

УДК 339.9

**МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕРОПРИЯТИЙ
ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ – УЧАСТНИКОВ
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

© 2013 г.

Е.Ю. Трифонова

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

trifonova.elen@gmail.com

Поступила в редакцию 08.07.2013

Подчеркивается важность правильного выбора стратегических мероприятий при внедрении стратегии компаний, особенно в условиях инновационного развития экономики. Предлагается методика оценки эффективности конкретных мероприятий по реализации стратегии предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность.

Ключевые слова: стратегическое мероприятие, стратегия, внешнеэкономическая деятельность, инновационное развитие.

Выбор стратегических мероприятий, то есть конкретных шагов по реализации стратегии, имеет очень большое значение. Под стратегическими следует понимать мероприятия, имеющие тесную привязку к стратегическим целям. В качестве таких мероприятий могут выступать внутренние проекты или другие события, не относящиеся к оперативной деятельности и, как правило, требующие значительного объема ресурсов. К числу стратегических мероприятий можно отнести, например, приобретение компании, внедрение новой ИТ-системы, заключение договора о кооперации с одним из конкурентов и т.п. [1, с. 243; 2, с. 204].

Важно четко идентифицировать принадлежность того или иного мероприятия к разряду стратегических и оценить его эффективность. Необходимо также вовремя корректировать мероприятия в условиях быстро изменяющейся среды ведения бизнеса. Последнее особенно характерно для предприятий, деятельность которых выходит за рамки внутреннего рынка. Они всегда имеют дело со сложной внешней средой (большое количество ее элементов, а также их различия, вызванные осуществлением деятельности в нескольких или во многих странах) и зачастую с высоким уровнем ее динамичности, что определяет высокую степень ее неопределенности.

Все чаще предприятия, вовлеченные в международный бизнес, выбирают инновационную стратегию развития, что обусловлено в первую очередь растущей конкуренцией. Целесообразность использования модели повышения конкурентоспособности за счет нововведений заклю-

чается в том, что она обладает наибольшей сопротивляемостью к макроэкономическим колебаниям и экзогенным воздействиям [3, с. 215]. Вместе с тем инновационные процессы характеризуются неопределенностью, многовариантностью, стохастичностью, что, безусловно, создает дополнительные сложности при стратегическом управлении и требует повышенного внимания к выбору конкретных стратегических мероприятий по реализации инновационной стратегии.

Для того чтобы оценить, насколько эффективным в стратегическом плане является осуществление того или иного стратегического мероприятия, нами предлагается методика, сущность которой излагается далее [2; 4].

Оценка целесообразности (нецелесообразности) реализации мероприятия производится с позиций:

- текущего состояния среды;
- прогнозируемого состояния среды, которое рассматривается как ожидаемое состояние среды в будущем;
- неожиданных изменений, возникающих в среде в ходе реализации стратегии (ситуационный подход к реализации стратегии).

Для оценки целесообразности (нецелесообразности) реализации того или иного стратегического мероприятия с позиций текущего/прогнозируемого состояния среды предлагается использовать следующую формулу:

$$I = \Pi - P, \quad (1)$$

где I – интегральный показатель целесообразности (нецелесообразности) реализации стратегического мероприятия с позиций текущего/прогнозируемого состояния среды; Π –

Таблица 1

Группировка стратегических мероприятий в зависимости от степени их эффективности в стратегическом плане

Группа А. Высокая эффективность	Стратегическое мероприятие 1 $1 < I(m.) \leq 5, 1 < I(n.) \leq 5$ Стратегическое мероприятие 2 $-1 < I(m.) \leq 1, 1 < I(n.) \leq 5$ Стратегическое мероприятие 3 $I(m.) \leq -1, 1 < I(n.) \leq 5$
Группа Б. Умеренная эффективность (высокая степень неопределенности)	Стратегическое мероприятие 4 $1 < I(m.) \leq 5, -1 < I(n.) \leq 1$ Стратегическое мероприятие 5 $-1 < I(m.) \leq 1, -1 < I(n.) \leq 1$ Стратегическое мероприятие 6 $I(m.) \leq -1, -1 < I(n.) \leq 1$
Группа В. Неэффективно	Стратегическое мероприятие 7 $1 < I(m.) \leq 5, I(n.) \leq -1$ Стратегическое мероприятие 8 $-1 < I(m.) \leq 1, I(n.) \leq -1$ Стратегическое мероприятие 9 $I(m.) \leq -1, I(n.) \leq -1$

