



**Уральский
федеральный
университет**

имени первого Президента
России Б. Н. Ельцина

**Институт экономики
и управления**

КОММУНИКАЦИОННОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебное пособие

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УРАЛЬСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ПЕРВОГО ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ Б. Н. ЕЛЬЦИНА

На сайте электронной библиотеки
<http://учебники.информ2000.рф/index.shtml>

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:

- 1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**
 - 2. Диссертации и научные работы**
 - 3. Школьные задания**
- Онлайн-консультации**

Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебное пособие

Рекомендовано методическим советом
Уральского федерального университета в качестве учебного пособия
для студентов вуза, обучающихся по направлению подготовки
38.03.02, 38.04.02 «Менеджмент»

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2020

УДК 658(075.8)
ББК 65.9я73
К63

Авторы:

М. А. Ильшева, И. В. Котляревская,
Ю. А. Мальцева, А. Ю. Петров

Под общей редакцией
И. В. Котляревской

Рецензенты:

кафедра менеджмента и маркетинга
АНО ВО «Уральский институт фондового рынка»
(заведующий кафедрой доктор экономических наук, профессор *В. П. Неганова*);
Е. Ю. Служкин, доктор технических наук, доцент
(Центральный научно-исследовательский институт металлургии и материалов)

Коммуникационное сопровождение проектной деятельности :
К63 учебное пособие / М. А. Ильшева, И. В. Котляревская, Ю. А. Мальцева,
А. Ю. Петров ; под общ. ред. И. В. Котляревской ; Министерство науки
и высшего образования Российской Федерации, Уральский федераль-
ный университет. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2020. — 86 с. :
ил. — Библиогр.: с. 84–85. 100 экз. — ISBN 978-5-7996-3097-3 — Текст :
непосредственный.

ISBN 978-5-7996-3097-3

Учебное пособие дает представление о современных подходах к процессам раз-
работки и принятия организационно-управленческих решений в группах и командах,
и направлено на формирование системных знаний и навыков применения инструментария
маркетинга в проектной деятельности.

Для студентов бакалавриата и магистратуры, обучающихся по направлениям
«Менеджмент», «Экономика».

УДК 658(075.8)
ББК 65.9я73

ISBN 978-5-7996-3097-3

© Уральский федеральный университет, 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Список сокращений	4
Предисловие	5
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ.....	7
Глава 1. Управление проектами как специальная область профессиональной деятельности	7
Глава 2. Системный подход в управлении проектами.....	14
Глава 3. Внедрение проектно-ориентированного управления в деятельность российских компаний.....	18
Библиографические ссылки	23
РАЗДЕЛ 2. МАРКЕТИНГ В ПРОЕКТЕ	24
Глава 1. Функции маркетинга в проекте.....	24
Глава 2. Функции и инструменты маркетинга в фазах жизненного цикла продуктовых проектов	35
Глава 3. Функции и инструменты маркетинга в фазах жизненного цикла процессных проектов.....	46
Библиографические ссылки	53
РАЗДЕЛ 3. КОРПОРАТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ.....	54
Глава 1. Внутриорганизационные коммуникации и коммуникационные барьеры	54
Глава 2. Взаимодействие внутри проектной команды.....	61
Глава 3. Коммуникативный практикум	80
Библиографические ссылки	82
Список рекомендуемой литературы.....	84

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

БКГ	Бостон Консалтинг Групп
б/у	бывшие в употреблении
ЖЦ	жизненный цикл
ЖЦП	жизненный цикл продуктов
ОПК	оборонно-промышленный комплекс
ОР	ориентация компании на рынок
ОЦП	основные ценности потребителя
ПОД	проектно-ориентированная деятельность
СП	совместное предприятие
УП	управление проектом
ФИ	функциональные исследования

ПРЕДИСЛОВИЕ

В отечественной и зарубежной литературе существует множество подходов к смысловой интерпретации термина «коммуникация», что подтверждает его универсальность и многогранность. Коммуникации, являясь важнейшей частью жизни общества, обеспечивают жизнеспособность множества процессов как межчеловеческого, социокультурного взаимодействия, так и бизнес-процессов различных факторов рынка. Разделяя позицию представителей школы «социальных систем», подчеркнем, что в современных экономических условиях коммуникации играют первостепенную роль для обеспечения целостности и развития компании.

Цифровая трансформация экономики и ее турбулирующее развитие актуализируют исследовательские усилия представителей широкого пула гуманитарных и управленческих дисциплин в сфере коммуникационной проблематики.

