

005056918

На правах рукописи

**АЛЕКСАНИЯН Гарри Михайлович**

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕСУРСНОГО  
ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВЕНЧУРНЫХ ПРОЕКТОВ  
СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление  
народным хозяйством  
(экономика предпринимательства)

**Автореферат**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва 2012

Диссертация выполнена на кафедре экономики туристической индустрии в ГАОУ ВПО г. Москвы «Московский государственный институт индустрии туризма им. Ю. А. Сенкевича».

Научный руководитель **Доктор экономических наук, профессор  
Бандурин Александр Владимирович**

Официальные оппоненты **Доктор экономических наук, профессор  
Контопов Михаил Васильевич,**  
Федеральное государственное бюджетное  
учреждение науки Институт экономики  
Российской академии наук, заместитель  
заведующего кафедрой экономической теории  
  
Кандидат экономических наук, доцент  
**Пикалкина Марина Геннадьевна,**  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение Высшего  
профессионального образования «Московский  
государственный университет леса»,  
доцент кафедры финансов

Ведущая организация **Негосударственное образовательное  
учреждение высшего профессионального  
образования «Московский финансово-  
промышленный университет «Синергия»**

Защита состоится «14» ноября 2012 г. в 14:00 на заседании диссертационного совета Д 850.006.01 по экономическим наукам при НОУ ВПО «Московская академия предпринимательства при Правительстве Москвы» по адресу: 125319, Москва, ул. Планетная, 36.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале НОУ ВПО «Московская академия предпринимательства при Правительстве Москвы» по адресу: 125319, Москва, ул. Планетная, 36.

Электронная версия автореферата размещена на сайте ВАК Минобрнауки России <http://vak.ed.gov.ru>

Автореферат разослан «13» октября 2012 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета



Л.А.Каргина

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### Актуальность темы исследования

Проблема повышения эффективности ресурсного обеспечения венчурных проектов, реализуемых субъектами предпринимательства, актуальна в настоящее время по следующим основным причинам:

Во-первых, в условиях глобальной конкуренции, которая возрастает в различных сферах предпринимательства, в том числе, за счет удешевления импорта, субъекты предпринимательства вынуждены реализовывать различные проекты для расширения номенклатуры своих продуктов, увеличения присутствия в различных регионах, а также для изменения технологий производства и включения в материально-технические средства нового оборудования и сырья. Однако, высокий риск, присущий внедрению новшеств в предпринимательской деятельности, предполагает необходимость предварительного апробирования различных возможностей в условиях, приближенных к реальным. Для этого целесообразно реализовывать различные венчурные проекты.

Во-вторых, реализация венчурных проектов осуществляется различными подразделениями субъекта предпринимательства для повышения обоснованности решений по развитию, поэтому данные проекты могут рассматриваться как стадия формирования стратегического потенциала субъекта предпринимательства. Процесс формирования стратегического потенциала требует затрат различных ресурсов, запасы которых у предпринимателей ограничены. В этих условиях, каждый венчурный проект должен быть наделен таким количеством ресурсов, которое, с одной стороны, позволит получить необходимые результаты проекта, с другой – не вызовет дефицита ресурсов для основной деятельности. Подобная ситуация предполагает необходимость предварительного анализа заявок на ресурсы и использование формализованного инструментария принятия решений о выделении ресурсных квот.

В-третьих, современные подходы к анализу эффективности ресурсного обеспечения различных проектов в основном сводятся к оценке стоимости предпринимательского бизнеса, в рамках которого реализуется венчурный проект, либо к экспертной оценке потенциальной рыночной стоимости результатов венчурного проекта. При этом ресурсная эффективность проекта, как правило, не рассматривается. Для субъектов предпринимательства, которые реализуют венчурные проекты в интересах собственного развития, оценить будущую стоимость результатов проекта без учета влияния на весь бизнес бывает достаточно затруднительно. Именно поэтому с учетом специфики внутренних венчурных проектов, целесообразно разработать адаптированные методики оценки эффективности.

С учетом перечисленных обстоятельств можно сделать вывод, что выбранная тема диссертационного исследования в настоящее время

актуальна, в ее рамках можно конкретизировать проблемное поле, исследование которого позволит получить новые научные результаты, имеющие значение для развития национальной экономики России.

### **Степень разработанности научной задачи**

Научная задача ресурсного обеспечения венчурных проектов рассмотрена в трудах ведущих отечественных ученых: Аксенова В. Л., Давидюка Г. В., Любовой Т. Г., Малахова В. В., Новоселова М. В., Орловой А. В., Петренко Д. П., Пинюгина К. О., Ряшенцева В. А., Савицкого А. Г., Ситовой Т. Е., Стальченко А. Ю., Старцевой Т. Г., Юкина Ю. А. и др. Отдельным проблемам прямого квотирования венчурных проектов были посвящены труды следующих отечественных ученых: Бешкинского М. Е., Гатауллиной Е. В., Городновой О. П., Дрантусовой Н. В., Иванова О. В., Лауриты Т., Потатуева В. М., Савенкова М. В., Сулимовой Е. А. и др. Однако в рассматриваемых работах не учитываются особенности прямого ресурсного квотирования в проектах по обоснованию стратегического развития. Отдельные аспекты венчурных проектов в предпринимательстве рассматривались в работах таких ученых как Ананов С. К., Бендииков М. А., Давыденко А. С., Дуфал В., Желябовский Ю. А., Ключай В. В., Кузык Е. Б., Орехов С. А., Фрас Л. В. и др. Тем не менее, в большинстве работ эффективность квотирования венчурных проектов оценивается как прирост стоимости венчурного предпринимателя, либо как создание новой стоимости в результате проекта. Такой подход для внутренних венчурных проектов не целесообразен, поэтому нуждается в развитии и адаптации.

### **Цель и задачи диссертации**

**Цель работы** заключается в решении научной задачи по разработке направлений повышения эффективности прямого ресурсного квотирования венчурных проектов, реализуемых субъектом предпринимательства для обоснования путей стратегического развития в условиях ограниченности основных ресурсов. В соответствии с поставленной целью в диссертации сформулированы следующие задачи:

- обосновать развернутую классификацию квотирования как механизма выделения прямых ресурсных квот для обеспечения реализации венчурных проектов субъектами предпринимательства;
- разработать общий механизм квотирования ресурсов для реализации венчурных проектов субъектом предпринимательства;
- выявить основные компоненты алгоритма квотирования как механизма ресурсного обеспечения реализации венчурных проектов и разработать дерево решений для формализованной оценки подаваемых для квотирования ресурсных заявок;

- обосновать частные критерии и построить балансовые уравнения квотирования венчурных проектов, реализуемых субъектом предпринимательства;
- разработать методику оценки экономической эффективности квотирования венчурных проектов.

### **Объект и предмет исследования**

**Объект исследования** – субъект предпринимательства, реализующий внутренние венчурные проекты, обеспечивающие собственное стратегическое развитие.

**Предмет исследования** – организационно-экономические отношения, возникающие между предпринимателем и руководством подразделения, реализующего венчурный проект, в процессе выделения прямых ресурсных квот на реализацию проекта.

