

9. Данильченко, А., Бертош Е. Тенденции и стратегии интернационализации трансфера технологий [Электронный ресурс]. – Режим доступа www.evolutio.info/content/view/1981. – Дата доступа 14.03.2014.

10. Медовников, Д., Оганесян, Т. Рыночные и нерыночные каналы трансфера технологий [Электронный ресурс]. – Режим доступа expert.ru/expert/2012/12/neyavnnoe-znanie-stroitelej-piramidy/. – Дата доступа 14.03.2014.

Ильин С. Б., к.ф.-м.н., доцент

УО «Брестский государственный технический университет»

г. Брест, Беларусь

si@sergei-ilin.com

СВЯЗЬ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ С УПРАВЛЕНИЕМ ВЫГОДАМИ

Инновация – это **внедренное изменение, обеспечивающее достижение определенных выгод** [1]. Одна из моделей инновации определяет потребность конечного потребителя, неудовлетворенного существующим положением дел в своем окружении главным источником инновации [2]. Согласно Джозефу Энгельбергеру, для инновации необходимы только три составляющие: распознанная потребность, компетентные люди с соответствующими технологиями и финансовая поддержка [3]. Эта статья посвящена первой составляющей модели Энгельбергера – понятию выгоды в инновационной деятельности. Вторая составляющая модели рассмотрена в статье [1] и определяет необходимые технологии для реализации выгод через новые стандарты последнего десятилетия: управление программами¹⁶ и управление изменениями.

Выгода – 1) польза, полезность (обычно полезность блага или товара определяется через его способность удовлетворять какую-нибудь человеческую потребность), 2) некая прибыль (финансовая польза) [5]. В экономике принято выгоду измерять в терминах полученной прибыли, хотя иногда достаточно сложно посчитать такие выгоды как: лояльность, качество, доверие, стабильность или узнаваемость бренда. Обычно говорят об экономической выгоде как о пользе или прибыли, которую участник рынка может извлечь из товара или сервиса. В то же самое время встречающееся определение ценности для потребителя как соотношения выгоды и стоимости дает несколько расширенное понимание обсуждаемых понятий [5].

Ценность = Выгоды / Затраты

Т.е. понятия выгода и ценность являются синонимами¹⁷. К примеру, инновационные программы могут преследовать следующие выгоды-ценности: Улучшение качества, Создание новых рынков, Развитие продукта, Уменьшение стоимости труда, Улучшение процессов производства, Уменьшение затрат материалов, Уменьшение давления на окружающую среду, Замещение продуктов/сервисов, и т. д. [6]. Выгоды принято разделять на материальные (измеримые и контролируемые) и нематериальные (такие как удовлетворенность, знание, отношения, процессы, системы, лидерство, коммуникации, культура, репутация, компетенции). Причем оценка нематериальных выгод в последние годы используется для оценки инвестиционной привлекательности.

Возникает вопрос – всякая ли программа (в терминах программной методологии, как определено в [7, 8, 9]), достигающая своих выгод в результате ее реализации, является инновационной? Опираясь на определение инновации в [10] ответ утвердительный: *«Инновации – введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях»*. Так, например во всех бизнес-кейсах, рассмотренных в [11], реализация перечисленных выгод подпадает под определение инновации: разработка новой стратегии, внедрение нового банковского ядра, сокращение затрат, получение многомиллионной прибыли, обучение тысяч сотрудников, внедрение новой методологии и т. д.

Можно предположить, исходя из определения, что всякая деятельность, направленная на реализацию выгод / ценностей, будет нести на себе отпечаток инновационности, но результаты этой деятельности станут инновацией только после достижения этих выгод. Причем, исходя из практики, признание или непризнание достижения выгод может носить сильно субъективный характер, еще раз сильно подчеркивая этическую окраску термина выгода и соответственно понятия инновация.