Несмотря на то, что этапы, элементы, типология моделей коммуникационных процессов достаточно подробно описаны в научной и публицистической литературе, вопрос коммуникационного сопровождения проектной деятельности остается открытым. Планирование управленческого ресурса стейкхолдеров проекта и владение современными маркетинговыми, в том числе и коммуникационными технологиями и техниками повышения их эффективности — одна из особых проблемных зон проектного управления. Не случайно в федеральных государственных образовательных стандартах уровня подготовки «бакалавриат» и «магистратура» коммуникационная компетентность включена в состав общекультурных и общепрофессиональных.

Учебное пособие разработано в целях подготовки студентов вуза к различным видам и задачам профессиональной деятельности по направлению подготовки «Менеджмент», связанным с готовностью проявлять сформированное управленческое и проектное мышление, выстраивать коммуникации разного уровня на основе современных управленческих технологий.

Пособие состоит из трех самостоятельных и вместе с тем взаимосвязанных разделов и дает понимание особенностей «мира управления проектами», представление о современном подходе к инсталляции маркетинга в системную модель управления проектами и внутрикомандной коммуникации. Материалы учебного пособия способствуют формированию практических навыков деловых коммуникаций в рамках рабочей группы и проектной команды.

Раздел 1 «Теория и практика управления проектами» знакомит с системной моделью управления проектами, включая описание опыта реализации международных и российских мегапроектов, формирует понимание характерных

для российских хозяйствующих субъектов различного масштаба и форм собственности барьеров внедрения проектного управления.

Раздел 2 «Маркетинг в проекте», логично продолжая первый раздел, содержит методики определения места маркетинга в проекте и характеризует особенности структур маркетинга проекта, детализирует особенности маркетинга в продуктовых традиционных и продуктовых инновационных проектах, описывает методику поиска инновационных идей проекта.

Раздел 3 «Корпоративные коммуникации» дает представление о коммуникационных процессах, конфигурации и специфике коммуникативных сетей в малых группах, знакомит с видами помех и техниками их преодоления, дает представление о коммуникационных различиях между рабочей группой и командой проекта и коммуникативных моделях лидерства. В этом разделе также представлен коммуникативный практикум, содержащий практические и тестовые задания, позволяющие не только проверить степень освоенности материала, но и апробировать полученные знания на практическом материале.

Раздел 1. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Глава 1. Управление проектами как специальная область профессиональной деятельности

Становление управления проектами как сферы профессиональной деятельности началось в начале 80-х гг. XX в., когда еще не осознавалось, что эффективность управления проектами даже при успешном воплощении проекта была очень низкой. Полеты в космос, разработка систем вооружений, атомная энергетика, большая часть нефтяного и газового сектора, развитие инфраструктуры, строительство, проекты развития стран третьего мира — отчеты по большинству проектов содержали данные о превышении затрат, невыполнении сроков проектов, показывали высокий уровень неудач.

В середине 80-х гг. ситуация стала улучшаться. В управление проектами была принесена реалистичность, сведены воедино проблемы управления проектами и проблемы обеспечения их финансами и другими ресурсами.

Развиваются методы управления проектами в строительстве с ориентацией на заказчика (владельца). В практику входят методы управления конфигурацией (изменениями). Развивается управление качеством, что позволяет лучше управлять инновационными проектами. Осознаются высокая роль и значение партнерства и слаженной работы команды проекта. Управление риском выделяется в самостоятельную дисциплину в рамках управления проектами.

К настоящему времени управление проектами сформировалось как новая культура управленческой деятельности. Сейчас уже трудно назвать хотя бы один значительный проект, который осуществлялся бы вне рамок идеологии и методологии управления проектами. Трудно также назвать хотя бы одну известную в мире компанию, не использующую в своей практике методы и средства управления проектами.

Так, например, к успешно реализованным проектам международного уровня можно отнести следующие.

Строительство тоннеля под Ла-Маншем

Период строительства: 1987–1997 гг. Стоимость строительства: около 10 млрд ф. ст. (с учетом инфляции). При этом проектная стоимость была превышена на 80 %. Тоннель под Ла-Маншем, получивший название Евротоннель, соединяет Францию и Великобританию, имеет протяженность 51 км, 39 из которых проходят непосредственно под морским дном. В настоящее время Евротоннель

является самым протяженным подводным тоннелем в мире, пролегающим на глубине 75 м ниже уровня дна.

Плотина Гувера

Уникальное гидротехническое сооружение в США, бетонная арочно-гравитационная плотина высотой 221 м и гидроэлектростанция, сооруженная в нижнем течении р. Колорадо. Построенная в самый разгар Великой депрессии 1929–1933 гг. Дамба Гувера стала величайшим сооружением своего времени и самой большой плотиной на момент сооружения. Строительство плотины — очень тяжелая работа, но более 20 тыс. человек были счастливы попасть на строительство, поскольку это была единственная возможность заработать в то время.

Строительство плотины продолжалось пять лет, что на два года раньше отведенного срока. Удалось также сэкономить значительную часть бюджета. Президент Франклин Рузвельт открыл дамбу 30 сентября 1935 г.

