

Метод капитализации дохода – метод оценки, применяемый в рамках доходного подхода, при котором стоимость объекта определяется путем деления текущих доходов от использования объекта на коэффициент капитализации. Необходимым условием применения метода капитализации является допущение о том, что в обозримом будущем доходы, приносимые объектом, останутся примерно на одном уровне и должны быть положительной величиной. Снижение стоимости компании означает снижение ее прибыльности либо увеличение средней стоимости обязательств (требования банков, акционеров и других вкладчиков средств). Прогноз снижения требует анализа перспектив прибыльности и процентных ставок. Условия будущего падения цены предприятия обычно формируются в текущий момент и могут быть в какой-то мере предсказаны. Повышение или понижение капитализированной стоимости компании характеризует рост или падение эффективности корпоративного управления, а увеличение или уменьшение в абсолютных и относительных показателях позволяет сопоставлять данные указанной компании с показателями других компаний, в том числе и конкурентов.

Метод оценки эффективности корпоративного управления на основе курсовой стоимости акций корпорации, заключается в сравнении курсовой стоимости акций корпорации в текущем периоде с курсовой стоимостью акций корпорации в предыдущем периоде. Снижение курсовой стоимости акций компании означает снижение эффективности корпоративного управления. Сдерживающим фактором для применения этих методов при оценке эффективности корпоративного управления является недостаточная развитость рынка ценных бумаг, а также отсутствие исходных данных, так как акции лишь небольшого числа отечественных компаний котируются на биржах.

Таким образом, рассмотренные методы количественной оценки эффективности корпоративного управления свидетельствуют о различных подходах к указанной проблеме. Благодаря различным методам оценки корпоративного управления, можно по-разному посмотреть на практику управления в одних и тех же компаниях. И если по итогам одного рейтинга компания является лидером, то по другому, вполне возможно, все будет иначе. Следует отметить, что методы оценки эффективности корпоративного управления, которые были заимствованы на Западе, не всегда оказываются эффективными в отечественной практике оценки корпоративного управления. Сложность использования алгоритма зарубежных методик при оценке эффективности корпоративного управления в Республике Беларусь, на наш взгляд, связана с тем, что они применимы только к предприятиям с эффективно действующими механизмами корпоративного управления, а также с несоответствием отечественных корпораций требованиям зарубежных оценщиков к прозрачности информации и неразвитостью институтов поддержки корпоративного управления.

**Носко Н.В.,**

Брестский государственный технический университет, г. Брест, Республика Беларусь

[xana1998@mail.ru](mailto:xana1998@mail.ru)

## **ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ В ФОРМЕ НИОКР В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

Одной из задач стратегического менеджмента организации является управление инновациями в ней, прежде всего посредством решений по отбору проектов и распределению ресурсов. При этом необходимо обеспечить комплексный процесс принятия решений от верхнего уровня менеджмента до уровня управления НИОКР.

В промышленности наиболее важная часть инноваций реализуется в форме НИОКР. Как правило, это наиболее общий, сложный по организации и важный по значимости тип инновации [3].

Инновационная деятельность (НИОКР и внедрение их результатов в производство) является одной из основных сфер деятельности любой производственной организации. Сфера НИОКР непосредственно связана с маркетингом организации, причем эта связь двухсторонняя. Подразделения НИОКР должны опираться в своей деятельности на маркетинговые исследования запросов и состояния рынка и, следовательно, можно сказать, что они должны работать по заданию служб маркетинга. С другой стороны, отслеживание тенденций научно-технического прогресса, прогнозирование и собственно разработка новых изделий требуют постановки со стороны подразделений сферы НИОКР задач маркетинговым службам по проведению соответствующей оценки рыночного потенциала новых изделий [1].

Задачей НИОКР является создание новых изделий (или услуг), которые будут являться основой производственной деятельности организации в будущем.

В большинстве случаев управление НИОКР (прогнозирование, планирование, оценка проектов, организация и комплексное управление, контроль за ходом НИОКР) стратегически более важная задача, чем собственно исполнение НИОКР (важнее определить правильное направление движения, чем сосредоточиться на конкретных шагах в этом направлении) [2].

НИОКР и управление ими (инновационный менеджмент) тесно связаны с общей теорией и практикой менеджмента организации, маркетингом, производственным менеджментом, логистикой, стратегическим менеджментом, финансовым менеджментом организации.

При всем разнообразии подходов к организации и управлению НИОКР организации опираются на небольшое число проверенных практикой принципов [2,6].

Каждый проект первоначально формируется так называемой руководящей командой. Благодаря наличию этой команды, которую можно назвать руководящим ядром, вся проектная команда может забыть о внешних обстоятельствах и сосредоточиться непосредственно на проекте.