### **Теоретическая основа исследования**

Теоретической и методологической базой проводимого исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам ресурсного обеспечения проектов по стратегическому развитию и техническому перевооружению субъектов предпринимательства. Для решения сформулированных в исследовании задач автор использовал экономико-статистические методы, методы теории управления, табличный и графический методы; методы финансового анализа, экономической оценки эффективности проектов, методы обработки экспертных мнений, а также инструменты теории вероятностей.

Информационными источниками проводимых исследований стали официальные данные Федеральной службы государственной статистики, гипотезы и положения экономической теории, опубликованные на русском и зарубежных языках, информация сети Интернет, открытые аналитические отчеты и обзоры, а также результаты собственных исследований и расчетов автора диссертации.

### **Научная новизна и положения, выносимые на защиту**

**Научная новизна** диссертационного исследования заключается в решении научной задачи по разработке методического обеспечения и инструментария ресурсного обеспечения венчурных проектов с использованием прямых ресурсных квот, выделяемых на основании расчета скорости исчерпания ресурсов как базового критерия эффективности внутренних венчурных проектов. Научная новизна диссертации содержится в следующих результатах:

1. Обоснована развернутая классификация квотирования как механизма выделения прямых ресурсных квот для обеспечения реализации венчурных

проектов субъектами предпринимательства, в соответствии с которой под квотированием понимается процесс документального закрепления за венчурным проектом прав доступа к заранее определенному объему дефицитного ресурса в течение заданного периода времени. Прямая ресурсная квота – выделенный руководству венчурного проекта объем ресурса, который оно может исчерпать в определенный период времени без получения дополнительных разрешений и одобрений руководства субъекта предпринимательства. Условная ресурсная квота – это дополнительный объем ресурса, который руководство проекта может использовать только при достижении проектом заданных промежуточных результатов. Установлены различные формы и виды квотирования: одноресурсное квотирование – предоставление прямой ресурсной квоты по одному наиболее дефицитному для венчурного проекта ресурсу; двухресурсное квотирование – предоставление двух прямых ресурсных квот по запрашиваемым для реализации венчурного проекта ресурсам; мультиресурсное квотирование – неограниченное по количеству ресурсов соглашение, в рамках которого могут черпаться любые необходимые для реализации венчурного проекта ресурсы в заранее согласованном объеме.

2. Уточнен алгоритм реализации механизма квотирования ресурсов для реализации венчурных проектов субъектом предпринимательства. Наиболее важными являются: критериально-аналитический этап, предназначенный для формирования оценочных показателей для анализа ресурсных потребностей; этап оценки текущего состояния ресурсной обеспеченности, позволяющий на основе принятого субъектом предпринимательства дерева решений сформулировать основные ответы и для каждой заявки дать формализованный предварительный ответ по выделению ресурсов с использованием следующих вариантов механизма квотирования для обеспечения проекта: а) ресурсный, когда квотируются отдельные виды ресурсов; б) проблемный, когда квотируется пакет ресурсов для решения конкретной проблемы; в) проектный, когда квотирование осуществляется для проекта в целом.

3. Выявлены основные компоненты алгоритма квотирования как механизма ресурсного обеспечения реализации венчурных проектов и разработано дерево решений для формализованной оценки подаваемых для квотирования ресурсных заявок. В основе квотирования венчурных проектов, контролируемых субъектом предпринимательства, лежит проблема формирования адекватной модели общего механизма выделения квот. Процесс формирования модели основывается на построении матрицы приоритетов, которая позволяет установить зоны ответственности по реализации проекта между субъектом предпринимательства и руководством венчурного проекта.

4. Обоснованы частные критерии и построены балансовые уравнения квотирования венчурных проектов, реализуемых субъектом предпринимательства. Упорядоченность формирования и обновления перечня проектов и программ субъекта предпринимательства зависит от

интегральной оценки венчурных проектов по группам критериев, позволяющих провести анализ: степени венчурной и производственно-технической кооперации в процессе разработки решения по стратегическому развитию предприятия, отвечающей текущим и предполагаемым требованиям экологичности, безопасности и качества продукта; кадрового потенциала венчурного проекта по созданию новых рабочих мест, выхода на новые рынки, повышения экономической устойчивости субъекта предпринимательства; эффективности, срока окупаемости вложенных ресурсов и обновления имеющихся знаний о рынке, конкурентах и продукции. Использование инструментария позволяет оценить обеспеченность ресурсами, охват ресурсными квотами на основе построения системы ресурсных балансов «запросы – ресурсы»; «запросы – квоты»; «запросы – результаты».

5. Разработана методика оценки экономической эффективности квотирования венчурных проектов. Основным показателем эффективности квотирования является текущая скорость исчерпания ресурса, сопоставляемая с результатами реализации венчурного проекта. Исчерпание ресурсов при реализации венчурного проекта имеет устойчивую тенденцию к росту, в том числе за счет постоянного роста вмененной стоимости потребленных ресурсов, которая возрастает для каждого последующего этапа реализации венчурного проекта, а также по причине роста уровня потребления с приближением сроков окончания проекта. Ресурсоемкость венчурного проекта применительно к субъекту предпринимательства – это совокупное потребление ресурсов по всем венчурным проектам, реализуемым в рамках субъекта предпринимательства. Если чистая материальная результативность венчурных проектов сопоставима с затратами на их ресурсное обеспечение, а сами результаты позволяют субъекту предпринимательства реализовать стратегию развития, это означает, что распределение ресурсов осуществляется эффективно. Тем не менее, у предпринимателя всегда существует потенциал повышения эффективности за счет дополнительного анализа балансовых уравнений ресурсного обеспечения.

По своему содержанию диссертация соответствует п. 8.9 «Хозяйственные риски в предпринимательской деятельности (сущность, виды, риск-менеджмент); основные направления формирования системы риск-менеджмента в сфере предпринимательства», п. 8.19 «Многокритериальные оценки эффективности предпринимательской деятельности» паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства).

### **Теоретическая и практическая значимость исследования**

Теоретическая значимость результатов исследования состоит в том, что в ней получили развитие теория управления предпринимательскими структурами в части дополнительного обоснования направлений стратегического развития, реализации внутренних венчурных проектов и их

ресурсного обеспечения за счет использования механизма квотирования, а также теория управления проектами в части развития методологии оценки эффективности их реализации с использованием инструментария оценки скорости исчерпания ресурсов.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что они могут быть использованы предпринимателями для повышения обоснованности ресурсного квотирования венчурных проектов. Это позволит: рационально использовать имеющиеся ресурсы за счет технологически эффективной реализации венчурных проектов; повысить уровень рыночной привлекательности предпринимательского бизнеса за счет реализации стратегически ориентированных проектов; существенно улучшить процесс организации инновационной деятельности в части технического перевооружения (реновации и развития) субъектов предпринимательства при росте их конкурентоспособности.

### **Апробация результатов**

Основные результаты исследования докладывались и получили одобрение на различных научно-практических конференциях, в частности, на международной конференции «Пищевая промышленность Беларуси: маркетинг, логистика, инновации» (г. Минск, 2012 г.), межвузовской научно-практической конференции «Экономические проблемы современной России: менеджмент и институционализм» (г. Москва, 2010 г.). Основные положения диссертации прошли следующую практическую апробацию:

- ♦ отдельные результаты диссертационного исследования использованы ООО «Птицефабрика «Радон» при проведении комплексного анализа венчурных проектов для выделения ресурсных квот;

- ♦ результаты исследований использованы для подготовки учебно-методических материалов и пособий при чтении учебного курса «Управление проектами» в ГАОУ ВПО г. Москвы «Московский государственный институт индустрии туризма им. Ю. А. Сенкевича».