Стоимость строительства составила 49 млн долл. (676 млн долл. в нынешнем масштабе цен). Высота плотины — 221,4 м (вторая по высоте в США), длина — 379,2 м. Ширина плотины — 200 м у основания, 15 м в верхней части. Автомобильным транспортом через плотину ежедневно перевозится от 13 до 16 тыс. человек (по данным *Federal Highway Administration*).

Готардский базисный тоннель, Швейцария

Самый длинный и глубокий железнодорожный тоннель в мире проходит прямо сквозь Швейцарские Альпы. Его строительство продолжалось почти 20 лет, однако открыли его лишь в 2016 г. Это позволило отправлять прямые рейсы (пассажирские и грузовые) между Цюрихом и Миланом, теперь от одной локации до другой можно добраться всего за 2 ч 50 мин. Стройка обошлась примерно в 12,2 млрд швейцарских франков (более 800 млрд руб.). Для финансирования был создан специальный фонд с участием госструктур.

Тюо-синкасеэн, Япония

В 2014 г. в Японии начато строительство первой линии магнитолевитационной железной дороги (от слова «левитация» — парение над опорной поверхностью), которая должна связать к 2027 г. Токио, Нагою и Осаку. По предварительным оценкам общая стоимость строительства составит 57 млрд долл. Общая протяженность железнодорожной линии 287 км, при этом поезд сможет разогнаться до 500 км/ч. В результате от Токио до Нагои можно будет добраться всего за 40 мин. Основной маршрут будет пролегать под землей и внутри специальных тоннелей.

В современном мире компании и эксперты, работающие в области управления проектами, образовали профессиональные структуры, включающие в себя национальные и международные организации, которые обеспечивают необходимое профессиональное взаимодействие между ними, контролируют уровень

профессиональной подготовки и осуществляют управление знаниями в области *Project Management*.

На сегодняшний день можно выделить следующие крупнейшие национальные и международные профессиональные организации по управлению проектами:

- американский Институт управления проектами (*Project Management Institute* — PMI), сфера влияния — Северная Америка, количество членов — свыше 30 тыс. человек. В России есть два отделения института — в Москве и С.-Петербурге.

- Международная ассоциация управления проектами (*International Project Management Association* — IPMA), сфера влияния — Европа, количество членов — свыше 10 тыс. человек.

- Австралийский институт управления проектами (*Australian Institute of Project Management* — AIPM).

- Японская ассоциация развития инжиниринга (*Engineering Advanced Association* — ENAA). P2M — A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation — стандарт по управлению проектами, базирующийся на опыте Японии с 1999 г., который позволил визуализировать проекты с большей добавленной стоимостью и инновационные программы. P2M поддерживается Ассоциацией проектных менеджеров Японии (PMAJ).

- Российская ассоциация управления проектами («Совет»), являющаяся ассоциированным членом IPMA и имеющая право сертификации менеджеров по управлению проектами на соответствие требованиям IPMA.

Исследователи единодушно признают наличие «мира управления проектами», который не знает географических, кросскультурных и отраслевых границ. В последние годы в рамках выполнения профессиональных обязанностей правительства большинства развитых стран используют методы и средства управления проектами. Отметим, что в США большинство чиновников правительства используют на своем персональном компьютере программные средства управления проектами в составе набора стандартных софтов.

В Японии, по данным национальной ассоциации управления проектами, все инвестиционно-строительные проекты оцениваются и реализуются с помощью технологий управления проектами. По данным Международной ассоциации управления проектами (IPMA) использование современной методологии и инструментария управления проектами позволяет экономить 20–30 % времени и около 15–20 % средств, затрачиваемых на осуществление проектов и программ. В России этот показатель в настоящее время не превышает 1,5–2 % от их общего количества, хотя, учитывая то, что организационная система и методы управления в стране гораздо слабее, чем на Западе, эффект от внедрения управления проектами может оказаться гораздо больше, чем в западных странах. Так, по оценкам ведущих международных и российских экспертов широкое применение современных технологий управления проектами и программами позволит в целом повысить эффективность экономики страны как минимум на 15–20 %.

Особого внедрения управления проектами требуют не инженерные проекты (они уже достаточно управляемы), а социальные, гуманитарные и прочие «расплывчатые» проекты. Если к ним применить «инженерный» подход, определить конкретные показатели, сроки, ресурсы и критерии успешности, то они становятся более осязаемыми, более структурированными, и тогда их можно эффективно реализовывать.

Без преувеличения можно сказать, что в сегодняшней России происходят наиболее масштабные изменения в экономике, управлении, укладе жизни. Эти изменения не только масштабны, но и беспрецедентны — ни в одной другой стране мира за столь короткий срок не происходила коренная ломка одной экономической системы и формирование другой.

