

## РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

DOI: <https://doi.org/10.24891/eudhio>

EDN: <https://elibrary.ru/eudhio>

### Булат Наилевич КАРИМОВ

кандидат экономических наук, старший научный сотрудник кафедры логистики и управления, Казанский национальный исследовательский технологический университет (КНИТУ), Казань, Российская Федерация

e-mail: bulat\_karimov@mail.ru

ORCID: 0000-0003-2418-7087

SPIN: 2180-4872

#### История статьи:

Рег. № 430/2025

Получена 07.07.2025

Одобрена 29.07.2025

Доступна онлайн

15.10.2025

#### Специальность: 5.2.3

УДК 330.5

JEL: O32, O33, Q51

#### Ключевые слова:

программа  
инновационного  
развития, ключевые  
показатели  
эффективности,  
инновационный проект,  
система  
сбалансированных  
показателей,  
импортозамещение

#### Аннотация

**Предмет.** Показатели оценки эффективности реализации проектов инновационного развития.

**Цели.** Разработка методических основ систем сбалансированных показателей оценки эффективности инновационных проектов в условиях импортозамещения, учитывающей тренды шестого технологического уклада и принципы системы управления инновационным предприятием.

**Методология.** Использованы метод сравнительного анализа концепций эффективности, методы теории организации, системного анализа, метод сопоставления объектов исследования, а также общенаучные методы познания – синтеза, анализа и дедукции.

**Результаты.** Обосновано, что методология оценки эффективности должна обеспечивать агрегирование и декомпозицию показателей эффективности с микроуровня до макроуровня по модели «снизу – вверх». Это позволит детализировать анализ показателей оценки эффективности на уровне конечного экономического субъекта, обеспечивающего реализацию стратегии инновационного развития в условиях импортозамещения. Предложено выделять следующие подсистемы оценки: экономический эффект от реализации стратегии, влияние на достижение целей импортозамещения и инновационное развитие национальной экономики. Обосновано, что методология оценки эффективности реализует комплексную оценку влияния на национальную стратегию импортозамещения в рамках модели теории заинтересованных сторон в качестве прямого эффекта и оценку влияния реализации стратегии импортозамещения на показатели экономической добавленной стоимости и показатели эффективности в качестве обратного эффекта.

**Выводы.** Критериями оценки эффективности стратегии инновационного развития в условиях импортозамещения являются степень реализации ключевых технологий, определяющих суверенитет; обеспечение трансфера передовых технологий по отраслям национальной экономики; степень внедрения передовых технологий шестого уклада; динамика финансовых показателей экономических субъектов.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2025

**Для цитирования:** Каримов Б.Н. Разработка системы показателей оценки эффективности инновационных проектов // Экономический анализ: теория и практика. – 2025. – № 10. – С. 109 – 119. DOI: 10.24891/eudhio EDN: EUDHIO

Актуализация вопросов достижения технологического лидерства и реализации импортозамещения в российской экономике повышает научный и практический интерес к использованию инноваций как инструмента для достижения указанных целей. В связи с этим вопросы оценки эффективности реализации инновационных проектов в условиях импортозамещения приобретают важность и актуальность как для субъектов хозяйствования, так и для экономической системы в целом.

В научной литературе немало исследований, затрагивающих проблематику оценки и роста эффективности реализации инновационных проектов в условиях импортозамещения. Например, Д.Р. Зайнуллина систематизирует эффекты инновационных проектов по четырем группам: экономические, технологические, экологические и социальные, предлагая комплексную систему показателей оценки [1], В.П. Бойко, С.Г. Фалько проводят анализ методов оценки на различных этапах жизненного цикла инновационного проекта [2], Е.А. Курносова акцентирует внимание на изучении специфики оценки инновационных проектов в промышленном секторе [3]. Ряд других работ также посвящен данному направлению исследования [4–7]. В этом аспекте интересны исследования Н.Н. Ползуновой, И.С. Ползунова и Г.А. Тунчик [8] и С.С. Кудрявцевой [9], где рассматривается социальный подход к оценке эффективности инновационных проектов; Н.В. Барсегян и А.И. Шинкевича, анализирующих инновационные проекты импортозамещения в контексте национальной безопасности [10] и др.

Однако существует острая необходимость в систематизации подходов к оценке эффективности инновационных проектов в условиях импортозамещения. Таким образом, цель исследования заключается в разработке методических основ систем сбалансированных показателей оценки эффективности инновационных проектов в условиях импортозамещения, учитывающей тренды шестого технологического уклада и принципы системы управления инновационным предприятием.