Основные положения диссертационной работы отражены в 9-ти публикациях общим объемом 3,7 печатных листа, в том числе в трех публикациях в журналах, входящих в перечень ведущих научных рецензируемых изданий и журналов, определенных ВАК РФ.

### **Структура диссертации и публикации**

Диссертационная работа изложена на 168 страницах текста, содержит 19 таблиц, 18 рисунков и состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников и литературы, в котором представлено 148 наименований.



## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В результате решения первой научной задачи в работе конкретизировано понятие и дана развернутая классификация венчурных проектов в деятельности субъектов предпринимательства, а также рассмотрено квотирование как механизм выделения прямых ресурсных квот для обеспечения реализации венчурных проектов субъектами предпринимательства. Для целей диссертации определено, что квотирование – это процесс юридического предоставления руководству венчурного проекта доступа к заранее определенному объему дефицитного ресурса, то есть документально оформленное право пользования определенным объемом ресурса в течение заданного периода времени. Прямая ресурсная квота – выделенный руководству венчурного проекта объем ресурса, который оно может исчерпать в определенный период времени без получения дополнительных разрешений и одобрений руководства субъекта предпринимательства. В рамках исследования установлены различные формы и виды квотирования:

- одноресурсное квотирование – предоставление прямой ресурсной квоты по одному наиболее дефицитному для венчурного проекта ресурсу;
- двухресурсное квотирование – предоставление двух прямых ресурсных квот по запрашиваемым для реализации венчурного проекта ресурсам;
- мультиресурсное квотирование – неограниченное по количеству ресурсов соглашение, в рамках которого могут черпаться любые необходимые для реализации венчурного проекта ресурсы в заранее согласованном объеме.

В работе показано, что в практическом смысле сущность квотирования заключается в ресурсном обеспечении венчурных проектов, реализуемых для расширения основной производственной, сбытовой или другой деятельности, направленной на генерирование прибыли с использованием имеющихся или специально создаваемых для решения этой задачи подразделений субъекта предпринимательства, путем вложения определенной части ресурсов в деятельность этого подразделения без гарантий полного возврата, например, с заранее планируемым объемом потерь выделенных ресурсов, если квотируемый проект не даст в результате своей реализации планируемого результата.

Квотирование, как правило, осуществляется для инвентаризации располагаемых ресурсов, используемых в проектах для создания предпосылок получения доходов в случае успеха обеспечиваемого проекта, а также получения прав на полученные венчурным подразделением (объектом квотирования) реальные или нематериальные продукты. Дефицит ресурсов, в большинстве случаев, возникает у субъекта предпринимательства при попытке создать новую возможность развития бизнеса без наличия опыта в реализуемом направлении деятельности, либо в новом регионе присутствия.

Для повышения детализации проектов в диссертации предложена их укрупненная классификация:

- маркетинговый – выход на новый рынок;
- продуктовый – создание нового продукта;
- финансовый – апробация нестандартной схемы финансового обеспечения деятельности;
- технологический – проверка работоспособности нового оборудования;
- административный – создание новой схемы управления подразделениями.

В качестве источника ресурсов, как правило, выступает либо сам субъект предпринимательства, привлекающий наиболее дефицитные ресурсы, формирующий специальные фонды, а затем предоставляющий квоты своим подразделениям (рисунок 1), либо внешние источники ресурсов, с которыми венчурные подразделения взаимодействуют самостоятельно. Для осуществления деятельности по ресурсному обеспечению венчурных проектов субъект предпринимательства может сформировать управляющее подразделение, основными задачами которого являются:

- объективная экспертиза заявок;
- поиск источников и подготовка договоров на поставку ресурсов;
- текущий контроль выполнения обязательств;
- формирование устойчивых контактов с органами власти, средствами массовой информации и др.



Рисунок 1 – Механизм формирования квот и распределения ресурсов субъекта предпринимательства

Распределение ресурсов в процессе квотирования осуществляется субъектом предпринимательства на основе следующих критериев:

- проектный (ресурсы распределяются в привязке к конкретным венчурным проектам);
- проблемный (котируется группа проектов, инициированная для решения конкретной группы стратегических проблем субъекта предпринимательства);
- ресурсный (котируется конкретный ресурс, в котором венчурные проекты испытывают наибольшую потребность);
- временной (реализация проекта котируется с использованием базовых контрольных дат по стадиям реализации проекта).

Квотирование основных ресурсов производится по результатам экспертизы заявок, подаваемых венчурными подразделениями. Процедура экспертизы заявок состоит из следующих шагов:

- предварительная сортировка заявок (формирование хранилища проектов);
- организация всестороннего анализа поданных заявок в привязке к проектам;
- адаптация и корректировка перечня привлекаемых экспертов;
- утверждение методики и инструментария экспертизы;
- оформление результатов экспертизы.

В случае принятия положительного решения по проекту, между руководством субъекта предпринимательства (предпринимателем) и подразделением, реализующим венчурный проект, заключается соглашение о квотировании с установлением сроков, объемов ресурса, предельной скорости исчерпания. По результатам рассмотрения представленных документов каждый эксперт готовит сводную карту мнений по эффективности проектов в разрезе каждого критерия оценки. Руководство субъекта предпринимательства, как правило, на совместном заседании либо на заседании экспертной комиссии может принять одно из перечисленных ниже решений:

- выделить ресурсную квоту в объеме заявки;
- предоставить частичную ресурсную квоту;
- назначить повторную экспертизу поданной заявки;
- не предоставлять ресурсную квоту.

О принятом решении руководство субъекта предпринимательства сообщает руководству своего венчурного подразделения. Отказ в удовлетворении заявки не означает для проекта прекращение попыток по получению ресурсов на реализацию проекта.

В рамках второй научной задачи разработан общий механизм квотирования ресурсов для реализации венчурных проектов субъектом предпринимательства. Механизм реализуется поэтапно (рисунок 2): организационный этап; этап уточнения и коррекции; информационно-аналитический этап; критериально-аналитический этап; этап оценки текущего

состояния ресурсной обеспеченности; прогнозно-аналитический этап; окончательный анализ и уточнение полученных результатов, их представление лицу, принимающему решение о квотировании ресурсов; принятие решения о квотировании ресурсов и его реализация. В диссертации данные этапы рассмотрены подробно.