Все многообразие процессов, происходящих при этом, можно представить как совокупность социальных, технических, организационных, экономических проектов. Если научиться этими проектами управлять и если руководители, призванные принимать решения, будут прислушиваться к рекомендациям профессиональных управляющих проектами, то проводимые в стране реформы будут идти успешнее.

Вместе с тем понятно, насколько сложно разработать и реализовать на практике систему управления, адекватную жизненным реалиям. Поэтому было бы преувеличением сказать, что методология управления проектами является панацеей от всех проблем.

Отметим главные изменения, произошедшие в экономической жизни России, которые являются предпосылками для успешного применения на практике проектного подхода к управлению:

- ликвидация планово-распределительной системы, начало формирования правовой системы регулирования;
- изменение отношений собственности (разгосударствление предприятий, акционирование, приватизация и т. д.);
- изменение методов и средств управления, в частности, переход на идеологию программного управления;
- развитие новых информационных технологий;
- активное привлечение к реализации инвестиционных проектов иностранных подрядчиков и инвесторов, которые традиционно широко используют методологию управления проектами;
- создание новых рыночных структур, работающих с проектами (инвестиционных фондов, финансовых компаний, коммерческих банков и др.).

Объективно возрастает сложность управления экономикой в связи с увеличением числа субъектов управления, усложнением их действий, снижением уровня профессионализма управленческого персонала. Современная инвестиционная политика направлена на финансирование проектов, реализуемых в минимальные сроки и способных принести максимальную прибыль. В таких условиях новый метод становится проверенным инструментом реализации

любых проектов необходимого качества, в установленные сроки, в рамках принятого бюджета.

Вместе с тем имеется ряд ограничений, существенно сдерживающих распространение новой методологии как в сфере управления крупными проектами, так и в сфере управления комплексными программами. К таким ограничениям относятся:

- достаточно высокая инфляция;
- недостаточная развитость кредитно-финансовой и банковской систем, сдерживающая оборот инвестиций и капиталов;
- отсутствие надежной системы обеспечения гарантий и льгот для инвесторов, в том числе иностранных.

Перспективный рынок инвестиционных проектов в ключевых отраслях промышленности и социальной сфере сосредоточен в основном в следующих отраслях:

- топливно-энергетический комплекс, нефтепереработка и нефтехимия;
- обеспечение населения продовольствием и медикаментами;
- конверсия военно-промышленного комплекса;
- транспорт, связь и телекоммуникации;
- жилищное строительство;
- наука.

В России существует ряд успешных примеров внедрения управления проектами в частных компаниях и на предприятиях со значительной долей государственной собственности. Это такие высокотехнологичные компании, как РИА, «РосБизнесКонсалтинг» и Integrated Business Systems (IBS), НК «ЮКОС», холдинг «Ланит» и т. д. Во всех этих компаниях в результате применения управления проектами затраты на проекты снижались на 25–30 % по сравнению с аналогичными примерами.

Очень масштабные проекты международного уровня (мегапроекты) реализовывались в России и ранее и носили прорывной характер для развития всего человечества. Это, в первую очередь, программа «Восток».

Программа «Восток»

Советская космическая программа серии одноместных пилотируемых космических кораблей для полетов по околоземной орбите.

12 апреля 1961 г. на корабле «Восток» стартовал первый космонавт Юрий Гагарин. Полет первого космонавта продолжался 1 ч 48 мин. После одного витка вокруг Земли спускаемый аппарат корабля совершил посадку в Саратовской области. На высоте нескольких километров Гагарин катапультировался и совершил мягкую посадку на парашюте недалеко от спускаемого аппарата.

На кораблях программы осуществлены первые в мире: пилотируемый космический полет («Восток-1»), суточный полет («Восток-2»), групповые полеты двух кораблей («Восток-3» и «Восток-4») и полет женщины-космонавта («Восток-6»).

Масштабным инфраструктурным проектом является строительство Байкало-Амурской магистрали.

Байкало-Амурская магистраль

Железная дорога в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке. Одна из крупнейших железнодорожных магистралей в мире. Трасса дороги пересекает 11 крупных рек, всего на ней построено 2 230 больших и малых мостов. Магистраль проходит более чем через 200 железнодорожных станций и развязов, 60 городов и поселков.

Стоимость строительства БАМа в ценах 1991 г. составила 17,7 млрд руб. (1 100 млрд руб. в текущих ценах). Таким образом, БАМ стал самым дорогим инфраструктурным проектом в истории СССР. По утверждению экономиста Егора Гайдара, затраты на строительство БАМа оказались примерно в четыре раза выше, чем предполагалось.

К современным мегапроектам, успешно осуществленным в России, можно отнести:

Зимние олимпийские игры в Сочи 2014 г.