Важнейший элемент внедрения концепции системы управления инновационным предприятием – обеспечение управления изменениями, базирующегося на процессах управления корпоративной инновационной культурой (включая необходимое изменение организационной структуры и системы полномочий) и управлении знаниями. На этапе проектирования разрабатывается система управления знаниями и мотивационная модель. На этапе внедрения концепции, с одной стороны, происходит определение целевых моделей этих подсистем и разработка конкретного плана изменений инновационной культуры, а с другой – оценка готовности персонала к изменениям и разработка плана внедрения изменений. Завершается этап внедрения концепции стартом реализации мероприятий по управлению изменениями. На стадии эксплуатации системы управления обеспечивается согласованное взаимодействие подсистемы управления знаниями и корпоративной культурой и подсистемой управления изменениями.

Авторы работы [11] обращают внимание на необходимость различать понятия результативности и эффективности. Под результативностью они понимают относительный показатель, характеризующий степень достижения поставленной цели в определенный момент времени, а под эффективностью – относительный показатель, характеризующий позитивную динамику развития экономической системы в определенный момент времени и определяемый как отношение результата к затратам на его получение.

В зависимости от выбранной классификации эффективности, выделяют:

- внутреннюю эффективность экономической системы, зависящую от степени реализации потенциала системы, оптимального использования ресурсов и бизнес-процессов системы, в том числе и управляющих бизнес-процессов;
- внешнюю эффективность, определяемую степенью реализации потенциала экономической системы во внешней среде; для инновационного предприятия это прежде всего достижение стратегических целей на рынке и оптимизация взаимодействия с факторами воздействия мезо- и макроуровня;
- эффективность объекта (экономической системы) и эффективность процесса (регулирование экономической системы на основании стратегии развития);
- эффективность управления, оцениваемую во взаимосвязи результативности управления в достижении целей управляемого объекта и целей управления им со стороны вышеупомянутой экономической системы.

В свою очередь эффективность управления подразделяется на стратегическую эффективность и операционную (тактическую). Так, Е.Е. Склярова определяет эффективность инновационной экономической системы через ее способность решать задачу наиболее эффективного распределения и использования ресурсов посредством воспроизведения инноваций, способствующих повышению экономического потенциала страны и обеспечению макроэкономического роста [12]. В результате трансфера инноваций между отраслями экономики возникает синергетический инновационный эффект, получаемый на макроуровне экономической системы от суммирования системных эффектов и сверхэффектов, генерируемых созданием и внедрением инноваций.

Задача разработки экономического инструментария оценки эффективности внедрения концепции заключается в создании сбалансированной комплексной методики оценки, позволяющей агрегировать показатели эффективности с микроуровня до макроуровня, обладая при этом возможностью для декомпозиции на каждом уровне механизма реализации стратегии импортозамещения. Для реализации такого подхода система оценки должна иметь явно выраженную пирамидальную структуру показателей оценки «снизу вверх» – от микроуровня до макроуровня. Фактически задача оценки эффективности внедрения концепции сводится к оценке эффективности стратегии импортозамещения, реализуемой на макро-, мезо- и микроуровнях национальной экономики. Необходим механизм согласования государственной и частной стратегий импортозамещения. Если первая направлена прежде всего на решение задачи достижения технологического суверенитета национальной экономики, то частная стратегия импортозамещения имеет тенденцию вторичности по отношению к бизнес-стратегии предприятия, задачей которой является улучшение финансового и рыночного положения предприятия. Доказанная эффективность стратегии импортозамещения, построенной по постулатам и принципам функционирования предлагаемой концепции системы управления инновационными предприятиями, будет естественным индикатором эффективности реализации этой концепции. Как отмечают А.И. Афоничкин и Л.И. Журова, эффективность стратегии необходимо рассматривать с точки зрения достижения поставленных целей развития экономической системы и соотношения результата и затрат, учитывая при этом уровень экономического потенциала экономической системы, ограничений и рисков, определяемых извне системы [13].

Систему результирующих показателей, отражающих генезис процесса импортозамещения, предлагают Н.М. Баранова и С.Н. Ларин [14]. Эти показатели распределены по трем группам. В первую группу входят сводные показатели, определяемые методом прямого счета, позволяющие определить зависимость отраслей от закупок технологий, готовых изделий и комплектующих иностранного производства. Вторую группу образуют результирующие показатели, характеризующие зависимость от готовых изделий, технологий и комплектующих на уровне отраслевых производств.

Как утверждает О.С. Виханский, процедура оценки эффективности стратегии заключается прежде всего в ответе на вопрос: «приведет ли выбранная стратегия к достижению предприятием своих целей». При условии соответствия стратегии целям предприятия дальнейшая оценка эффективности стратегии сводится к последовательной оценке соответствия стратегии требованиям и состоянию внешней среды предприятия и далее – оценке соответствия этой стратегии потенциальному и возможностям предприятия [15].