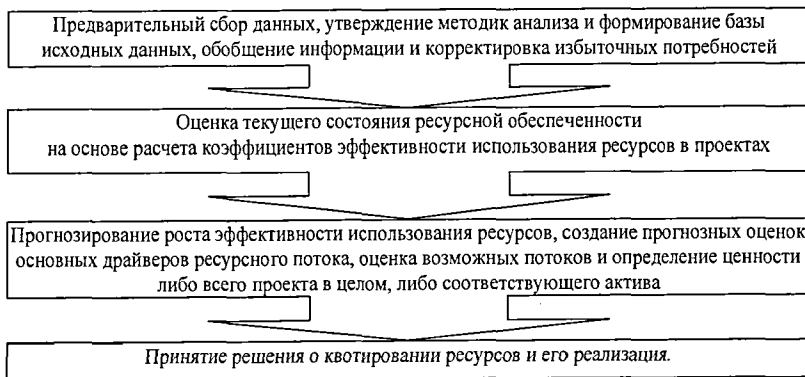


Рисунок 2 – Ключевые компоненты механизма квотирования ресурсов для реализации венчурных проектов субъекта предпринимательства

В ходе реализации первого этапа производится определение общего и персонального состава управляющего подразделения по оценке целесообразности ресурсного квотирования конкретного венчурного проекта, определение полномочий и обязанностей каждого ее члена, юридическое закрепление полномочий, конкретизация схемы взаимодействия, установление контрольных сроков и ресурсных квот, обеспечивающих деятельность управляющего подразделения, их выделение, решение дополнительных задач. При необходимости получения независимых оценок или же необходимости произвести в относительно короткие сроки оценку целесообразности выделения ресурсов для группы заявок венчурных подразделений также может быть несколько.

В ходе второго этапа на основе использования метода сценариев развития осуществляется уточнение стратегических целей субъекта предпринимательства, что обусловлено следующими обстоятельствами:

- во-первых, стратегическое планирование развития любого субъекта предпринимательства имеет долгосрочный характер, поэтому с момента определения стратегических задач и их юридического закрепления может пройти довольно значительное время, а этапный характер достижения стратегических целей объективно предполагает необходимость учета степени их достижения;

▪ во-вторых, высокая динамика изменений внешней среды в ряде случаев вынуждает корректировать как сами стратегические цели, так и содержание конкретных этапов их достижения.

На третьем этапе осуществляется сбор и уточнение всей необходимой исходной информации для оценки целесообразности квотирования проекта или заявки. Анализируются сведения о рыночной ситуации, о новых технологиях, о новых продуктах, которые интересуют потребителей. Также проводится анализ экологической чистоты продукта.

Четвертый этап необходим для уточнения значений критериев для каждого из соответствующих репрезентативных показателей, поскольку они должны соответствовать сфере венчурного проекта в конкретном месте и в конкретный момент времени. В качестве оптимальных значений критериев могут использоваться специально рассчитанные статистические показатели, описывающие сходные виды экономической деятельности, учитывающие состояние рынка, перечень которых целесообразно периодически обновлять на основе результатов анализа макроэкономического окружения.

Пятый этап оценки текущего состояния ресурсной обеспеченности предприятия, осуществляемой на основе расчета коэффициентов и по соответствующей методике. Позволяет на основе принятого предпринимателем дерева решений сформулировать основные ответы и для каждой заявки дать формализованный предварительный ответ по выделению ресурсов.

В ходе шестого этапа прогнозируется рост эффективности использования ресурсов, и в соответствии с трендами на соответствующем рыночном сегменте создаются прогнозные оценки основных драйверов ресурсного потока. После чего на основе этого производится оценка возможных рыночных потоков и определение ценности либо всего проекта или заявки в целом, либо соответствующей сферы деятельности субъекта предпринимательства.

На седьмом этапе осуществляется окончательный анализ и уточнение полученных результатов, их представление лицу, принимающему решение о квотировании проекта или заявки. Как правило, решение принимается коллегиально на совместном заседании руководства субъекта предпринимательства. На это заседание могут приглашаться руководители подразделений, ответственных за реализацию венчурного проекта. Такие заседания являются последней возможностью отстоять заявку на ресурсы.

Восьмой этап – принятие решения о квотировании и его реализация. Фактически на данном этапе формируется документ, в котором описываются основные ресурсные квоты в привязке к венчурным проектам, а также распределяется скорость исчерпания квот и порядок их возобновления.

Программа ресурсного обеспечения венчурных проектов является базисом высокой эффективности квотирования. Она должна минимизировать риски управления прямыми ресурсными квотами: цель предоставления квот – не только высокий доход субъекта предпринимательства, но и обеспечение ресурсами венчурных проектов. Учитывая изложенное, при разработке

программы ресурсного обеспечения следует использовать показатели скорости исчерпания ресурсов.

На основании оценки различных сценариев поведения данных показателей проводится квотирование венчурных проектов. Апробация предложенного подхода для оценки эффективности квотирования венчурных проектов позволяет сделать вывод о высоком потенциале его использования субъектами предпринимательства, так как растет качество ресурсного обеспечения и обеспечивается существенное повышение результативности проектов для субъекта предпринимательства.

В рамках решения третьей научной задачи выявлены основные компоненты выделения ресурсных квот как результатов рассмотрения заявок по ресурсному обеспечению различных венчурных проектов. В работе показано, что в основе квотирования венчурных проектов, контролируемых субъектом предпринимательства, лежит проблема формирования адекватной модели общего механизма выделения квот. Процесс формирования модели основывается на построении матрицы приоритетов, которая позволяет распределить зоны ответственности по реализации проекта между субъектом предпринимательства и руководством венчурного проекта. В частности, в диссертации построена следующая матрица для проектов в предпринимательстве (рисунок 3).

Степень участия субъекта предпринимательства в проекте	ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВЕРОЯТНОСТИ ИСХОДА ПРОЕКТА предприниматель обеспечивает ресурсные потребности в полном объеме. В случае необходимости предприниматель может поменять руководителей подразделения и обеспечить завершение этого проекта	Предприниматель обеспечивает большинство ресурсных запросов, в том числе, разделяя риски реализации проекта, и стремится к появлению новых результатов, способствующих развитию субъекта предпринимательства	Предприниматель сильно заинтересован в результатах проекта, поэтому выделяет ресурсную квоту в полном объеме. В свою очередь, подразделение осуществляет проект с максимальной прозрачностью и предоставляет предпринимателю все результаты
	Предприниматель осуществляет периодический контроль хода реализации проекта и прилагает усилия по его успешному завершению, несмотря на низкую заинтересованность в проекте руководства подразделения	Предприниматель готов предоставить ресурсы на возвратной основе и принять участие в поиске дополнительных ресурсов при высокой вероятности успешной реализации проекта	Руководство подразделения рассчитывает на полное удовлетворение ресурсных потребностей и корректирует проект под требования субъекта предпринимательства даже за счет изменения технологий
	Проект обеспечивается ресурсами по остаточному принципу, так как не является приоритетным для предпринимателя, а также не входит в стратегическую карту главных проектов субъекта предпринимательства	Подразделение готово к частичному использованию собственных ресурсов вне зависимости от результатов рассмотрения заявки субъектом предпринимательства	Подразделение идет в венчурный проект даже в случае отказа в удовлетворении заявки, рассчитывая привлечь внешние ресурсы на более поздних стадиях реализации проекта
	НИЗКАЯ	СРЕДНЯЯ	ВЫСОКАЯ
Степень вовлечения подразделения в реализацию проекта			

Рисунок 3 – Матрица приоритетов в системе отношений «субъект предпринимательства – венчурное подразделение»

Матрица приоритетов и зафиксированные в ней степени участия заинтересованных сторон в реализации проекта являются основой для формирования итогового решения, которое принимается по итогам анализа ответов на заранее известный перечень вопросов, разработанный именно для