XXII Зимние Олимпийские игры в Сочи стали второй Олимпиадой в России после Москвы-1980 и крупнейшим инфраструктурным проектом страны с начала 1990-х гг. Это первая зимняя Олимпиада в субтропиках, причем впервые все спортивные объекты зимних олимпийских игр были компактно собраны в двух кластерах: в прибрежном кластере (Олимпийском парке) на берегу Черного моря и в горном (Красной Поляне). Общая стоимость составила 1 трлн 500 млрд руб.

«Крымская волна»: аэропорт мечты Симферополь

Стоимость проекта — 32 млрд руб. Он реализовывался совместно с пулом частных инвесторов: 30 % средств привлечены от инвесторов, еще 70 % — за счет кредита официально работающих в Крыму банков. Доля Республики в новом аэропорту составила 49 %, оставшиеся 51 % перешли пулу инвесторов.

Район «Академический» в Екатеринбурге

Крупнейший, по некоторым оценкам, строительный проект в Европе. В рамках проекта предполагается строительство в две очереди до 2026 г. крупного городского района со следующими параметрами: площадь участка — 1 300 га; население — 325 тыс. человек; жилая площадь — 9 млн м²; автомобильные стоянки — 160 000 машиномест; социально-торговые объекты в зоне пешеходной доступности — 1,8 млн м²; общественные, деловые, спортивные и культурные объекты — 2,4 млн м². Работы по проекту начались в 2006 г., непосредственно жилье начали строить в 2007-м. Предположительная общая стоимость 1 трлн 240 млрд руб.

Таким образом, управление проектами активно внедряется во всех сферах, являясь специальной областью профессиональной деятельности, требующей особых знаний, навыков, методов, средств и технологий для получения успешного результата.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. С чем связан рост популярности методологии проектного управления в цивилизованных странах?
2. Какие международные школы проектного управления сформировались в настоящее время?
3. Почему потребность в проектном управлении в России появилась значительно позже, чем в странах Европы и США?
4. По каким показателям можно судить об эффективности использования проектного управления?
5. Целесообразно ли использовать управление проектами в социальной сфере?

Глава 2. Системный подход в управлении проектами

Достигнутое развитие управления проектами (УП) в современном мире, накопленные знания и опыт по УП в различных сферах, а также результаты международного сотрудничества в области УП вышли на тот уровень, когда стало возможным и необходимым интегрировать знания по УП в единую системную модель. Создание такой модели обусловлено следующими причинами:

- как показывает анализ различных источников, на сегодня нет единой концепции УП, четко определяющей состав знаний — функций, процессов, процедур и т. д.;
- развитие методов и средств УП обуславливаются задачами, решение которых необходимо для достижения целей проекта. Можно сделать предположение о том, что классификация потенциальных задач УП откроет области для развития соответствующих методов и средств;
- различная терминология, применяемая к одному понятию и используемая в литературе по управлению проектом, осложняет взаимопонимание между специалистами, работающими в этой области.

Системная методология управления проектами включает систематизированную совокупность единой терминологии, методов, моделей, стандартов, средств, процессов и инструментов, применяемых при управлении проектами в различных сферах деятельности.

Системная модель управления проектами является ядром *системной методологии управления проектами*. Она представляет собой свернутое дерево избыточного множества процессов, задач и процедур, которые теоретически могут осуществляться при управлении различными проектно-ориентированными объектами и которые соотносятся со всеми компетенциями специалистов по УП.

Системная методология и системная модель основаны на представлении проектного управления как кибернетической системы и содержат три основных блока, представленных структурными декомпозициями объектов, субъектов и процессов проектного управления (рис. 1).

1. Субъекты управления. Субъектами управления являются заинтересованные стороны проекта (программы, портфеля), взаимодействующие при выработке и принятии управленческих решений в процессе его осуществления. К субъектам управления относятся:

- основные участники проекта и их проектные команды — инвестор, заказчик, генеральный подрядчик, субподрядчики, органы власти, пр.;
- команда проекта (программы, портфеля проектов) — руководитель проекта (программы, портфеля проектов), команда управления проектом; функциональные менеджеры проекта (менеджеры предметных областей), члены команд исполнителей проекта, прочие члены команды проекта.



Рис. 1. Системная модель управления проектами [1, с. 215]

2. Объекты управления. В общем случае объектами управления являются комплексы работ, которые необходимо выполнить для достижения поставленной цели и результатов проекта.

Объектами управления могут быть:

- проекты;
 - программы;
 - множество проектов и программ в организациях или компаниях (портфели проектов и программ);
 - фазы жизненного цикла объекта управления: концепция, планирование и проектирование, реализация, завершение;
- комплексы, пакеты работ и т. д.