Оценка эффективности стратегий для инновационных предприятий в условиях импортозамещения должна учитывать фактор риска, связанный с особенностями природы инновационного бизнеса. В связи с этим А.П. Овчинников [16] отмечает недостаток использования системы сбалансированных показателей для оценки эффективности стратегии в силу отсутствия в этом подходе компоненты, учитывающей степень риска и его влияние на реализацию стратегии и группы системы сбалансированных показателей.

Использование анализа среднего класса инноваций для оценки степени рисков и уровня их влияния на результирующие показатели предприятия позволяет устранить недостаток оценки рисков при управлении инновационными стратегиями [17]. В основе метода лежит оценка инноваций по 17 показателям, позволяющая оценить относительный уровень риска для каждой конкретной инновации. Использование оценки эффективности инновационной стратегии на основе сравнения прогнозных значений реализации стратегии с фактическими требует корректировки в условиях системного импортозамещения – изменения горизонта планирования и степени достижения целей или их трансформации и устаревания – могут привести к низкой практической ценности такого

подхода. Методика оценки эффективности инновационных стратегий, базирующаяся на комплексной критериальной оценке инновационного эффекта [18] требует глубокой адаптации под цели оценки при реализации инновационных стратегий в условиях импортозамещения, что является достаточно сложной системной задачей.

Перспективным направлением оценки эффективности стратегии инновационного развития с учетом влияния факторов времени и рисков является техника дисконтированных денежных потоков с применением анализа чувствительности денежного потока. Она предполагает расчет показателей чистой приведенной стоимости (Net present value, NPV), внутренней нормы рентабельности (IRR, Internal rate of return), дисконтированного срока окупаемости (Discounted payback period, DPP), индекса прибыльности (Profitability Index, PI) и других производных от них показателей в рамках финансово-экономической модели, описывающей развитие экономической системы по заданным стратегией параметрам. Анализ чувствительности позволяет количественно оценить изменение результатов модели в зависимости от изменения параметров экономической природы (цены на готовую продукцию, рост стоимости сырья и др.) и инвестиционной природы (изменение ставки дисконтирования, темпа роста постпрогнозных денежных потоков и др.). Огромный плюс использования такого подхода к оценке заключается в наличии множества кейсов расчетов и их относительной простоты. Недостатками такой модели являются чрезвычайно высокая чувствительность к изменениям темпа денежных потоков и ставки дисконтирования, а также анализу развития событий в рамках всего одного наиболее вероятного сценария.

Развитием методики дисконтированного денежного потока является сценарный подход, позволяющий в условиях неопределенности рассмотреть различные варианты реализации стратегии инновационного развития. Определяются показатели, оказывающие воздействие на эффективность реализации стратегии. В рамках каждого сценария рассчитываются показатели NPV, IRR, DPP и PI. Задавая или определяя вероятности реализации сценариев, величина дисконтированного потока (NPV в общем случае) может быть представлена в качестве дискретной случайной величины. Определение характеристик этой величины, включая расчет значений математического ожидания, среднего отклонения и коэффициента вариации, а также их экономическая интерпретация дают оценку эффективности реализации стратегии в рамках расчетов моделей по нескольким сценариям. Инstrumentально сценарный подход реализуется средствами имитационного моделирования.

В рамках сценарного подхода, реализованного средствами имитационного моделирования, С.В. Крюков предлагает модель учета влияния неэкономических факторов на оценку эффективности [19]. Автор предлагает рассматривать влияние социальных, политических и экологических факторов на модель оценки, оценивая их как величину потерь дисконтированного денежного дохода. Анализ величины влияния таких факторов предлагается оценивать с помощью инструментария метода анализа иерархий. Отмечая оригинальность предлагаемой модели оценки, отметим вместе с тем достаточно упрощенный подход к возможной оценке степени влияния неэкономических факторов на общую оценку эффективности. Очевидно, что влияние осуществляется непосредственно на операционные показатели и может существенно повлиять на итоговую величину дисконтированного дохода в разных моментах создания ценностей [20].

Рассмотренные подходы и методы к оценке экономической эффективности реализации инновационных проектов в условиях импортозамещения должны рассматриваться как встроенные элементы системы управления инновационным предприятием.