Примечание к Таблице 1: в таблице используются следующие обозначения: $I(m.)$ – интегральный показатель целесообразности (нецелесообразности) реализации стратегического мероприятия с позиций текущего состояния среды; $I(n.)$ – интегральный показатель целесообразности (нецелесообразности) реализации стратегического мероприятия с позиций прогнозируемого состояния среды.

Источник: составлено автором.

привлекательность стратегического мероприятия с позиций текущего/прогнозируемого состояния среды; P – риски, связанные с осуществлением стратегического мероприятия, с позиций текущего/прогнозируемого состояния среды;

$$P = \begin{cases} \sum_{i=1}^n a_i E_i, \\ 0, n = 0 \end{cases} \quad (2)$$

где n – число текущих/прогнозируемых факторов среды (критериев), указывающих на целесообразность реализации стратегического мероприятия; a_i – вес i -го критерия оценки, $\sum_{i=1}^n a_i = 1$. Тем критериям, которые, с точки зрения предприятия, в большей степени указывают на целесообразность реализации стратегического мероприятия, даются более высокие веса. И соответственно в меньшей степени – меньшие веса.

E_i – балльная экспертная оценка i -го критерия. Экспертная оценка ведется в зависимости от того, насколько значимым является тот или иной критерий для достижения стратегических целей предприятия. Оценка ведется по пятибалльной шкале: 5 – наиболее высокая значимость, 1 – наименее высокая значимость.

$$P = \begin{cases} \sum_{j=1}^m b_j E_j, \\ 0, m = 0 \end{cases} \quad (3)$$

где m – число текущих/прогнозируемых факторов среды (критериев), указывающих на нецелесообразность реализации стратегического мероприятия; b_j – вес j -го критерия оценки, $\sum_{j=1}^m b_j = 1$. Тем критериям, которые, с точки зрения

предприятия, в большей степени указывают на нецелесообразность реализации стратегического мероприятия, даются более высокие веса. И соответственно в меньшей степени – меньшие веса.

E_j – балльная экспертная оценка j -го критерия. Экспертная оценка ведется в зависимости от того, насколько значимым является тот или иной критерий для достижения стратегических целей предприятия: 5 – наиболее высокая значимость, 1 – наименее высокая значимость.

Полученные интегральные оценки целесообразности (нецелесообразности) реализации конкретных мероприятий I могут варьироваться в интервале $-5 \leq I \leq 5$ и соответствуют установленным балльным экспертным оценкам. В общем случае чем выше значение I с позиций прогнозируемого состояния среды, тем более целе-

сообразной является реализация стратегического мероприятия. В таблице 1 сгруппированы стратегические мероприятия в зависимости от степени их эффективности в стратегическом плане.

При определении интервалов, в пределах которых могут варьироваться значения I для соответствующих стратегических мероприятий ($1 < I \leq 5$, $-1 < I \leq 1$, $I \leq -1$), нами были учтены следующие факторы.

1. Вероятность ошибки прогноза до 20% при оценке целесообразности реализации мероприятия с позиций прогнозируемого состояния среды.

2. Вероятность субъективизма, проявляющегося при оценке целесообразности реализации мероприятия с позиций текущего состояния среды (например, не все факторы, указывающие на целесообразность и нецелесообразность реализации мероприятия, могут быть учтены). В данном случае также учтена вероятность ошибки до 20%.

3. Полученная интегральная оценка целесообразности (нецелесообразности) реализации стратегического мероприятия I соответствует установленным балльным оценкам экспертов.