3. Процессы управления проектом — воздействие субъектов управления на объекты управления посредством применяемых методов и средств, которые определяются:

- горизонтами управления, представляющими иерархию временных периодов, в рамках которых рассматриваются задачи УП, относящиеся к разным объектам и субъектам управления, включающие стратегический (охватывает весь жизненный цикл проекта), годовой, квартальный и оперативный уровни управления;

- функциональными областями управления, включающими управление предметной областью проекта; управление проектом по временным параметрам; управление стоимостью в проекте; управление качеством в проекте; управление рисками в проекте; управление персоналом в проекте; управление коммуникациями в проекте; управление контрактами в проекте; управление изменениями в проекте; прочими функциональными областями;

- стадиями процесса управления, включающими инициацию проекта и его частей, планирование работ проекта и его частей, организацию и контроль выполнения работ проекта и его частей, анализ и регулирование хода работ проекта и его частей, закрытие проекта и его частей.

К основным свойствам системной модели можно отнести:

- четкое разделение двух видов проектной деятельности:
— процесс создания продукта, являющийся основной сферой ответственности функциональных (предметных) менеджеров, например, возведение здания (фазы жизненного цикла проекта/продукта);

- процесс управления проектом, являющийся основной сферой ответственности руководителей проектов, например, управление возведением здания (стадии управления проектом);

- представление управления проектами и программами в виде свернутого дерева множества задач и процедур, которые теоретически могут осуществляться при управлении различными объектами;

- иерархичность структур: объектов управления (WBS), субъектов управления (OBS), процессов управления от отдельных процедур и элементарных

задач до совокупности комплексов задач систем управления разного назначения (ТБС);

- многоаспектность задач управления проектами, определяемая потребностями субъекта и зависящая от типа (категории) объекта управления.

Применение системной модели позволит:

1. Сформировать единую концепцию управления проектами, четко определяющую состав и структуру знаний и компетенций в этой области; обеспечить полное, системное понимание всего спектра вопросов, касающихся проектного управления с учетом активного развития процессов глобализации и унификации УП.

2. Создать единую методологическую и нормативную базу для осуществления национальных и международных проектов и программ, сформировать единую терминологию, а также функциональную структуру всех процессов и задач, необходимых для управления проектами.

3. Классифицировать известные и потенциальные задачи управления проектами, определить и систематизировать потребности для разработки систем и средств, необходимых для удовлетворения всех требований проектного управления.

4. Структурировать все знания в области УП, создать единую методологическую основу для целей образования, делового обучения и сертификации специалистов по управлению проектами.

Системная модель управления проектами (см. рис. 1) апробирована в теории и практике управления проектами в России.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. В чем заключается принципиальное различие между системным и процессным подходами в менеджменте?

2. Из каких основных блоков состоит системная модель управления проектами?

3. По каким функциональным областям осуществляется процесс управления проектом?

4. Каков общий управленческий алгоритм стадии анализа и регулирования проекта?

5. Какой выходной документ должен быть сформирован при закрытии проекта и какую информацию он должен содержать?

Глава 3. Внедрение проектно-ориентированного управления в деятельность российских компаний

Оперативность и эффективность проектов компании определяет ее положение на рынке в ближайшей и более долгосрочной перспективе. Ориентация на проектно-ориентированное управление связана с тем фактом, что эта управленческая концепция признана наиболее эффективной для компаний, работающих на международном рынке и на внутренних рынках стран с высоким уровнем экономического развития. Так, если в Японии все строительные проекты оцениваются и реализуются с помощью технологий управления проектами, то в России подобной оценке и реализации подвержено не более 1,1–1,4 % проектов от их общего количества.

В настоящее время наиболее передовые российские предприятия обращаются к международному опыту использования Project Management и начинают активно внедрять его в свою деятельность. В связи с различными условиями, сложившимися в организациях, накопленный к настоящему времени опыт по внедрению проектно-ориентированного управления в деятельность российских компаний весьма различен и имеет при этом свою специфику. Так, крупные промышленные предприятия, пережившие трудности переходного периода от системы госзаказов и бюджетного финансирования к условиям рынка, пришли к необходимости использования проектного управления в своей деятельности, оценили эффективность новой концепции и технологии управления. Ориентируясь на потребности рынка, предприятие формирует портфель заказов, рассматривая каждый заказ в качестве проекта.

Использование проектного подхода в деятельности таких предприятий базируется на формировании портфеля проектов, управление которыми требует профессионального подхода. По мнению А. В. Субботина, директора по консалтингу компании «Текора-Консалтинг»: «внедрение управления проектами на таких предприятиях должно начинаться с определения сферы применения методов и средств управления проектами, т. е. с определения деятельности, которую целесообразно структурировать в виде проектов. Основным критерием выделения проектов является необходимость в обособлении некоторой деятельности в виде отдельного объекта управления» [2]. Этими объектами могут быть портфель заказов предприятия, портфель проектов по развитию, портфель маркетинговых проектов и т. д.