Полагаем, что внедрение разработанной концепции системы управления инновационным предприятием необходимо реализовать поэтапно. Подготовительный этап заключается в создании платформы для дискуссии и обсуждения предлагаемой концепции. Предполагается полноценное и активное участие представителей всех стейкхолдеров – государственных органов управления и законодательной власти, представителей академической и прикладной науки, отраслевых объединений и ассоциаций, госкорпораций, крупнейших инновационных предприятий, малых инновационных предприятий – лидеров в своей отрасли. По результатам обсуждения концепция может быть адаптирована и конкретизирована исходя из задачи построения институционального этапа запуска pilotного проекта. В ходе реализации институционального этапа предполагается создание нормативно-правовой базы, формирование инфраструктуры для запуска концепции. На макроуровне должна быть дополнена и обновлена стратегия импортозамещения, созданы научно-технологический экспертный центр и межотраслевой центр компетенций. Необходимо внести изменения

в государственные программы для финансирования мероприятий по новым субъектам и стратегическим программам. На мезоуровне должны быть созданы программа централизованного импортозамещения и программа межотраслевого реверс-инжиниринга, formalизованы механизмы взаимодействия госкорпораций с Научно-технологическим экспертным центром (НТЭЦ) и Межотраслевым центром компетенций (МЦК), отраслевыми центрами компетенций и компонентами региональной инфраструктуры, обеспечивающей инновационное развитие в условиях импортозамещения. Задачей пилотного этапа является тестирование работоспособности концепции на стартовом сегменте – определяется список участников этого этапа, в который включаются госкорпорации с вертикально интегрированными предприятиями холдинговой подчиненности, крупные и малые инновационные предприятия, являющиеся отраслевыми чемпионами и лидерами. На пилотном этапе отрабатываются взаимодействия на всех уровнях – макро-, мезо-, микровзаимодействие между уровнями. По итогам пилотной реализации концепции составляется результирующий документ, который подлежит обсуждению на созданной дискуссионной платформе. Завершается пилотный этап принятием решения о необходимых корректировках в концепцию и регламентирующие документы, обеспечивающие согласованность работы механизма на всех уровнях. Завершается цикл внедрения концепции системы управления инновационным предприятием этапом масштабирования – вовлечением в контур концепции инновационных предприятий по отраслям экономики. Последовательность внедрения концепции системы управления инновационным предприятием на микроуровне представлена на *рис. 1*.

На этапе проектирования системы управления формируется программа инновационного развития (ПИР) 2.0, которая является ключевым элементом стратегии инновационного развития в условиях импортозамещения. На этапе внедрения системы управления реализуются процессы согласования бизнес-стратегии, ИТ-стратегии и стратегии импортозамещения макро- и мезоуровней. Разработанная ПИР 2.0 также подлежит согласованию и раскрытию в формате стратегической карты на этапе проектирования системы сбалансированных показателей шестого технологического уклада (ССП.6ТУ). В целом алгоритм внедрения ССП.6ТУ соответствует этапам внедрения системы сбалансированных показателей. На первом этапе формируется стратегическая карта верхнего уровня, обеспечивающая связь ключевых факторов успеха и видение стратегических изменений на уровне компании. Генерирование ключевых факторов успеха и их взаимосвязи возможно одним из методов эвристического анализа, например, инструментарием «мозгового штурма». При проектировании ключевых показателей эффективности (КПЭ) используется принцип: каждому ключевому фактору успеха соответствует не менее одной пары КПЭ, определяющих степень достижения соответствующей цели во взаимосвязи и оказывающих друг на друга балансирующее значение. Далее выполняется декомпозиция КПЭ до уровня структурных подразделений, составление карт руководителей и подразделений. Важным критерием построения системы управления является установление прямой зависимости между выполнением КПЭ стратегической карты верхнего уровня и КПЭ руководителей подразделений. На следующем этапе разрабатываются паспорта показателей и согласование их с владельцами процессов. Для каждого набора «ключевой фактор успеха – КПЭ» разрабатывается комплекс мероприятий и производится встраивание их в бизнес-процессы предприятия. После этого осуществляется верификация ключевых процессов достижения целей ССП, направленная на оценку логичности и внутренней непротиворечивости выделения ключевых процессов разработанным целям, ключевым факторам успеха и КПЭ. В результате анализа формируется план мероприятий по корректировке ССП.6ТУ, призванный устранить выявленные недостатки, оптимизировать причинно-следственные связи и бизнес-процессы, устранить разрывы в логике процессов.

Завершается этап внедрения настройкой компонент системы управления ССП.6ТУ – управление целями и показателями на основе стратегической карты верхнего уровня, управление причинно-следственными связями по логике карты от достижения заданных показателей нижних перспектив к показателям верхних перспектив, управление опережающими показателями, управление мероприятиями, направленными на достижение КПЭ.