Мероприятия, оказавшиеся в группе А, характеризуются высокой степенью эффективности в стратегическом плане, поскольку стратегический эффект от них превысит уровень рисков, связанных с их осуществлением, даже при ошибке прогноза до 20%.

Мероприятия, оказавшиеся в группе Б, являются рисковыми и характеризуются умеренной степенью эффективности. Их стратегические последствия отличаются высокой степенью неопределенности. Но это не означает, что от таких мероприятий сразу следует отказываться, особенно в условиях, когда альтернатива, входящая в группу А, отсутствует. Значение $-1 < I \leq 1$ с позиций прогнозируемого состояния среды говорит о том, что с учетом ошибки прогноза до 20% стратегический эффект от мероприятия может как превысить, так и не превысить уровень рисков, связанных с осуществлением данного мероприятия. Возможна ситуация, когда стратегический эффект будет нулевым.

Мероприятия, оказавшиеся в группе В, являются неэффективными в стратегическом плане, поскольку потенциальный стратегический эффект от них не превысит уровень рисков, связанных с их осуществлением. В лучшем случае стратегический эффект от таких мероприятий будет нулевым, что вряд ли является приемлемым для любого предприятия.

Далее производится уточненная оценка эффективности стратегических мероприятий, оказавшихся внутри одной и той же группы (А, Б или В), в зависимости от исходных условий. Например, если для стратегического мероприятия 1 $1 < I(m.) \leq 5$, $1 < I(n.) \leq 5$, а для стратегического мероприятия 2 $-1 < I(m.) \leq 1$, $1 < I(n.) \leq 5$, при этом $I(n.)$ для мероприятия 1 больше, чем для мероприятия 2, то выбирается стратегическое мероприятие 1. Подробно все возможные ситуации, в зависимости от которых происходит ранжирование стратегических мероприятий внутри соответствующих групп с точки зрения их эффективности, рассмотрены в таблицах 2–4.

Описанную методику осуществления оценки эффективности реализации стратегических мероприятий предлагается использовать, учитывая по отдельности как критерии-причины (предпосылки), указывающие на целесообразность и нецелесообразность реализации стратегического мероприятия, так и критерии-последствия, которые могут возникнуть в результате реализации данного мероприятия. В последнем случае оценка целесообразности (нецелесообразности) реализации стратегического мероприятия производится только с позиций прогнозируемого состояния среды, а также непредвиденных (неожиданных) изменений, возникающих в среде в ходе реализации стратегии.

В основе ситуационного подхода к реализации стратегии предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, лежит осознание того факта, что зачастую работа на зарубежных рынках происходит в условиях гораздо большей неопределенности внешней среды, чем та, которая имеет место на внутреннем рынке, что вызывает необходимость быстрой и адекватной реакции на неожиданные изменения в ходе реализации стратегии. Непредвиденные изменения во внешней и внутренней среде предприятий, функционирующих во внешнеэкономической сфере, связываются нами с:

- непредвиденным появлением новых факторов среды, влияющих на реализацию выбранных ранее стратегических мероприятий и стратегических целей предприятия;
- непредвиденным изменением факторов среды, которые ранее учитывались при выборе соответствующих стратегических мероприятий, но значительная ошибка прогноза (более 20%) вызвала сомнение в целесообразности осуществления того или иного ранее выбранного мероприятия.