В новых версиях стандарта Managing Successful Programs [7] особое внимание уделяется реализации выгод. Утверждается, что проект или программа не могут считаться успешными, пока не реализованы вначале определенные выгоды. Измерение и реализация выгод признана недавно новой практикой, эволюционировавшей из традиционной оценки инвестиций [12]. Существует несколько моделей измерения выгод:

– Активное управление выгодами Лейтона [13], в которой управление выгодами ставится в контекст бизнес изменения, между которыми проводится прямое взаимоотношение, показывается непрерывный поток между изменением и выгодами.

– Процессная модель, разработанная в Кранфилде [14], идентифицирует потенциальные выгоды, планируется реализация этих выгод, план выполняется и результаты проверяются и измеряются.

– Подход по измерению выгод Торпа (BRA) [15] предлагает основу для использования информационных технологий для реализации бизнес выгод, также предполагая, что этот подход может быть применен к любой инвестиции в условиях организационного изменения и базируется на двух «краеугольных камнях»:

¹⁶ В частности связь выгод и программы дает стандарт Великобритании: «Программа – это временная гибкая организационная структура, созданная для того, чтобы координировать, направлять и наблюдать за внедрением списка связанных проектов и операционных действий для получения результатов и выгод, связанных со стратегическими целями организации» [4].

¹⁷ Собственно определение «выгоды» через «полезность» или синоним «ценность» приводит нас к размышлению о связи ценности/полезности с понятием этики, так как и то, и другое базируется на базовых понятиях «добро» и «зло», берущих истоки в философии древних и определяемых в теории выгод современной наукой эмпирически с помощью инструментов психологии, социологии и экономики [5].

- Изменения акцента с управления проектами к управлению программами и портфелями;
- Применения измерений к выгодам, проактивному управлению изменениями.
- Активная реализация выгод Ремени и Шервуда-Смита (ABR) [16] – это процесс, требующий прямого и непрерывного фокуса на реализации бизнес выгод руководителей, пользователей, финансистов и разработчиков в течение всего проекта.
- Фрэймвок Ашурста и Доерти по использованию лучших практик по управлению выгодами [17] – это непрерывный процесс для IT проектов, вовлекающий организационный контекст, в котором успех проекта определен в терминах полученных выгод; идентифицированы возможности реализации последующих выгод; и определены возможности по улучшению для будущих проектов.
- Процесс контроля промежуточных точек, Методика Управление реализацией выгод [18] и стандарт Managing Successful Programmes Великобритании обобщают многолетний опыт, принципы и техники, применявшиеся на рынке как в гос. секторе, так и в частных компаниях, и выстраивают цепочку, в которой бизнес изменения достигают ожидаемых результатов путем перевода бизнес целей в измеримые выгоды, которые систематически отслеживаются. Контроль на промежуточных точках показывает на верхнем уровне зависимости между типовым процессом управления выгодами и шагами по управлению реализацией программы, включая определение политик, выгод, их планирование, моделирование, отслеживание и назначение ответственностей и полномочий.
- Управление выгодами в руководстве по управлению программами Рейса [19] фокусируется на модели управления выгодами в проектах и определяет управление выгодами как управление и мониторинг выгодами во время и после реализации, и показывает «путь возникновения выгод» через иерархическую структуру выгод в проектах.
- Рейс [19] указывает, что люди, ответственные за выгоды, чаще всего отличаются по ролям от тех, кто реализует программы, поэтому предлагает отделить команду, отвечающую за реализацию выгод, от команды, отвечающей за реализацию программы. Это утверждение в итоге приводит нас к заключению, что инновационное развитие строится как минимум двумя разными командами – командой, заинтересованной в выгодах, управляющей и контролирующей выгоды, и командой, реализующей программу по достижению этих выгод.

Тот же самый Рейс описывает, что на практике проекты не производят выгоды, а только создают результаты; программы редко производят выгоды напрямую, только комбинируя результаты проектов, которые в свою очередь создают возможность достижения выгод; и только процессы управления выгодами обеспечивают достижение бизнес выгод вследствие выполнения программ. Таким образом, управление выгодами является не столько частью методологии управления программами, сколько надстройкой.