Отдельно выделим процессы внедрения ИТ-среды нового поколения. На этапе проектирования определяется целевая модель ИТ-инфраструктуры и ИТ-процессов. Далее запускаются процессы внедрения разработанной ИТ-инфраструктуры и по факту ее готовности – внедрение цифровой системы автоматизированного контроля выполнения ПИР на основе искусственного интеллекта. После тестирования и донастройки ИТ-среда переходит в режим коммерческого использования, предполагающий не только поддержание эксплуатационной готовности, но и непрерывное улучше-

ние характеристик и совершенствование системы, связанное с оптимизацией бизнес-процессов предприятия и развитием информационных технологий.

Опираясь на результаты анализа существующих подходов и многообразие моделей оценки эффективности реализации стратегии, сформулируем ключевые постулаты методологии оценки эффективности внедрения концепции системы управления инновационными предприятиями, ориентированными на реализацию стратегии импортозамещения.

Ключевой гипотезой предлагаемой системы показателей оценки эффективности системы управления инновационными предприятиями в условиях импортозамещения является утверждение, что такая оценка эффективности внедрения концепции сводится к оценке эффективности стратегии инновационного развития в условиях импортозамещения, реализуемой на макро-, мезо- и микроуровнях. Эта гипотеза базируется на тождественности целей внедрения концепции и достижения эффективности стратегии инновационного развития в условиях импортозамещения.

Критериями оценки эффективности являются степень реализации ключевых технологий, определяющих суперенитет; обеспечение трансфера передовых технологий по отраслям экономики; степень внедрения передовых технологий шестого уклада; динамика финансовых показателей экономических субъектов. Таким образом система показателей эффективности/результативности, используемая в методологии, должна прямо или косвенно соответствовать и быть согласована с установленными критериями эффективности.

Объекты оценки эффективности внедрения концепции системы управления инновационными предприятиями распределяются по уровням экономических систем: на макроуровне – национальная стратегия импортозамещения и государственные программы, обеспечивающие реализацию стратегии импортозамещения и инновационного развития; на мезоуровне – программа централизованного импортозамещения и программа межотраслевого реверс-инжиниринга; на микроуровне – программа инновационного развития в рамках концепции и система сбалансированных показателей шестого технологического уклада.

Методология должна обеспечивать агрегирование и декомпозицию показателей эффективности с микроуровня до макроуровня, по модели «снизу вверх». Это позволит детализировать анализ показателей оценки эффективности на уровне конечного экономического субъекта, обеспечивающего реализацию стратегии инновационного развития.

Методология должна содержать несколько подсистем – моделей оценки, наилучшим образом адаптированных к оценке каждого из компонентов комплексной оценки эффективности. Такой подход связан с высокой гетерогенностью и разнонаправленностью показателей оценки. Мы предлагаем выделять следующие подсистемы: подсистема оценки экономического эффекта от реализации стратегии; подсистема оценки влияния на достижение целей импортозамещения; подсистема оценки влияния на инновационное развитие национальной экономики.

Методология реализует комплексную оценку влияния на национальную стратегию импортозамещения в рамках модели теории заинтересованных сторон в качестве прямого эффекта и оценку влияния реализации стратегии импортозамещения на показатели экономической добавленной стоимости и показатели эффективности в качестве обратного эффекта.

Подсистема оценки экономического эффекта от реализации стратегии предполагает расчет по уровням экономической системы на основе комплексного инструмента, содержащий компоненты оценки добавленной экономической стоимости и системы эффективности. Реализация инструмента оценки экономического эффекта должна осуществляться средствами динамического имитационного моделирования с учетом временного фактора воздействия на экономическую систему.