Таблица 2

**Ранжирование стратегических мероприятий, входящих в группу А,
в зависимости от исходных условий**

ГРУППА А	
<i>Ситуация 1.</i> a>b, a>c, b>c (a>b>c)	Стратегическое мероприятие 3. Менее эффективно. Стратегическое мероприятие 2. Более эффективно. Стратегическое мероприятие 1. Наиболее эффективно
<i>Ситуация 2.</i> a>b, a>c, b<c (a>c>b)	Стратегическое мероприятие 2. Менее эффективно. Стратегическое мероприятие 3. Более эффективно. Стратегическое мероприятие 1. Наиболее эффективно
<i>Ситуация 3.</i> a>b, a>c, b=c (b=c<a)	Стратегическое мероприятие 3. Менее эффективно. Стратегическое мероприятие 2. Более эффективно. Стратегическое мероприятие 1. Наиболее эффективно
<i>Ситуация 4.</i> a>b, a<c, b<c (c>a>b)	Стратегическое мероприятие 2. Менее эффективно. Стратегическое мероприятие 1. Более эффективно. Стратегическое мероприятие 3. Наиболее эффективно
<i>Ситуация 5.</i> a>b, a=c, b<c (a=c>b)	Стратегическое мероприятие 2. Менее эффективно. Стратегическое мероприятие 3. Более эффективно. Стратегическое мероприятие 1. Наиболее эффективно
<i>Ситуация 6.</i> a<b, a>c, b>c (b>a>c)	Стратегическое мероприятие 3. Менее эффективно. Стратегическое мероприятие 1. Более эффективно. Стратегическое мероприятие 2. Наиболее эффективно
<i>Ситуация 7.</i> a<b, a<c, b>c (b>c>a)	Стратегическое мероприятие 1. Менее эффективно. Стратегическое мероприятие 3. Более эффективно. Стратегическое мероприятие 2. Наиболее эффективно
<i>Ситуация 8.</i> a<b, a<c, b<c (c>b>a)	Стратегическое мероприятие 1. Менее эффективно. Стратегическое мероприятие 2. Более эффективно. Стратегическое мероприятие 3. Наиболее эффективно
<i>Ситуация 9.</i> a<b, a<c, b=c (b=c>a)	Стратегическое мероприятие 1. Менее эффективно. Стратегическое мероприятие 3. Более эффективно. Стратегическое мероприятие 2. Наиболее эффективно
<i>Ситуация 10.</i> a<b, a=c, b>c (a=c<b)	Стратегическое мероприятие 3. Менее эффективно. Стратегическое мероприятие 1. Более эффективно. Стратегическое мероприятие 2. Наиболее эффективно
<i>Ситуация 11.</i> a=b, a>c, b>c (a=b>c)	Стратегическое мероприятие 3. Менее эффективно. Стратегическое мероприятие 2. Более эффективно. Стратегическое мероприятие 1. Наиболее эффективно
<i>Ситуация 12.</i> a=b, a<c, b<c (a=b<c)	Стратегическое мероприятие 2. Менее эффективно. Стратегическое мероприятие 1. Более эффективно. Стратегическое мероприятие 3. Наиболее эффективно
<i>Ситуация 13.</i> a=b, a=c, b=c (a=b=c)	Стратегическое мероприятие 3. Менее эффективно. Стратегическое мероприятие 2. Более эффективно. Стратегическое мероприятие 1. Наиболее эффективно

Примечание к Таблице 2: в таблице используются следующие обозначения: а – I(n.) для стратегического мероприятия 1, b – I(n.) для стратегического мероприятия 2, с – I(n.) для стратегического мероприятия 3.

Источник: составлено автором.

Для того чтобы оценить эффективность стратегического мероприятия в новых, изменившихся условиях, предлагается следующее.

Рассчитывается интегральный показатель целесообразности (нецелесообразности) реализации стратегического мероприятия с учетом только одних изменений, возникших в среде. Причем в центре внимания оказывается значение этого показателя с позиций прогнозируемого состояния среды, т.е. важно то, несут ли в себе возникшие изменения положительный или, наоборот, отрицательный эффект для предприятия в стратегической перспективе, а не в текущий момент времени.

$$\Delta I(n.) = \Delta \Pi - \Delta P, \quad (4)$$

где $\Delta I(n.)$ – интегральный показатель целесообразности (нецелесообразности) реализации стратегического мероприятия с позиций прогнозируемого состояния среды с учетом только возникших в ней изменений; $\Delta \Pi$ – привлекательность стратегического мероприятия с позиций прогнозируемого состояния среды с учетом только возникших в ней изменений; ΔP – риски, связанные с осуществлением стратегического мероприятия, с по-