целей ресурсного квотирования венчурных проектов в бизнесе субъекта предпринимательства (рисунок 4). Данный перечень позволяет выявить не только уровень решения задач стратегического развития субъекта предпринимательства, но и рыночный потенциал результатов, а также приоритетные ресурсы для реализации венчурного проекта:

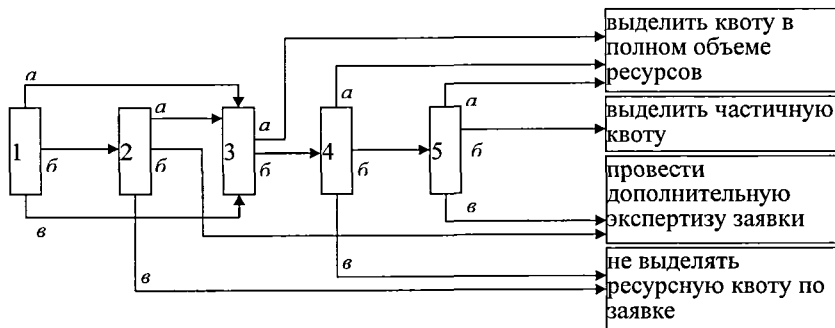
1. Приоритетный результат для субъекта предпринимательства:  
а) новый продукт; б) новый рынок; в) комплексное решение.

2. Оценка рыночного потенциала для сбыта нового продукта:  
а) высокий; б) средний; в) низкий.

3. Потребность в дополнительных ресурсах для осуществления проекта:  
а) ресурсы не нужны; б) ресурсы нужны.

4. Форма выделения квоты для самостоятельной реализации проекта:  
а) нужна гарантия предприятия, прямая квота не требуется; б) требуется расширенная квота; в) квота не предоставляется.

5. Механизм квотирования для обеспечения проекта: а) ресурсный; б) проблемный; в) проектный.



Условные обозначения: а, б, в – варианты ответов

Рисунок 4 – Дерево решений субъекта предпринимательства по ресурсному обеспечению венчурного проекта

Переход к стадии выделения прямых ресурсных квот для обеспечения конкретных венчурных проектов означает, что стадии сбора предварительных заявок, отбора проектов и анализа их потенциальной результативности, оценки потенциала коммерциализации результатов, поиска источников ресурсов, успешно пройдены (рисунок 5). Таким образом, выделение прямых ресурсных квот будет возможным лишь в том случае, если субъект предпринимательства будет четко осознавать эффективность реализации проекта, причем может проводиться не только прямая оценка эффективности, но и оценка косвенного эффекта от продажи прав на результаты реализованного проекта другим участникам рынка.

В ходе решения четвертой научной задачи выявлены основные особенности квотирования венчурных проектов, реализуемых субъектом предпринимательства. В работе показано, что наиболее важным принципом квотирования является прозрачность динамики и структуры портфеля проектов для обеспечения заданного значения эффективности для всех венчурных проектов, входящих в портфель субъекта предпринимательства. Соблюдение требований описанного принципа обеспечивает эффективность квотирования ресурсов при достижении заданного уровня успешности инициированных проектов. Четкость процесса формирования и обновления набора проектов и программ субъекта предпринимательства обеспечивается использованием обобщенной оценки портфеля венчурных проектов в разрезе трех групп частных критериев, позволяющих определить:

- глубину венчурной и производственно-технической кооперации в процессе разработки решения по стратегическому развитию субъекта предпринимательства, удовлетворяющей наиболее прогрессивным требованиям безопасности, конкурентоспособности и качества создаваемых продуктов;

- экономический потенциал каждого проекта по созданию новых рабочих мест, выхода на перспективные рынки, повышения экономической устойчивости субъекта предпринимательства;

- эффективности, срока окупаемости вложенных ресурсов и обновления имеющихся знаний о рынке, конкурентах и продукции.

Для принятия решения об инициировании венчурного проекта субъект предпринимательства может использовать следующие частные критерии:

- влияние на реализацию собственной стратегии развития;

- уровень обновления ключевых параметров деятельности в результате венчурного проекта;

- быстрота ликвидации отставания от конкурентов по ключевым параметрам развития;

- объемы ресурсного обеспечения реализуемых проектов.

При использовании второй группы частных критериев раскрывается коммерческий потенциал венчурного проекта:

- темп роста продаж новых продуктов;

- рост доли на новых рынках;

- степень улучшения качества экономического состояния;

- уровень безопасности технологических операций;

- рост удельной производительности одного работающего;

- динамика общей численности работающих.

В третьей группе частных критериев анализируются результаты деятельности в рамках бизнеса:

- увеличение рыночной стоимости субъекта предпринимательства;

- изменение коммерческой эффективности проектов, реализуемых субъектом предпринимательства;

- средневзвешенный размер вероятности ущерба по реализуемым венчурным проектам;



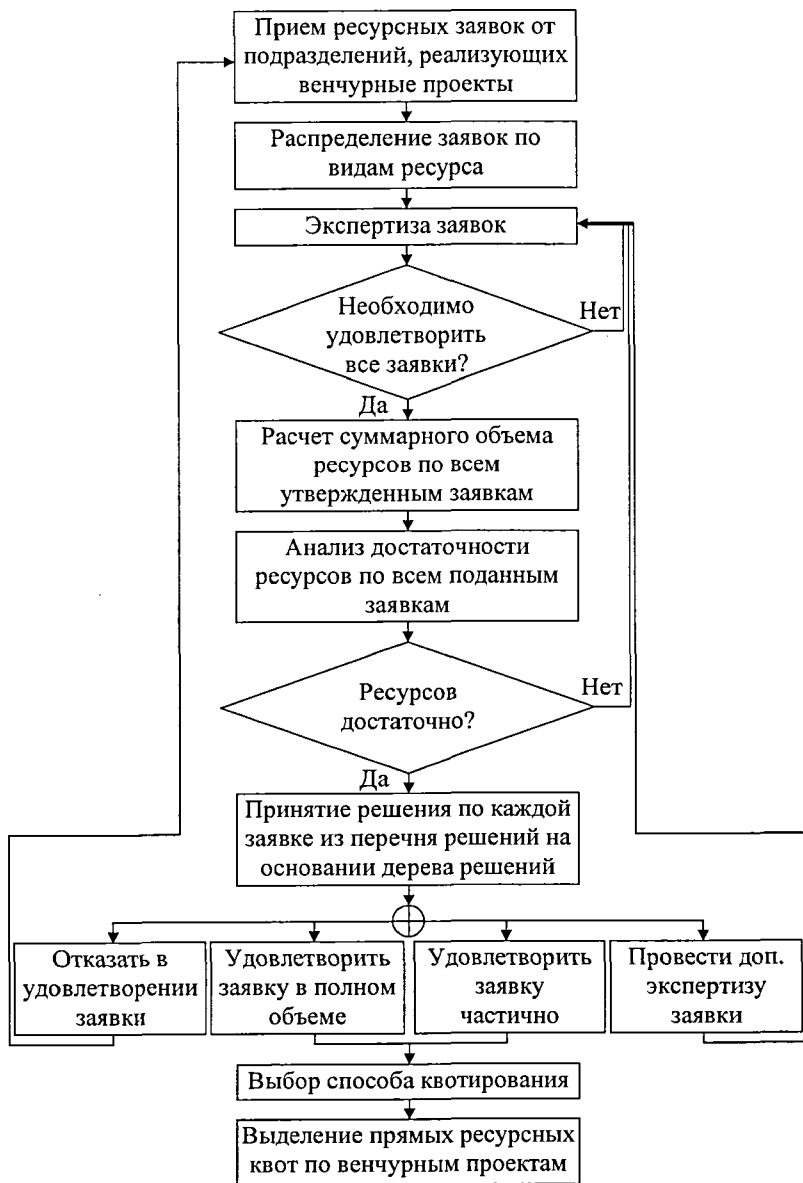


Рисунок 5 – Алгоритм выделения прямых ресурсных квот по венчурным проектам субъекта предпринимательства

▪ изменение объема требуемых ресурсов по реализуемым венчурным проектам.