В целом процесс внедрения проектного управления в деятельность крупных промышленных предприятий происходит достаточно трудно и имеет долгосрочную перспективу. Связано это с определенным рядом причин. Во-первых, для внедрения проектного управления необходимо провести на предприятии обучение специалистов основам проектного управления. В большинстве случаев обучение проводится для менеджеров среднего звена, минуя высшее руководство, которое в дальнейшем не уделяет достаточного внимания вопросам обеспечения

необходимых условий для успешного управления проектами на предприятии и чаще всего не понимает всей масштабности требуемых для этого изменений. Ошибка заключается в недооценке того факта, что управление проектами относится к категории управленческой инновации, внедрение которой требует овладения новой философией и технологией управления, связанные с этим изменения должны инициироваться именно высшим руководством.

Серьезным барьером для эффективного управления проектами на крупных промышленных предприятиях является их организационная структура — функционального типа с жесткой вертикалью власти. Она ориентирована на обеспечение процессов текущей деятельности, и внедрение в этой организационной среде проектного управления требует внесения изменений в уже сложившийся, отработанный в течение десятилетий механизм управления. Возникает конфликт между текущими работами и работами по проектам, для его преодоления организационная структура предприятия должна преобразоваться из функциональной в матричную, позволяющую сбалансировать интересы текущей и проектной деятельности.

Путь преобразования организационной структуры, на наш взгляд, должен осуществляться поэтапно, с одной стороны, в соответствии с типами матричных структур по классификации 19 Прикладная экономика Р. Арчибальда [3, с. 214] от «слабой» матрицы к «жесткой» матричной структуре, а с другой стороны, по мере перехода предприятия на новый уровень зрелости в области управления проектами согласно Моделям организационной зрелости управления проектами в компании. Так, например, в соответствии с пятиуровневой моделью (PM)² — Project Management Process Maturity Model [4] — это будет последовательный переход от первого (начального) уровня зрелости ко второму уровню (уровню индивидуального планирования), а затем и к полноценному третьему уровню (уровню управления) с элементами четвертого (уровня интеграции), характеризующегося отлаженностью процессов управления всего множества реализуемых на предприятии проектов.

Еще одной проблемой, которую необходимо решить для успешного управления проектами на предприятиях, является их информационное обеспечение. В процессе управления проектом на стадии анализа и регулирования основной задачей является сопоставление плановых показателей по всем функциональным областям с фактическими данными. По результатам сравнения необходимо проводить анализ возникающих отклонений, выявлять причины, вызвавшие эти отклонения, разрабатывать корректирующие воздействия, целью которых должно быть приведение проекта в соответствие с планом. Для решения подобных задач необходимо постоянно иметь фактические данные по проекту. А это, как правило, является большой проблемой для предприятий, потому что обычная текущая деятельность не требует такой оперативности, и данные по фактическим затратам поступают со значительным отставанием по срокам. По сложившейся практике данные по фактическим затратам на текущий месяц

поступают из соответствующих отделов только после 20-го числа следующего месяца. В такой ситуации эффективное проектное управление невозможно, а чтобы обеспечить проект фактическими данными оперативно, чаще всего необходимо вносить изменения в организационные структуры отделов, в систему информационных связей, вводить в штат новых сотрудников и т. д., т. е. менять технологию информационного обмена на предприятии.

Естественно, что эффективное проектное управление невозможно и без единой информационной системы управления проектами, в которой интегрируются данные по функциональным областям на всех стадиях процесса управления. Исходной информацией являются плановые показатели по всем проектам портфеля предприятия, а в ходе реализации проектов должно идти постоянное пополнение фактическими данными, на основании которых могут корректироваться планы, строиться прогнозы, выдаваться необходимые формы отчетов. Из программных продуктов в настоящее время на предприятиях чаще всего используется Microsoft Project на стадии планирования проектов. К внедрению корпоративных информационных систем управления проектами, например таких, как Primavera, Spider Project, Open Plan, большинство предприятий пока не готовы. Обусловлена сложившаяся ситуация тем, что, с одной стороны, достаточно трудно определиться с выбором необходимого программного обеспечения, учитывая затратность всего комплекса мероприятий по его внедрению. С другой стороны, как правило, мощные программные продукты используются недостаточно полноценно и эффективно — не хватает знаний, опыта и времени на их освоение. Так, по мнению В. В. Каплиенко и А. И. Рыбака, специалистов в области Project Management, имеющих практический опыт по внедрению проектного управления в деятельность предприятий Украины, «в подавляющем большинстве случаев софтверные продукты, позволяющие создавать сетевые модели проектов, администрировать проекты и программы (MS Project, Primavera, Sure Trak), применяются как “игрушки” для формирования предварительной сетевой модели предстоящего проекта и не используются (либо используются минимально) при реальном течении проекта. При этом практически без исключений формирование календарных планов ограничивается составлением графиков Ганта без формирования ресурсных профилей, графиков движений, анализа рисков» [5].