зиций прогнозируемого состояния среды с учетом только возникших в ней изменений.

$$\Delta \Pi = \begin{cases} \sum_{i=1}^n a_i E_i, \\ 0, n = 0 \end{cases}, \quad (5)$$

где n – число неожиданных изменений в среде (критериев), указывающих на целесообразность реализации стратегического мероприятия в стратегической перспективе; a_i – вес i -го критерия оценки, $\sum_{i=1}^n a_i = 1$. Тем критериям, которые,

с точки зрения предприятия, в большей степени указывают на целесообразность реализации данного мероприятия в стратегическом плане, даются более высокие веса. И соответственно в меньшей степени – меньшие веса.

E_i – балльная экспертная оценка i -го критерия. Экспертная оценка ведется в зависимости от того, насколько значимым является то или иное изменение в среде для достижения стратегических целей фирмы. Оценка ведется по пя-

Таблица 3

**Ранжирование стратегических мероприятий, входящих в группу Б,
в зависимости от исходных условий**

ГРУППА Б	
<i>Ситуация 1.</i> d>e, d>f, e>f (d > e>f)	Стратегическое мероприятие 6. Менее эффективно. Стратегическое мероприятие 5. Более эффективно. Стратегическое мероприятие 4. Наиболее эффективно
<i>Ситуация 2.</i> d>e, d>f, e<f (d > f > e)	Стратегическое мероприятие 5. Менее эффективно. Стратегическое мероприятие 6. Более эффективно. Стратегическое мероприятие 4. Наиболее эффективно
<i>Ситуация 3.</i> d>e, d>f, e=f (e=f<d)	Стратегическое мероприятие 6. Менее эффективно. Стратегическое мероприятие 5. Более эффективно. Стратегическое мероприятие 4. Наиболее эффективно
<i>Ситуация 4.</i> d>e, d<f, e<f (f > d>e)	Стратегическое мероприятие 5. Менее эффективно. Стратегическое мероприятие 4. Более эффективно. Стратегическое мероприятие 6. Наиболее эффективно
<i>Ситуация 5.</i> d>e, d=f, e<f (d=f > e)	Стратегическое мероприятие 5. Менее эффективно. Стратегическое мероприятие 6. Более эффективно. Стратегическое мероприятие 4. Наиболее эффективно
<i>Ситуация 6.</i> d<e, d>f, e>f (e > d>f)	Стратегическое мероприятие 6. Менее эффективно. Стратегическое мероприятие 4. Более эффективно. Стратегическое мероприятие 5. Наиболее эффективно
<i>Ситуация 7.</i> d<e, d<f, e>f (e > f>d)	Стратегическое мероприятие 4. Менее эффективно. Стратегическое мероприятие 6. Более эффективно. Стратегическое мероприятие 5. Наиболее эффективно
<i>Ситуация 8.</i> d<e, d<f, e<f (f > e>d)	Стратегическое мероприятие 4. Менее эффективно. Стратегическое мероприятие 5. Более эффективно. Стратегическое мероприятие 6. Наиболее эффективно
<i>Ситуация 9.</i> d<e, d<f, e=f (e=f>d)	Стратегическое мероприятие 4. Менее эффективно. Стратегическое мероприятие 6. Более эффективно. Стратегическое мероприятие 5. Наиболее эффективно
<i>Ситуация 10.</i> d<e, d=f, e>f (d=f<e)	Стратегическое мероприятие 6. Менее эффективно. Стратегическое мероприятие 4. Более эффективно. Стратегическое мероприятие 5. Наиболее эффективно
<i>Ситуация 11.</i> d=e, d>f, e>f (d =e>f)	Стратегическое мероприятие 6. Менее эффективно. Стратегическое мероприятие 5. Более эффективно. Стратегическое мероприятие 4. Наиболее эффективно
<i>Ситуация 12.</i> d=e, d<f, e<f (d =e<f)	Стратегическое мероприятие 5. Менее эффективно. Стратегическое мероприятие 4. Более эффективно. Стратегическое мероприятие 6. Наиболее эффективно
<i>Ситуация 13.</i> d=e, d=f, e=f (d =e=f)	Стратегическое мероприятие 6. Менее эффективно. Стратегическое мероприятие 5. Более эффективно. Стратегическое мероприятие 4. Наиболее эффективно