Для оценки правильности и объективности использования частных критериев ресурсного обеспечения в диссертации разработан специализированный методический инструментарий. Использование инструментария позволяет оценить обеспеченность ресурсами, охват ресурсными квотами на основе построения системы ресурсных балансов «запросы – ресурсы»; «запросы – квоты»; «запросы – результат». Балансовое уравнение для установления достаточности собственных возможностей субъекта предпринимательства по ресурсному обеспечению венчурных проектов:

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m O_{ij} = \sum_{j=1}^m R_j + \Delta, \quad (1)$$

где

$O_{ij}$  – запрос  $i$ -го проекта по  $j$ -му виду ресурса;

$R_j$  – объемы имеющихся у субъекта предпринимательства собственных ресурсов  $j$ -го вида;

$\Delta$  – дефицит ресурсов, требуется привлечение внешних источников ресурса.

В диссертации рассмотрена ситуация, когда ООО «Птицефабрика «Радон» собирается реализовывать 5 проектов: проект 1 – переоборудование цеха для повышения продуктивности производства мяса кур; проект 2 – разработка новой упаковки (в рамках проекта предполагается создать опытный стенд с новой системой безопасности для проверки герметичности упаковки); проект 3 – модернизация цеха по производству мяса птицы (предполагается частичная замена оборудования, дополнительное обучение персонала); проект 4 – разработка современной системы очистки сточных вод от отходов жизнедеятельности птицы; проект 5 – монтаж и установка новой линии по производству полуфабрикатов (предполагается обновить оборудование, обучить персонал, за счет этого объем производства полуфабрикатов возрастет на 60%).

Руководители венчурных проектов подали заявки по следующим видам ресурсов (таблица 1). Как видно из таблицы 1, наиболее дефицитными для субъекта предпринимательства являются люди, оборудование, денежные средства. В этой ситуации целесообразно углубленно проанализировать заявки, чтобы соблюсти ресурсный баланс и выделить ресурсные квоты в таком размере, чтобы свести фактический дефицит ресурсов к нулю. Для решения данной задачи используется балансовое уравнение для оценки охвата венчурных проектов прямыми ресурсными квотами:

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m O_{ij} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m D_{ij}^k, \quad (2)$$

где

$D_{ij}$  – решение по запросу о предоставлении ресурсов,  $k = \overline{1, 4}$ ;

$k_1$  – предоставить квоту на ресурс в полном объеме;

$k_2$  – предоставить частичную квоту на ресурс;

$k_3$  – отложить предоставление квоты для дополнительной экспертизы заявки;

$k_4$  – не предоставлять квоту на ресурс.

Таблица 1 – Баланс ресурсных потребностей по основным венчурным проектам субъекта предпринимательства

	Проект 1	Проект 2	Проект 3	Проект 4	Проект 5	Общая потребность	Имеющийся ресурс	Дефицит
Ресурс 1 – Человеко-часы	1 800,00	2 880,00	720,00	800,00	7 680,00	13 880,00	13 440,00	440,00
Ресурс 2 – Деньжные средства, тыс. руб.	5 200,00	6 800,00	7 300,00	2 400,00	12 450,00	34 150,00	28 000,00	6 150,00
Ресурс 3 – Материалы для экспериментов, кг	350,00	420,00	370,00	830,00	120,00	2 090,00	2 100,00	-10,00
Ресурс 4 – Оборудование, шт-часы	360,00	960,00	240,00	400,00	5 760,00	7 720,00	7 500,00	220,00
Ресурс 5 – Помещения, м <sup>2</sup>	120,00	250,00	230,00	100,00	450,00	1 150,00	1 200,00	-50,00
Ресурс 6 – Компьютерная техника, раб. места	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	14,00	14,00	0,00

Результаты рассмотрения ресурсных заявок по всем проектам представлены в таблице 2. Как видно из таблицы, некоторые заявки удовлетворены в полном объеме, некоторые – частично. Решений о дополнительной экспертизе и непредоставлении квоты принято не было.

Таблица 2 – Результаты рассмотрения заявок и принятые решения по выделению ресурсных квот

	Проект 1	Проект 2	Проект 3	Проект 4	Проект 5	Общая потребность	Имеющийся ресурс	Дефицит
Ресурс 1 – Человеко-часы	1 800,00	2 822,40	720,00	800,00	7 296,00	13 438,40	13 440,00	-1,60
Ресурс 2 – Деньжные средства, тыс. руб.	4 160,00	5 780,00	5 840,00	2 256,00	9 960,00	27 996,00	28 000,00	-4,00
Ресурс 4 – Станки для переработки, шт-часы	360,00	768,00	240,00	360,00	5 760,00	7 488,00	7 500,00	-12,00

Балансовое уравнение для оценки результативности венчурных проектов субъекта предпринимательства:

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m C_{ij} = \sum_{i=1}^n P_i + \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m L_{ij}, \quad (3)$$

где

$C_{ij}$  – затраты  $j$ -го вида ресурса по  $i$ -му венчурному проекту;

$P_i$  – доходы от реализации  $i$ -го венчурного проекта;

$L_{ij}$  – потери  $j$ -го вида ресурса в ходе реализации  $i$ -го венчурного проекта.

Построение балансовых уравнений позволяет оценить эффективность квотирования венчурных проектов субъектом предпринимательства в рассматриваемом периоде и подготовить информационную базу для принятия решений по венчурным проектам на предстоящий период. Помимо показателей интегральной оценки эффективности квотирования субъект предпринимательства может использовать показатели текущего мониторинга своевременности ресурсного обеспечения реализуемых венчурных проектов. Для этого в диссертации предложено использовать следующие показатели:

1) скорость истощения квоты ( $V_{R_i}$ ):

$$V_{R_i} = \frac{dR_i}{dt}, \quad (4)$$

где

$R_i$  – объем прямой ресурсной квоты на период;

$t$  – длительность периода ресурсного обеспечения.

Максимальная скорость истощения ресурса определяет время, в течение которого венчурный проект может остановиться без возобновления квоты. Таким образом, возникает необходимость измерения сбалансированности истощения ресурсной квоты.

2) сбалансированность истощения ресурсной квоты ( $\overline{B_R}$ ):

$$\overline{B_R} < \delta; B_{R_i} = |V_{R_i} - \overline{V_R}|. \quad (5)$$

где

$\delta$  – предельный уровень разбалансированности истощения ресурсов;

$B_{R_i}$  – относительная динамика истощения  $i$ -го ресурса;

$\overline{V_R}$  – средняя скорость истощения ресурсов.