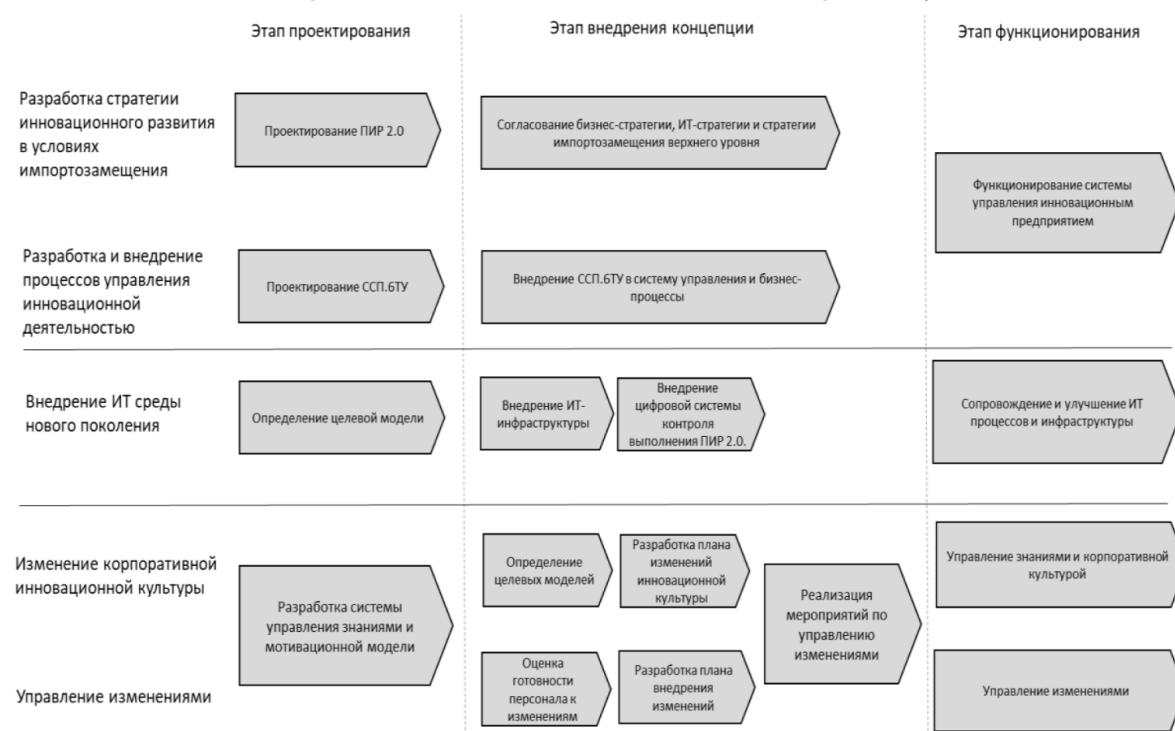
Методология должна содержать компоненту управления рисками, охватывающую подсистемы расчета экономического эффекта и оценки влияния на национальную стратегию импортозамещения.

**Рисунок 1**

**Последовательность внедрения концепции системы управления инновационным предприятием**

**Figure 1**

**Sequence of implementing the concept of innovative enterprise management system**



*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

#### **Список литературы**

1. Зайнуллина Д.Р. Формирование критериев оценки эффективности инновационных проектов // Вопросы инновационной экономики. 2021. Т. 11. № 2. С. 801–818. DOI: 10.18334/vinec.11.2.112223 EDN: KWPJOE
2. Бойко В.П., Фалько С.Г. Методы измерения эффектов инновационной деятельности по фазам жизненного цикла инноваций // Вопросы инновационной экономики. 2020. Т. 10. № 3. С. 1101–1110. DOI: 10.18334/vinec.10.3.110614 EDN: FBIWLC
3. Курносова Е.А. Принципы и основные показатели оценки эффективности инновационных проектов в промышленном секторе // Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. № 3. С. 134–138. EDN: SNERKT
4. Салавова Б.М. Современные методы оценки эффективности инвестиционно-инновационных проектов // Молодой ученый. 2021. № 17. С. 132–134. EDN: QRAVXX
5. Манина Т.С. Принципы и основные показатели оценки эффективности инновационных проектов // Молодой ученый. 2019. № 20. С. 231–233. EDN: NXJJRV
6. Шибалкова Е.В. Проблемы оценки экономической эффективности инновационных проектов // Тенденции развития науки и образования. 2018. № 45-2. С. 77–83. DOI: 10.18411/lj-12-2018-50 EDN: YZEITB
7. Сергеев В.А. Оценка эффективности инновационных проектов // Управление качеством. 2016. № 11. С. 51–57. EDN: VWMQQM