Примечание к Таблице 3: в таблице используются следующие обозначения: d – I(n.) для стратегического мероприятия 4, e – I(n.) для стратегического мероприятия 5, f – I(n.) для стратегического мероприятия 6.

Источник: составлено автором.

тибалльной шкале: 5 – наиболее высокая значимость, 1 – наименее высокая значимость.

$$\Delta P = \begin{cases} \sum_{j=1}^m b_j E_j \\ 0, m = 0 \end{cases}, \quad (6)$$

где m – число неожиданных изменений в среде (критериев), указывающих на нецелесообразность реализации мероприятия в стратегической перспективе; b_j – вес j -го критерия оценки, $\sum_{j=1}^m b_j = 1$. Тем критериям, которые, с точки зрения предприятия, в большей степени указывают на нецелесообразность реализации данного мероприятия в стратегическом плане, даются более высокие веса. И соответственно в меньшей степени – меньшие веса.

E_j – балльная экспертная оценка j -го критерия. Экспертная оценка ведется в зависимости от того, насколько значимым является то или иное изменение в среде для достижения стратегических целей предприятия: 5 – наиболее высокая значимость, 1 – наименее высокая значимость.

Если в результате расчетов $\Delta I(n.)$ оказалось в интервале $1 < \Delta I(n.) \leq 5$, то это означает, что возникшие неожиданные изменения в среде в стратегической перспективе (т.е. с учетом их влияния в будущем, а не в текущий момент) несут в себе положительный эффект для предприятия даже при ошибке прогноза по этим изменениям до 20%. Следовательно, выбранные ранее стратегические мероприятия, для которых $1 < \Delta I(n.) \leq 5$, корректировать не нужно.

Если для конкретного мероприятия $\Delta I(n.) \leq 1$, то тогда следует включить в рассмотрение все факторы среды, указывающие на целесообразность и нецелесообразность его реализации (в том числе непредвиденные изменения и новые) и осуществлять оценку эффективности стратегического мероприятия с помощью описанной выше методики.

Таким образом, осуществление оценки эффективности стратегических мероприятий в новых условиях, связанных с неожиданными изменениями в среде, позволяет учитывать фактор времени, что, с нашей точки зрения, является обязательным условием для успешной реализации стратегии.