В управление выгодами принято относить:

1. Определение выгод через интервью и рабочие встречи, вовлекающие ключевые заинтересованные стороны.
2. Профили выгод (включая плюсы и минусы), включающие в себя описание, способ измерения, финансовую составляющую где возможно, влияние на текущие бизнес процессы, взаимосвязи с другими выгодами, зависимость от других проектов и этапы, на которых выгода возникает.
3. План и стратегия реализации выгод, описывающая, как организация хочет управлять и достигать выгоды, включая ключевые допущения, риски, стоимость, временные рамки и связь с результатами проектов.
4. Диаграмма зависимостей выгод, показывающая, как поток выгод во времени возникает после успешной реализации программы.
5. Измерение, ранжирование и приоритизация выгод.
6. Мониторинг и ревью выгод.
7. Оценка выгод.

Таким образом, мы видим, что выделение отдельных ролей, отвечающих за реализацию выгод, наличие процессов управления выгодами, определение методик измерения выгод, стратегии и плана реализации приводит к более управляемому процессу, имеющему самое непосредственное отношение к инновационному развитию.

Еще раз резюмируем, что инновации связаны с реализацией выгод, которые, в свою очередь, требуют применения лучших практик для четкой идентификации и измеримости выгод. Управление выгодами является новой дисциплиной, которая наряду с управлением программами и управлением изменениями расширяет понимание инновационного развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ильин, С.Б. ВОПРОСЫ АДАПТАЦИИ СТАНДАРТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ НА ПРИМЕРЕ БИЗНЕС-КЕЙСОВ. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ. – № 1(33). – 2013. – С. 24–33.
2. Ильин, С.Б. Перспективы инновационного развития республики Беларусь // Сборник научных статей. – VI Брестский инвестиционный форум. IV Международная научно-практическая конференция. – Брест. – 25–26 апреля 2013. – С. 26–29.
3. ГОСТ Р 54871–2011: Проектный менеджмент. ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОГРАММОЙ.
4. Федеральный закон РФ «О внесении изменений в Федеральный закон „О науке и государственной научно-технической политике«» N 254-ФЗ от 21 июля 2011 года
5. Ashurst, C., Doherty, N.F. Towards the formulation of «a best practice» framework for benefits realization in IT projects. Electronic Journal of Information Systems Evaluation, 2003, 6, 1-10.
6. Bradley, G. Benefits Realisation Management – A practical guide to achieving benefits through change, Hampshire, UK, Gower, 2006.
7. Davila, T., Epstein, M. J., and Shelton, R. (2006). «Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It. « Upper Saddle River: Wharton School Publishing.

8. Engelberger, J.F. (1982). Robotics in practice: Future capabilities. *Electronic Servicing & Technology magazine*.
9. Glynn, P. Benefits management-changing the focus of delivery. *Association for Progress Management Yearbook 2006/07*, 45–49.
10. Leyton, R. Investment appraisal: the key for IT? In Farbey, B., Land, F., F. & Target, D. (Eds.) *Hard Money, Soft Outcomes*. Henley on Thames, Alfred Waller Ltd, in association with Unicom. 1995.
11. Office of Government Commerce (OGC). (2007). *Managing Successful Programs*. A book review by R. Max Wideman, AEW Services, Vancouver, BC © 2009.
12. Office of Government Commerce (OGC), 2009. *Managing successful projects with PRINCE-2*.
13. Project management Institute (PMI). (2006). *The Standard for Program Management*.
14. Remenyi, D. & Sherwood-Smith, M. Business benefits from information systems through an active benefits realization programme. *International Journal of Project Management*, 1998, 16, 81-98.
15. Reiss, G. et al *Gower Handbook of programme management*, Gower Publishing, 2006.
16. Thorp, J. *The Information Paradox – realizing the business benefits of information technology*, Toronto, Canada, McGraw-Hill, 1998.
17. Von Hippel, E. (1988). *Sources of Innovation*. Oxford University Press. *The Sources of Innovation*.
18. Ward, J., Taylor, P. & Bond, P. Evaluation and realization of IS/IT benefits: an empirical study of current practice. *European Journal of Information Systems*, 1996, 4, 214-225.
19. Wikipedia.org.