8. Ползунова Н.Н., Ползунов И.С., Тунчик Г.А. Исследование влияния эффективности команды проекта на показатели эффективности инновационных проектов // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. № 5. С. 47–54. EDN: YXOFYP
9. Кудрявцева С.С. Подготовка кадров для регионального промышленного комплекса в условиях цифровой экономики // Казанский педагогический журнал. 2019. № 5. С. 25–30. EDN: PSFULR
10. Барсегян Н.В., Шинкевич А.И. Импортозамещение как условие обеспечения продовольственной безопасности // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2016. Т. 11. № 4. С. 109–112. DOI: 10.12737/article\_592fc863cf4fa6.86710798 EDN: YPLNHJ
11. Коган А.Б., Болдырева Н.П. Теоретические аспекты эффективности экономических систем // Вестник Оренбургского государственного университета. 2006. № 8. С. 45–55. EDN: KYFCXZ
12. Склярова Е.Е. Особенности развития инновационной экономики и государственная инновационная политика в России на современном этапе. Новосибирск: Центр развития научного сотрудничества, 2015. 308 с. EDN: TTOFMP
13. Афоничкин А.И., Журова Л.И. Систематизация подходов к оценке эффективности стратегии развития экономических систем микроуровня // Вестник Самарского муниципального института управления. 2019. № 1. С. 20–31. EDN: PBCAGS
14. Барanova Н.М., Larin C.N. Показатели оценки эффективности реализации отраслевых стратегий импортозамещения // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 8. С. 20–24. DOI: 10.24411/2411-0450-2019-11103 EDN: BGXODF
15. Виханский О.С. Менеджмент: жизненный цикл // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2025. Т. 60. № 1. С. 82–106. DOI: 10.55959/MSU0130-0105-6-60-1-5 EDN: NQIPHG
16. Овчинников А.П. Методические подходы оценки эффективности стратегий развития инновационных предприятий в условиях импортозамещения // Наука и бизнес: пути развития. 2021. № 7. С. 115–117. EDN: SUUDOH
17. Берлизов М.Н. Определение риска при инвестировании в инновационные проекты на основе определения «среднего класса» инновации // Финансы и кредит. 2010. № 16. С. 58–63. EDN: LDIAOX
18. Поповенко Н.С., Димитрова А.Н. Методические подходы к оценке эффективности инновационной стратегии промышленного предприятия // Труды Одесского политехнического университета. 2009. № 2. С. 273–278. EDN: NULECJ
19. Крюков С.В. Модель учета влияния неэкономических факторов на оценку эффективности инновационных проектов // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2011. № 7. EDN: OZPZYB
20. Ларин С.Н., Знаменская А.Н., Стебеняева Т.В. Анализ мероприятий по импортозамещению в стратегиях развития ведущих секторов российской экономики // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2017. Т. 13. Вып. 5. С. 804–813. DOI: 10.24891/ni.13.5.804 EDN: YOYPCF

#### Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

## DEVELOPMENT OF A SYSTEM OF INDICATORS TO EVALUATE THE EFFECTIVENESS OF INNOVATIVE PROJECTS

DOI: <https://doi.org/10.24891/eudhio>

EDN: <https://elibrary.ru/eudhio>

### Bulat N. KARIMOV

Kazan National Research Technological University (KNRTU), Kazan, Republic of Tatarstan,  
Russian Federation

e-mail: bulat\_karimov@mail.ru

ORCID: 0000-0003-2418-7087

---

#### Article history:

Article No. 430/2025

Received 7 Jul 2025

Accepted 29 Jul 2025

Available online

15 Oct 2025

#### JEL Classification:

O32, O33, Q51

**Keywords:** innovative development program, key performance indicators, innovative project, balanced scorecard, import substitution

#### Abstract

**Subject.** The article considers indicators for evaluating the effectiveness of innovative development projects.

**Objectives.** The aim is to develop methodological foundations for systems of balanced indicators to evaluate the effectiveness of innovative projects in the context of import substitution, taking into account the trends of the sixth technological order and principles of the innovative enterprise management system.

**Methods.** The study employs the method of comparative analysis of efficiency concepts, methods of organization theory, the systems analysis, comparison, and general scientific methods of cognition, like synthesis, analysis, and deduction.

**Results.** The study underpins that the methodology for efficiency assessment should ensure the aggregation and decomposition of performance indicators from the microlevel to the macrolevel according to the 'bottom-up' model. This will provide a detailed analysis of performance measures at the end-user level that ensures the implementation of innovation development strategy in the context of import substitution. The following subsystems of assessment should be selected: economic effect of implementing the strategy, impact on achieving import substitution goals, and innovative development of the national economy.

**Conclusions.** Criteria for assessing the effectiveness of an import-substitution innovation development strategy are the degree of implementation of key technologies that determine sovereignty; transfer of advanced technologies across sectors of the national economy; degree of implementation of advanced technologies of the sixth technological paradigm; dynamics of financial indicators of economic entities.

---

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2025

**Please cite this article as:** Karimov B.N. Development of a system of indicators to evaluate the effectiveness of innovative projects. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2025, iss. 10, pp. 109–119.  
DOI: 10.24891/eudhio EDN: EUDHIO

---

#### References

1. Zainullina D.R. [Criteria for evaluating the innovative projects efficiency]. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki*, 2021, vol. 11, no. 2, pp. 801–818. (In Russ.) DOI: 10.18334/vinec.11.2.112223 EDN: KWPJOE
2. Boiko V.P., Fal'ko S.G. [Methods for measuring the effects of innovative activity by phases of the innovation life cycle]. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki*, 2020, vol. 10, no. 3, pp. 1101–1110. (In Russ.) DOI: 10.18334/vinec.10.3.110614 EDN: FBIWLC