Таблица 4

**Ранжирование стратегических мероприятий, входящих в группу В,
в зависимости от исходных условий**

ГРУППА В	
<i>Ситуация 1.</i> $g > h, g > i, h > i$ ($g > h > i$)	Стратегическое мероприятие 7. Менее неэффективно. Стратегическое мероприятие 8. Более неэффективно. Стратегическое мероприятие 9. Наиболее неэффективно
<i>Ситуация 2.</i> $g > h, g > i, h < i$ ($g > i > h$)	Стратегическое мероприятие 7. Менее неэффективно. Стратегическое мероприятие 9. Более неэффективно. Стратегическое мероприятие 8. Наиболее неэффективно
<i>Ситуация 3.</i> $g > h, g > i, h = i$ ($h = i < g$)	Стратегическое мероприятие 7. Менее неэффективно. Стратегическое мероприятие 8. Более неэффективно. Стратегическое мероприятие 9. Наиболее неэффективно
<i>Ситуация 4.</i> $g > h, g < i, h < i$ ($i > g > h$)	Стратегическое мероприятие 9. Менее неэффективно. Стратегическое мероприятие 7. Более неэффективно. Стратегическое мероприятие 8. Наиболее неэффективно
<i>Ситуация 5.</i> $g > h, g > i, h < i$ ($g = i > h$)	Стратегическое мероприятие 7. Менее неэффективно. Стратегическое мероприятие 9. Более неэффективно. Стратегическое мероприятие 8. Наиболее неэффективно
<i>Ситуация 6.</i> $g < h, g > i, h > i$ ($h > g > i$)	Стратегическое мероприятие 8. Менее неэффективно. Стратегическое мероприятие 7. Более неэффективно. Стратегическое мероприятие 9. Наиболее неэффективно
<i>Ситуация 7.</i> $g < h, g < i, h > i$ ($h > i > g$)	Стратегическое мероприятие 8. Менее неэффективно. Стратегическое мероприятие 9. Более неэффективно. Стратегическое мероприятие 7. Наиболее неэффективно
<i>Ситуация 8.</i> $g < h, g < i, h < i$ ($i > h > g$)	Стратегическое мероприятие 9. Менее неэффективно. Стратегическое мероприятие 8. Более неэффективно. Стратегическое мероприятие 7. Наиболее неэффективно
<i>Ситуация 9.</i> $g < h, g < i, h = i$ ($h = i > g$)	Стратегическое мероприятие 8. Менее неэффективно. Стратегическое мероприятие 9. Более неэффективно. Стратегическое мероприятие 7. Наиболее неэффективно
<i>Ситуация 10.</i> $g < h, g = i, h > i$ ($g = i < h$)	Стратегическое мероприятие 8. Менее неэффективно. Стратегическое мероприятие 7. Более неэффективно. Стратегическое мероприятие 9. Наиболее неэффективно
<i>Ситуация 11.</i> $g = h, g > i, h > i$ ($g = h > i$)	Стратегическое мероприятие 7. Менее неэффективно. Стратегическое мероприятие 8. Более неэффективно. Стратегическое мероприятие 9. Наиболее неэффективно
<i>Ситуация 12.</i> $g = h, g < i, h < i$ ($g = h < i$)	Стратегическое мероприятие 9. Менее неэффективно. Стратегическое мероприятие 7. Более неэффективно. Стратегическое мероприятие 8. Наиболее неэффективно
<i>Ситуация 13.</i> $g = h, g = i, h = i$ ($g = h = i$)	Стратегическое мероприятие 7. Менее неэффективно. Стратегическое мероприятие 8. Более неэффективно. Стратегическое мероприятие 9. Наиболее неэффективно

Примечание к таблице 4: в таблице используются следующие обозначения: $g - I(n.)$ для варианта 7, $h - I(n.)$ для варианта 8, $i - I(n.)$ для варианта 9.

Источник: составлено автором.

Список литературы

1. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horváth & Partners; Пер. с нем. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 478 с.
2. Трифонова Е.Ю. Методология стратегического управления внешнеэкономической деятельностью предприятий: Дис. ... д-ра экон. наук. Н. Новгород: ННГУ, 2009. 426 с.
3. Трифонова Е.Ю., Приказчикова Ю.В. Оценка уровня инновационного развития экономики России // Вестник Нижегородского университета

им. Н.И. Лобачевского. 2011. № 5. Часть 2. С. 215–221.

4. Трифонова Е.Ю. Методология стратегического управления внешнеэкономической деятельностью предприятий: Автореферат дис. ... д-ра экон. наук. Н. Новгород: ННГУ, 2009. 46 с.

5. Левашов Д.Н., Трифонов Ю.В. Проблемы стратегического развития предприятий автомобилестроения Нижегородской области // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. 2004. № 2. С. 141–143.

A METHOD FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF MEASURES TO IMPLEMENT THE STRATEGY OF COMPANIES ENGAGED IN FOREIGN TRADE ACTIVITIES

E.Yu. Trifonova

The importance of judicious selection of strategic measures while introducing a company strategy is underlined, particularly in the context of innovative economic development. A method for evaluating the effectiveness of specific measures to implement the strategy of companies engaged in foreign trade activities is put forward.

Keywords: strategic measures, strategy, foreign trade activities, innovative development.