В работе показано, что использование разработанных критериев в процессе управления деятельностью субъекта предпринимательства позволяет:

- обеспечить обоснованность формирования прямых ресурсных квот для реализуемых венчурных проектов;
- обосновать наиболее эффективные схемы совместной деятельности субъекта предпринимательства с подразделениями, реализующими венчурные проекты, для повышения эффективности использования имеющихся и привлекаемых ресурсов.

Поскольку для венчурного проекта практически отсутствует разница по виду ресурса, основной задачей руководства проекта является формирование комплексной заявки, позволяющей обеспечить текущие и перспективные потребности для реализации проекта. Субъект предпринимательства заинтересован в максимально рациональном вовлечении ресурсов в деловые процессы. Поэтому в системе «субъект предпринимательства – венчурный проект» практически отсутствуют источники конфликта по характеру

ресурсов. В данной ситуации приоритетной становится стратегическая ориентация проекта, описанная в заявке на предоставление ресурса.

На основании решения пятой научной задачи разработана методика оценки экономической эффективности квотирования венчурных проектов. Специфика эффективности квотирования венчурных проектов в предпринимательстве заключается в том, что в результате реализации проектов образуются не только продуктовый, но и непродуктовый (социальный, маркетинговый, технологический и пр.) эффекты. В работе показано, что основными проявлениями непродуктового эффекта квотирования венчурных проектов в предпринимательстве являются:

- развитие рыночного потенциала субъекта предпринимательства;
- стимулирование инновационной и деловой активности предпринимателя;
- изменение пропорций в экономике, обеспечиваемых за счет возрастания количества инновационных продуктов, формирования новых рынков, появления новых рабочих мест;
- рост эффективности использования предоставляемых ресурсов;
- возрастание количества и качества продукции высокотехнологичного производства;
- расширение рынков приоритетных ресурсов;
- усиление технологической и информационной интеграции между реальным бизнесом и венчурными субъектами;
- изменение структуры рыночных институтов национальной экономики;
- рост качества персонала, возникновение профессий и новых компетенций;
- повышение оплаты труда в научно-технической сфере, рост престижа научной деятельности и статуса инноваторов;
- интенсификация процесса патентной защиты появляющихся объектов интеллектуальной собственности;
- повышение роли высоких технологий в производственных процессах различных видов предпринимательства;
- улучшение общего воспринимаемого качества продукции.

Экономическая эффективность квотирования венчурного проекта может быть рассчитана на основе использования инструментов оценки венчурных проектов с учетом особенностей квотирования как способа удовлетворения потребностей венчурных проектов в различных ресурсах. Как показано в диссертации, основным показателем эффективности квотирования является текущая скорость исчерпания ресурса, сопоставляемая с результатами реализации венчурного проекта.

В работе учтена практика венчурного бизнеса, в соответствии с которой выделяют оценку стоимости результатов венчурного проекта до получения ресурсов (pre-money) и после получения ресурсов (post-money). Таким образом, различные способы оценки эффективности образуют аналитический

инструментарий оценки эффективности квотирования через механизм оценки скорости расходования ресурсов в сопоставлении с результатами реализации проектов. В диссертации показано, что чем выше результативность конкретного проекта для субъекта предпринимательства, тем более качественно он распределяет имеющиеся и привлекаемые ресурсы и, соответственно, тем выше эффективность квотирования.

Исчерпание ресурсов при реализации венчурного проекта имеет устойчивую тенденцию к росту, в том числе за счет постоянного роста вмененной стоимости потребленных ресурсов, которая возрастает для каждого последующего этапа реализации венчурного проекта, а также по причине роста уровня потребления с приближением сроков окончания проекта. В диссертации предлагается определять объем исчерпания ресурсов субъекта предпринимательства следующим образом:

$$U(t) = \sum_{i=1}^n C_i(t) + \sum_{i=1}^n BM_i(t) \cdot r(t) - \sum_{j=1}^m BП_j(t), \quad (6)$$

где

$U(t)$  – объем исчерпания ресурсов субъекта предпринимательства;

$C_i(t)$  – рыночная стоимость  $i$ -го потребленного ресурса в рамках венчурного проекта;

$BM_i(t)$  – вмененная (упущенная) стоимость потребленного  $i$ -го ресурса для других венчурных проектов;

$r(t)$  – коэффициент значимости;

$BП_j(t)$  – рыночная стоимость произведенного  $j$ -го продукта субъектом предпринимательства.

В результате анализа научных публикаций по ресурсному обеспечению деятельности субъектов предпринимательства можно отметить, что только к одному ресурсу допускают применение термина «бесконечный», «неисчерпаемый», поэтому основной вектор стратегического развития субъекта предпринимательства сопряжен с увеличением доли инновационных технологий, с переходом к знаниеемким продуктам. В предпринимательстве это могут быть новые продукты с высокой добавленной стоимостью интеллектуального труда, например, продукты с использованием новых технологий переработки. Ежегодный прирост базы ограниченных ресурсов в условиях устойчивого развития будет иметь следующую модель:

$$P(t) = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n R_{ij}(t) \cdot \eta_{ij}(t), \quad (7)$$

где

$P(t)$  – количество высвобожденных ресурсов в результате реализации венчурных проектов, тыс.руб.;

$R_{ij}(t)$  – количество потребленного  $i$ -го ресурса в  $j$ -м венчурном проекте за определенный период времени;

$\eta_{ij}(t)$  – коэффициент совершенствования технологий потребления  $i$ -го ресурса в  $j$ -ом проекте за определенный период времени.

При этом:

$$R_{ij}(t) = M_j + Z_j + W_j, j \in N, j = \overline{1, n}, \quad (8)$$

где

$M_j$  – количество потребленных материальных ресурсов в  $j$ -м проекте;

$Z_j$  – количество потребленных финансовых ресурсов в  $j$ -м проекте;

$W_j$  – количество потребленных трудовых ресурсов в  $j$ -м проекте.

Таким образом, ресурсоемкость венчурного проекта применительно к субъекту предпринимательства – это совокупное потребление ресурсов по всем венчурным проектам, реализуемым в рамках предпринимательской деятельности конкретного субъекта. Экономическая эффективность от внедрения результатов венчурных проектов в деятельность субъекта предпринимательства:

$$\mathcal{E}\Phi(t) = \frac{\sum_{i=1}^n \mathcal{E}_{ВП}(t)}{\sum_{i=1}^n \mathcal{Z}_{ВП}(t)}, \quad (9)$$

где

$\mathcal{E}\Phi(t)$  – экономическая эффективность от внедрения результатов венчурных проектов субъектом предпринимательства;

$\mathcal{E}_{ВП}(t)$  – полученный эффект от внедрения результатов венчурных проектов в отчетном периоде;

$\mathcal{Z}_{ВП}(t)$  – понесенные затраты по реализации венчурных проектов, давших результат в отчетном периоде.

Коэффициент востребованности результатов венчурных проектов:

$$K_{востр}(t) = \sum_{i=1}^n \frac{V_{осв}(t)}{V_{сущ}(t)}; \quad (10)$$

$$V_{сущ}(t) = \sum_{i=1}^n [V_{соз}(t); V_{нр}(t)], \quad (11)$$

где

$V_{осв}$  – число освоенных результатов, внедренных в деятельность субъекта предпринимательства;

$V_{сущ}$  – число существующих венчурных проектов субъектом предпринимательства в определенном периоде времени;

$V_{соз}$  – число собственных венчурных проектов, реализуемых в определенный период времени;

$V_{нр}$  – число приобретенных проектов в определенный период.