Зона ответственности руководящего ядра:

- 1) идентификация целей проекта;
- 2) подготовка проектного задания;
- 3) выбор и комплектование членов команды;
- 4) определение других необходимых ресурсов и обеспечение ими проектной команды;
- 5) мониторинг процесса в работе проектной команды;
- 6) «сигнализация вовне» о результатах, полученных командой проекта;
- 7) обеспечение совместимости деятельности команды с работой остальной части организации.

Процесс на уровне проекта начинается с составления ряда исходных документов: спецификации требований, определения проекта (название, цели, этапы, команды), плана проекта.

Роли в проектной команде распределяются в зависимости от характера проекта. Команда может включать минимально стратегического менеджера разработки и технологов.

Процесс планирования ведется по методу «сверху – вниз» и детализован до модулей. Каждый член команды работает в своем модуле, длительность которого 10-30 дней [6].

В каждом модуле устанавливаются пять ключевых точек:

- 1) план составлен;
- 2) план одобрен командой проекта (или принято решение о его развитии);
- 3) первоначальный вариант выполнен;
- 4) обзор и ревизия закончены (получено одобрение команды проекта и началось тестирование);
- 5) оценка работы (модуль выполнен и оценен руководителем).

Процесс планирования и разработки проекта можно представить следующим образом [4,5].

#### **Процесс на уровне проекта.**

1. Определение проекта.

Организация решает делать проект и формирует руководящее ядро. Руководящее ядро пишет резюме и формирует команду проекта.

2. План проекта.

Проектная команда разбивает проект на стадии, устанавливает стандарты и процедуры обеспечения качества работы, это получает одобрение руководящего ядра (если необходимо – проводится ревизия).

3. Выполнение проекта.

Проектная команда следует установленному порядку процесса для каждой стадии плана проекта. Руководящее ядро преодолевает препятствия и обеспечивает нужные ресурсы.

4. Оценка проекта.

И руководящее ядро, и проектная команда ищут пути улучшения продукта, улучшения проекта и проектного процесса.

#### **Процесс на уровне этапа.**

1. План этапа.

Команда проекта разбивает этап на модули, приписывая каждый модуль члену команды, который представляет план руководящему ядру (при необходимости план пересматривается).

2. Выполнение этапа.

Проектная команда следует процессу на уровне модуля для каждого модуля этапа. План пересматривается по результатам опроса потребителей.

Лидер команды преодолевает препятствия и обеспечивает ресурсы в соответствии с планом этапа.

3. Оценка этапа.

Команда проекта рассматривает пути улучшения продукта этапа, улучшая план этапа и процесс проектирования.

#### **Процесс на уровне модуля.**

1. План модуля.

Разрабатывается детальная методика и/или план работы по модулю.

2. Выполнение модуля.

Выполняется план, который может пересматриваться по замечаниям проектной команды.

3. Оценка модуля.

Лидеры команды рассматривают пути улучшения продукта модуля, улучшения плана этапа, улучшения процесса проекта.

Планирование осуществляется по частям. Наиболее полно и почти что с минутной разбивкой во времени осуществляется планирование начальных частей проекта, а с большей свободой – последующих. Проект, как правило, разбит на двухнедельные части (модули).

Каждый модуль проекта превращается в законченную рабочую систему определенного функционального назначения и сразу же тестируется. Это значительно выгоднее, чем организовывать большое тестирование в конце этапа проекта. В конце каждого модуля предусмотрена его интеграция в остальной проект [5].

Каждый модуль полностью тестируется перед передачей его результатов остальной команде.

Распространено мнение, что малые команды талантливых людей лучше в сфере НИОКР, чем большие. В то же время существует и другая истина: малым командам присущи и определенные ограничения, например, при создании очень больших изделий в сжатые сроки.

В больших проектах большое число членов команды разрабатывают большое число отдельных компонентов проекта, которые тесно взаимосвязаны.

Таким образом, менеджерам необходимо пытаться структурировать и координировать работу отдельных инженеров и команд таким образом, чтобы предоставить исполнителям определенную гибкость в работе и развернуть параллельную разработку деталей проекта на этих этапах.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Гольдштейн Г.Я. Инновационный менеджмент: учеб. пособие // Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: ТРТУ, 2008. – 423 с.
2. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика // П. Дойль. – СПб.: Издательство «Питер», 2010. – 544 с.
3. Национальная инновационная система Республики Беларусь. – Минск: ГУ «БелИСА», 2007. – 112 с.
4. Носко Н.В., Лялюк Т.В. Концепция стратегической организации инновационной деятельности предприятия // Вестн. Брест. гос. техн. ун-та. Экономика. – 2009. – № 3(57): Экономика – С. 28-32.
5. Попова В.Л. Управление инновационными проектами // В.Л. Попова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 336 с.
6. Федосеев А. Открывая новые горизонты управления // Управление компанией. – 2003. – № 4 – С. 24-35.