Ковалёва Н.Н. к. ист. н., доцент
 УО «Брестский государственный технический университет»
 г. Брест, Республика Беларусь
 spin@bstu.by

ПУТЬ К РЫНКУ: ОПЫТ РЕФОРМИРОВАНИЯ БЕЛОРУССКОЙ ЭКОНОМИКИ ВО ВТОРОЙ ПОЛОВИНЕ XIX – НАЧАЛЕ XX ВВ.

Реформирование экономики Беларуси, так же, как и экономики России, в составе которой находились белорусские земли, началось с реформы 1861 г., не только коренным образом изменившей характер организации производства в сельском хозяйстве, но и открывшей путь развитию предпринимательства в других отраслях. Реформа положила конец монополии помещиков на землю, перехода помещичьих хозяйств к использованию наемного труда и внедрению капиталистической аренды земли. Освобождение сельского хозяйства от феодальных пережитков носило затяжной характер. Прежде всего потому, что сохранялось помещичье землевладение, хотя доля дворянского сословного землевладения сокращалась достаточно активно. По данным поземельной переписи 1877 г., помещикам принадлежало 50,3% земли [1, с. 36]. С другой стороны, росту крестьянского землевладения мешала обремененность крестьян выкупными платежами, которые они должны были вносить государству за предоставленную им «помощь» в выкупе помещичьей земли. Серьезным препятствием на пути нормального развития сельского хозяйства было и сохранение других пережитков феодализма: арендаторства на чиншевом праве, чересполосицы. Зато белорусские земли имели то преимущество, что здесь уже с 1864 г. крестьяне получили возможность заключать выкупные сделки с помещиками и становиться собственниками земли, а помещики вынуждены были активно переходить к использованию наемного труда. В то время как в других губерниях России процесс заключения выкупных сделок растянулся до 80-х гг.

Помимо позитивных последствий восстания 1863–64 гг. (более льготные условия реализации крестьянской реформы), имели место последствия и прямо противоположного плана: ужесточение политики русификации, экономический аспект которой проявился в ряде дискриминационных по отношению к белорусским производителям сельскохозяйственной и промышленной продукции мер. Прежде всего, это относилось к проблеме купли-продажи и аренды земли. Все поземельные операции осуществлялись под жестким давлением ограничительных законов, которые регулировали состав землевладельцев по принципу вероисповедания [2]. В результате этой политики в белорусских губерниях коренным образом изменился национальный состав землевладельцев (количество земли в руках лиц «польского происхождения» с 1864 по 1886 г. сократилось в три раза: с 1947064 до 636722 десятин) [3]. Появились новые владельцы, не имевшие ни средств, ни опыта, ни знаний для развития хозяйств. Обремененность денежными выплатами в пользу государства, лишение помещиков-католиков права закладывать имения в Дворянском банке, а крестьян-католиков – права пользоваться льготами в Крестьянском банке заставляли землевладельцев сокращать расходы на приобретение новой техники, закрывать конные заводы. И даже строительство железных дорог в России, многие из которых прошли через белорусские земли, не содействовало увеличению экспорта сельскохозяйственной продукции из Беларуси. Правительство установило такие железнодорожные тарифы, которые делали более выгодным транспортировку хлеба на дальние расстояния (из центральных районов России и Поволжья за границу), чем на короткие – из Беларуси. Невыгодные железнодорожные тарифы подрывали не только зерновое хозяйство на белорусских землях, но и мясное животноводство, так как говядина, привезенная из степных районов России, была дешевле местной. Действие ограничительных законов тормозило и развитие промышленности, так как препятствовало накоплению капиталов в руках дворян предпринимателей и городских торговцев, ремесленников еврейской национальности.