3. Kurnosova E.A. [The principles and indicators of assessment of efficiency of innovative projects in the industrial sector]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 2019, no. 3, pp. 134–138. (In Russ.) EDN: SNERKT
4. Salanova B.M. [Modern methods for evaluating the effectiveness of investment and innovation projects]. *Molodoi uchenyi*, 2021, no. 17, pp. 132–134. (In Russ.) EDN: QRAVXX
5. Manina T.S. [Principles and key indicators for evaluating the effectiveness of innovative projects]. *Molodoi uchenyi*, 2019, no. 20, pp. 231–233. (In Russ.) EDN: NXJJRV
6. Shibalkova E.V. [Problems of assessing the economic effectiveness of innovative projects]. *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya*, 2018, no. 45-2, pp. 77–83. (In Russ.) DOI: 10.18411/lj-12-2018-50 EDN: YZEITB
7. Sergeev V.A. [Evaluation of the effectiveness of innovative projects]. *Upravlenie kachestvom*, 2016, no. 11, pp. 51–57. (In Russ.) EDN: VWMQQM
8. Polzunova N.N., Polzunov I.S., Tunchik G.A. [Study of the impact of the project team on the performance of innovative projects]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 2018, no. 5, pp. 47–54. (In Russ.) EDN: YXOFYP
9. Kudryavtseva S.S. [Training for the regional industrial complex in the conditions of the digital economy]. *Kazanskii pedagogicheskii zhurnal*, 2019, no. 5, pp. 25–30. (In Russ.) EDN: PSFULR
10. Barsegian N.V., Shinkevich A.I. [Import substitution as a condition for food security]. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, 2016, vol. 11, no. 4, pp. 109–112. (In Russ.) DOI: 10.12737/article\_592fc863cf4fa6.86710798 EDN: YPLNHJ
11. Kogan A.B., Boldyreva N.P. [Theoretical aspect of economic systems effectiveness]. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2006, no. 8, pp. 45–55. (In Russ.) EDN: KYFCXZ
12. Sklyarova E.E. *Osobennosti razvitiya innovatsionnoi ekonomiki i gosudarstvennaya innovatsionnaya politika v Rossii na sovremennom etape* [The peculiarities of the innovation economy and State innovation policy development in Russia at the present stage]. Novosibirsk, Tsentr razvitiya nauchnogo sotrudничества Publ., 2015, 308 p. EDN: TTOFMP
13. Afonichkin A.I., Zhurova L.I. [Systematization of approaches to the estimation of the efficiency of the development strategy of the economic systems of the micro-level]. *Vestnik Samarskogo munitsipal'nogo instituta upravleniya*, 2019, no. 1, pp. 20–31. (In Russ.) EDN: PBCAGS
14. Baranova N.M., Larin S.N. [Indicators of assessment of efficiency of implementation of industrial import substitution industry strategies]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*, 2019, no. 8, pp. 20–24. (In Russ.) DOI: 10.24411/2411-0450-2019-11103 EDN: BGXODF
15. Vikhanskii O.S. [Management: life cycle]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika*, 2025, vol. 60, no. 1, pp. 82–106. (In Russ.) DOI: 10.55959/MSU0130-0105-6-60-1-5 EDN: NQIPHG
16. Ovchinnikov A.P. [Methodological approaches to assessing the effectiveness of strategies for the development of innovative enterprises in the context of import substitution]. *Nauka i biznes: puti razvitiya*, 2021, no. 7, pp. 115–117. (In Russ.) EDN: SUUDOH
17. Berlizov M.N. [Definition of risk when investing in innovative projects based on the definition of "middle class" innovation]. *Finansy i kredit*, 2010, no. 16, pp. 58–63. (In Russ.) EDN: LDIAOX
18. Popovenko N.S., Dimitrova A.N. [Methodic approaches to estimation of effectiveness of industrial enterprise's innovation strategy]. *Trudy Odesskogo politekhnicheskogo universiteta*, 2009, no. 2, pp. 273–278. (In Russ.) EDN: NULECJ
19. Kryukov S.V. [A model for accounting for the impact of non-economic factors on the assessment of the effectiveness of innovative projects]. *Upravlenie ekonomiceskimi sistemami: elektronnyi nauchnyi zhurnal*, 2011, no. 7. (In Russ.) EDN: OZPZYB
20. Larin S.N., Znamenskaya A.N., Stebenyaeva T.V. [Analyzing import substitution activities in development strategies of the leading sectors of Russia's economy]. *Natsional'nye interesy: priority*

**Conflict-of-interest notification**

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.