

3) *Методика поправки на риск ставки дисконтирования*: предполагает введение поправки к ставке дисконтирования: устанавливается исходная стоимость капитала CC (или $WACC$), предназначенного для инвестирования; определяется (напр., экспертным путем) премия за риск, ассоциируемый с данным проектом, для каждого из проектов ($r_{a,b}$); рассчитывается NPV со ставкой дисконтирования g : $g = CC + r_{a,b}$; проект с большим NPV считается предпочтительным.

График взаимосвязи ставки дисконтирования и риска

Из рассмотренных методов учета риска методика поправки на риск ставки дисконтирования пользуется большей популярностью. Т.к. работать с относительными показателями удобнее и ввести поправку к ставке дисконтирования легче, чем рассчитать безрисковые эквиваленты.

В реальной ситуации проблема выбора проектов может быть весьма непростой. Не случайно многочисленные исследования и обобщения практики принятия решений в области инвестиционной политики на Западе показали, что подавляющее большинство компаний, во-первых, рассчитывает несколько критериев и, во-вторых, использует полученные количественные оценки не как руководство к действию, а как информацию к размышлению. Поэтому следует подчеркнуть, что методы количественных оценок не должны быть самоцелью, равно как их сложность не может быть гарантом безусловной правильности решений, принятых с их помощью.

**МЕНЕДЖМЕНТ ИННОВАЦИЙ И СИСТЕМЫ
НЕПРЕРЫВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ**

Зубик Д.В.
УО «БГЭУ»

В публикациях, посвященных экономическому и техническому творчеству, инновационный менеджмент и системы непрерывного улучшения продуктов и процессов (СНУПП), в основе которых лежат Kaizen-принципы, в большинстве случаев рассматриваются отдельно, как непересекающиеся множества, в худшем случае противопоставляются. Обычно делается акцент на различиях между ними, приведенных в табл. 1.

Таблица 1. Различия между инновационными системами и СНУПП

	Инновационные системы	СНУПП
Основные улучшаемые факторы	Прибыль, издержки	Творческий потенциал персонала, корпоративный климат, организационная структура
Критерий отбора идей	Экстраординарность и значительность результата	Реализуемость

Инструментарий	Интуиция, творческие способности, технологии творчества	Здравый смысл, опыт, накопленные знания
Область применения	Все предприятие	Собственное подразделение
Принятие решений	Централизованное	Децентрализованное
Доля принятых предложений	30-33%	85-90%
Размер вознаграждения	Высокое, постоянный процент	Небольшое, процент обратно пропорционален эффекту
Степень участия персонала	Специальные подразделения	В идеале задействован весь

При этом инновация рассматривается в духе определения Шумпетера как абсолютная новинка, принципиальное отличие от уже созданного, результат творчества на уровне изобретения или открытия. Можно выделить следующие уровни инноваций и соответствующие им достигаемые конкурентные преимущества:

- 1) новая идея – преимущество в инновационном потенциале;
- 2) новый товар или услуга – преимущество в дифференциации;
- 3) новая технология – преимущество в издержках;
- 4) новый способ поведения – преимущество в ключевых компетенциях.

Крупные инновации позволяют осуществить впечатляющие скачки вперед, однако требуют наличия высоких инновационных способностей и больших ресурсных затрат. Не всякое предприятие в состоянии решать такие задачи и как следствие выбирает стратегию имитации новшеств.

Продукты творчества СНУПП классифицируются следующим образом:

- 1) простейшие идеи;
- 2) предложения по организационным улучшениям;
- 3) прямые обращения к высшему руководству;
- 4) предложения по разработке новых продуктов;
- 5) предложения по новым сферам деятельности.

Основной вид преимущества – в области издержек.

Стремление объединить преимущества двух концепций приводило к копированию СНУПП с той лишь разницей, что предложения, касающиеся других отделов и предприятия в целом, принимались лишь в определенные периоды в году, например в рамках конкурсов идей, носящих скорее пропагандистский характер. Сам же факт таких попыток свидетельствует о наличии общих черт этих систем.

Действительно, предприятие даже добившись впечатляющего успеха с помощью масштабного новшества вряд ли долго продержится в лидерах без постоянной защиты (улучшения) своих позиций. Революционные инновации вызывают волны сопутствующих инноваций и улучшений. Процесс непрерывных улучшений требует от сотрудника способностей, которые можно приобрести

лишь непрерывно практикуясь. Аналогичное требование выдвигает АРИЗ-ТРИЗ, одна из успешных технологий творчества. Наконец, цель обоих подходов заключается в создании систем производства информационного ресурса.

Разумным представляется построение гибридной системы на основе СНУПП (как более формализуемой и доказавшей свою эффективность) с включением инновационной составляющей. Управление ею имеет ряд особенностей по сравнению с традиционным инновационным менеджментом.

Инновацией будет считаться любое изменение во внутренней структуре организации, переход от предыдущего к новому состоянию. Данный подход характерен для чешской школы инновационного менеджмента, в частности, работ Ф. Валенты, в которых утверждается, что разница между новым и только улучшенным не так резка, является чисто субъективным решением.

Необходимо смещение части задач и усилий менеджеров из стратегической сферы в область корпоративной культуры. Деятельность предприятия, ориентированного на успех, можно представить в виде цепочки «выявление и сбор знаний – развитие знаний и способностей – формирование компетенций – инновации – достижение устойчивых конкурентных преимуществ», близкой к идеологии самообучающейся организации.

В информационной сфере основной проблемой видится выделение ценных идей из большого потока предложений и обеспечение объективности при их рассмотрении.

Предлагается воспользоваться методами кластерного анализа с использованием следующих параметров: планируемый эффект, сфера применения, разрешение противоречия, новизна и оригинальность, степень влияния на внутреннюю и внешнюю среду, улучшение качества, эргономичность, соответствие стратегическим целям предприятия, ресурсные затраты, срок реализации. В результате идея будет с высокой степенью достоверности отнесена либо к инновациям, либо к предложениям по улучшению с дальнейшим прохождением по соответствующим контурам принятия решений.

Слияние потенциалов инноваций и непрерывных улучшений поможет в решении проблем успешности и эффективности предприятий в рыночных условиях.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К НАЗНАЧЕНИЮ ТАРИФОВ

Ивуть Р.Б., д.э.н., профессор, Невар Л.В.

УО «Бобруйский филиал БГЭУ»

На современном этапе обсуждается целый ряд теоретических положений, позволяющих обосновать стратегию и тактику определения цен на услуги предприятия в различных условиях. Практическое применение этих положений, однако, оказывается обычно чрезвычайно затруднительным или вовсе невозможным.