В результате реализации проектов, описанных в таблице 1, субъект предпринимательства понес следующие затраты (таблица 3). Как видно из таблицы 3, наиболее ресурсоемким получился проект 5. Для оценки эффективности выделенных ресурсных квот необходимо соотнести понесенные затраты с полученным эффектом от внедрения результатов (таблица 4).

Таблица 3 – Затраты на ресурсы, тыс. руб.

	Проект 1	Проект 2	Проект 3	Проект 4	Проект 5
Ресурс 1 – Человеко-часы	360,00	564,48	144,00	160,00	1 459,20
Ресурс 2 – Денежные средства	4 160,00	5 780,00	5 840,00	2 256,00	9 960,00
Ресурс 3 – Материалы для экспериментов	350,00	504,00	296,00	705,50	51,60
Ресурс 4 – Оборудование	60,00	128,00	40,00	60,00	960,00
Ресурс 5 – Помещения	180,00	500,00	230,00	83,33	1 800,00
Ресурс 6 – Компьютерная техника	120,00	120,00	60,00	60,00	60,00
<b>Итого по проекту</b>	<b>5 230,00</b>	<b>7 596,48</b>	<b>6 610,00</b>	<b>3 324,83</b>	<b>14 290,80</b>

Таблица 4 – Экономический эффект внедрения результатов и экономическая эффективность ресурсного обеспечения проектов

	Проект 1	Проект 2	Проект 3	Проект 4	Проект 5
Эффект реализации проекта, тыс. руб.	4 890,00	7 430,00	6 890,00	4 200,00	18 920,00
Эффективность реализации проекта, %	93,50%	97,81%	104,24%	126,32%	132,39%

Как видно из таблицы 4, наиболее эффективным оказался проект 5, который принес наибольший удельный эффект, несмотря на сокращение финансовой и кадровой квот. Наименее успешным стал проект 1, по которому была сокращена только финансовая квота. Таким образом, если чистая материальная результативность венчурных проектов сопоставима с затратами на их ресурсное обеспечение, а сами результаты позволяют субъекту предпринимательства реализовать стратегию развития, это означает, что распределение ресурсов осуществляется эффективно. Тем не менее, у предпринимателя всегда существует потенциал повышения эффективности за счет дополнительного анализа балансовых уравнений ресурсного обеспечения.



## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ ПО ДИССЕРТАЦИИ

1. Сущность квотирования венчурных проектов заключается во взаимодействии субъекта предпринимательства, инициирующего различные венчурные проекты для повышения безопасности своего развития, и собственных специализированных подразделений, реализующих венчурные проекты, обеспечивающие реализацию стратегии развития субъекта предпринимательства. Существенно возрастает экономическая мобильность и гибкость, повышается конкурентоспособность компаний и национальных экономик.

2. Логика оценки целесообразности принятия венчурного проекта достаточно очевидна – необходимо, чтобы генерируемые проектом притоки денежных средств окупали объемы квотированных ресурсов. Поскольку элементы потока и исходный объем ресурсов относятся к разным моментам времени, прямое их сопоставление не оправдано. Необходимо воспользоваться методами дисконтирования и свести все элементы обобщенного потока, включая ресурсные квоты, к одному моменту времени.

3. В основе квотирования венчурных проектов, контролируемых субъектом предпринимательства, лежит проблема формирования адекватной модели общего механизма выделения квот. Процесс формирования модели основывается на построении матрицы приоритетов, которая позволяет распределить зоны ответственности по реализации проекта между субъектом предпринимательства и руководством венчурного проекта. Матрица приоритетов и зафиксированные в ней степени участия заинтересованных сторон в реализации проекта являются основой для формирования итогового решения, которое принимается по итогам анализа ответов на заранее известный перечень вопросов, разработанный именно для целей ресурсного квотирования венчурных проектов в бизнесе субъекта предпринимательства.

4. Четкость процесса формирования и обновления набора проектов и программ субъекта предпринимательства обеспечивается использованием обобщенной оценки портфеля венчурных проектов в разрезе трех групп частных критериев. Для оценки правильности и объективности использования частных критериев ресурсного обеспечения в диссертации разработан специализированный методический инструментарий, позволяющий оценить обеспеченность ресурсами, охват ресурсными квотами на основе построения системы ресурсных балансов («запросы – ресурсы»; «запросы – квоты»; «запросы – результаты»).

5. Экономическая эффективность квотирования венчурного проекта может быть рассчитана на основе использования инструментов оценки венчурных проектов с учетом особенностей квотирования как способа удовлетворения потребностей венчурных проектов в различных ресурсах. Как показано в диссертации, основным показателем эффективности квотирования является текущая скорость исчерпания ресурса, сопоставляемая с результатами реализации венчурного проекта.

## **ПЕРЕЧЕНЬ ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

### **Публикации в журналах, рекомендованных ВАК РФ:**

1. Алексанян Г.М. Сущность и экономические основы венчурного предпринимательства // Транспортное дело России, 2011. – №6. – 0,5 п.л.
2. Алексанян Г.М. Оценка экономической эффективности венчурного предпринимательства при реализации инфраструктурных проектов // Транспортное дело России, 2011. – №9. – 0,5 п.л.
3. Алексанян Г.М. Механизм выделения прямых ресурсных квот для обеспечения реализации венчурных проектов на предприятиях пищевой промышленности. // Интеграл, 2012. – №3. – 0,3 п.л.

### **Другие публикации:**

4. Алексанян Г.М. Классификация венчурных проектов в деятельности субъектов предпринимательства // Юрист&Экономист, 2011. – №1. – 0,3 п.л.
5. Алексанян Г.М. Квотирование как инновационный механизм ресурсного обеспечения реализации венчурных проектов // Менеджмент и право, 2011. – №1. – 0,5 п.л.
6. Алексанян Г.М., Сысоева Е.В. Фондирование и квотирование как инструменты ресурсного обеспечения венчурных проектов // Менеджмент и право, 2011. – №2. – 0,7 п.л. (лично автор – 0,3 п.л.)
7. Алексанян Г.М. Организация и управление инвестиционными потоками венчурного фонда // Научный вестник МГИИТ, 2011. – №5. – 0,4 п.л.
8. Алексанян Г.М. Мониторинг реализации фондирования венчурных проектов // Научный вестник МГИИТ, 2011. – №6. – 0,35 п.л.
9. Алексанян Г.М. Методология оценки эффективности квотирования венчурных проектов, реализуемых субъектом предпринимательства // Научный вестник МГИИТ, 2012. – №2. – 0,55 п.л.

**АЛЕКСАНЯН Гарри Михайлович**

**Повышение эффективности ресурсного обеспечения венчурных проектов  
субъектов предпринимательства**

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

---

Подписано в печать 11.10.2012 г. Формат 60х90, 1/16.  
Объем 1,0 п.л. Тираж 100 экз. Заказ № 734

---

Отпечатано в ООО «Фирма Блок»  
107140, ул. Русаковская, д. 1.; т. (499) 264-30-73  
Изготовление брошюр, авторефератов, печать и переплет диссертаций.