию критически важной стратегией, но лишь 2-3% могут оценить её реальный эффект).
5. Batjargal A. The Interlinkages Between Innovation, ESG Scores, and Financial Performance in the Nordic Manufacturing Sector [Электронный ресурс] / A. Batjargal. — Theseus, 2025. — Режим доступа: <https://www.theseus.fi/handle/10024/906270>
6. Sun J.K., Zhang D. Powering innovation through sustainability: exploring the effects of firm ESG performance on innovation volume and value / J.K. Sun, D. Zhang // Social Responsibility Journal. — 2025. — Vol. 21, No. 7. — P. 1503–1528. DOI: <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2024-0737>
7. The challenge of measuring innovation types: A systematic literature review // Journal of Innovation & Knowledge. — 2024. — Vol. 9, Issue 4. — Article 100620.
8. Bain & Company. Built to Be Bold: Why the Best Innovators Run Two Systems (2025 Innovation Report) [Электронный ресурс] / Bain & Company. — 2025. — Режим доступа: <https://www.bain.com/insights/built-to-be-bold-why-the-best-innovators-run-two-systems-innovation-report-2025/>
9. Busch D. The use of real option theory in Scandinavia's largest companies / D. Busch // International Review of Financial Analysis. — 2023. — Vol. 88. (Данные о 6% CFO, применяющих ROV, и 70% респондентов, не знакомых с его концепциями).
10. New Oaks Consulting. Stage Gate Process – Eliminating the Decision Execution Gap [Электронный ресурс] / New Oaks Consulting. — 2025. — Режим доступа: <https://newoaksconsulting.com/stage-gate-process-eliminating-the-decision-execution-gap/>
11. IFI CLAIMS Patent Services. 2025 U.S. Patent Trends Analysis Report / IFI CLAIMS Patent Services. — 2026. (Цифры по патентной активности Apple, Microsoft, Amazon).
12. Sawang S., Unsworth K.L., Sorbello T.M. An Exploratory Study of Innovation Effectiveness Measurement in Australian and Thai SMEs / S. Sawang, K.L. Unsworth, T.M. Sorbello // International Journal of Organisational Behaviour. — 2007. — Vol. 12, No. 1. — P. 110–125.
13. Baranov A.O., Muzyko E.I., Pavlov V.N. Development of a Methodology for Analyzing the Effectiveness of Venture Capital Investment Based on Option and Fuzzy-Sets Approaches

-
- / A.O. Baranov, E.I. Muzyko, V.N. Pavlov // Studies on Russian Economic Development. — 2023. — Vol. 34, No. 4. — P. 565–572.
14. Schneider M., Tejada M., Dondi G., Herzog F., Keel S., Geering H. Making real options work for practitioners: a standardization and implementation model / M. Schneider et al. // R&D Management. — 2008. — Vol. 38, No. 4. — P. 415–432.
15. Kenton W. Real Options Definition / W. Kenton // Investopedia. — 2023.
16. Damodaran A. The Dark Side of Valuation: Valuing Young, Distressed, and Complex Businesses / A. Damodaran. — 3rd ed. — Pearson, 2018. (Классический кейс Ambev).
17. Tesla Inc. Market share data for EV in the US (2022-2025) / Statista; Kelley Blue Book; Cox Automotive. (Статистика доли рынка Tesla).
18. Cruz Aranda F., Terán Bustamante A. Valuation of an investment project in research and development in the pharmaceutical industry / F. Cruz Aranda, A. Terán Bustamante // Contaduría y Administración. — 2019. — Vol. 64, No. 1.
19. Шаповалов В.В. Сравнительный анализ инновационной эффективности ведущих технологических корпораций: Amazon, Alphabet, Microsoft, Apple. — Экономика и управление. — 2024. (Данные по расходам на R&D и сопоставительный анализ инновационных стратегий).
20. European Commission. EU Industrial R&D Investment Scoreboard 2025. — Европейская комиссия, 2025.
21. Brand Finance. Global Intangible Finance Tracker (GIFT) 2025 / Brand Finance. — 2025.
22. Research and Markets. Global innovation and R&D spending trends / Research and Markets. — 2024.
23. Stanford University Research. Pay-for-performance and corporate R&D / Stanford Graduate School of Business. — 2024.
24. Torstensson M., Al Saheb S. Value Creation in Innovation Projects Using Real Options: A Case Study / M. Torstensson, S. Al Saheb // KTH Royal Institute of Technology, Degree Project in Industrial Management. — 2023.
25. ICI Americas. Case Study on R&D portfolio management using decision trees. — ICI Americas, 1994 / Harvard Business Review.