Все это приводит к тому, что полученный в ходе осуществления проектов опыт фиксируется не в полном объеме и, как правило, не анализируется. Безусловно, создание базы данных о предыдущих проектах требует временных и ресурсных затрат, не хватает грамотных аналитиков для качественной обработки результатов проектов. Но преодоление этих проблем окупит себя в последующих проектах предприятия, когда использование накопленного опыта существенно повысит их качество и эффективность. Архивную документацию по реализованным проектам, соответствующую требованиям информационной и аналитической полноты, на наш взгляд, можно отнести к категории интеллектуальной собственности предприятия.

В значительной степени упорядочивает проектную деятельность на предприятиях разработка корпоративных стандартов по управлению проектами. Практика создания собственных методик и руководств по управлению проектами, отраженных в корпоративных стандартах, широко распространена в крупнейших западных компаниях, например таких, как IBM, Oracle, Andersen Consulting, SAP AG, Siemens, Bull и др. В стандартах отражается регламент, предписывающий, как, в какой последовательности, в какие сроки, с использованием каких шаблонов нужно выполнять те или иные действия в процессе управления проектами. Для российских предприятий разработка стандартов по управлению проектами является сверхсложной задачей, что обусловлено в целом низким уровнем организованности и упорядоченности всех процессов, осуществляемых в рамках предприятия, и масштабностью, и многообразием тех изменений, которых требует проектный подход.

В связи с этим, по нашему мнению, разработка корпоративных стандартов должна осуществляться поэтапно, отражая в формализованном виде те шаги по внедрению проектного управления, которые реализуются на конкретном предприятии и обеспечивают постепенный переход на новый уровень зрелости управления проектами этого предприятия. По образному выражению А. В. Субботина: «Система управления проектами на предприятиях должна не “имплантироваться”, а “прививаться”, что потребует постепенного внедрения методов и процессов, плавных изменений в оргструктуре и корпоративной культуре, выполнения ряда пилотных проектов, тактичной и настойчивой работы с функциональными руководителями и сотрудниками. Такой подход позволит сделать проекты и портфели проектов реальным механизмом управления, а не еще одной бюрократической системой отчетности» [2].

Таким образом, анализируя опыт по внедрению проектного управления в деятельность крупных промышленных предприятий, можно выделить проблемные поля (зоны риска) при освоении нового управленческого подхода. Здесь, как правило, допускаются типичные ошибки, к которым можно отнести:

1. Обучение основам проектного управления определенной категории специалистов предприятия, минуя высшее руководство, которое в первую очередь должно освоить новую управленческую культуру.

2. Недооценка масштабности требуемых изменений в организационной структуре предприятия и необходимости поэтапного перехода от структуры функционального типа к матричной структуре.

3. Неполное обеспечение проектов фактическими данными о ходе их осуществления.

4. Использование очень узкого спектра возможностей проектноориентированных программных продуктов, особенно на стадии реализации проектов.

5. Низкий уровень аналитичности и информационная недостаточность архивной документации по реализованным проектам предприятия.

В отличие от крупных предприятий в молодых компаниях, которые, можно сказать, «родились» в рыночных условиях и, естественно, более к ним

адаптированы, проектное управление «прививается» значительно легче. По сути, вся деятельность таких компаний строится на проектах развития фирм, исследовательских проектах и проектах-заказах. Благодаря этому, молодые компании наиболее восприимчивы к новой управленческой концепции, она имеет для них стратегическую ценность. Обучение основам проектного управления проводится на стадии формирования компании и охватывает всех ее сотрудников. При расширении компании обучение должно регулярно возобновляться и охватывать круг новых сотрудников. По мере роста зрелости управления проектами компании могут перейти в категорию самообучающихся, когда накопленных специалистами фирмы знаний и опыта в области управления проектами достаточно для обучения новых сотрудников.

Организационная структура предприятий малого и среднего бизнеса, как правило, не представляет собой сложной функциональной иерархии, а, напротив, обеспечивает возможности гибкого и оперативного управления, что способствует эффективному управлению проектами. Значительно легче в таких компаниях решаются вопросы обеспечения проектов фактическими данными в ходе их реализации. По сути, решения по информационному обеспечению проектов закладываются в «технологии» работы компании на ранних стадиях. В это же время, как правило, решается вопрос о выборе программного обеспечения, наиболее соответствующего масштабы и специфике деятельности конкретной компании.

Что касается корпоративных стандартов по управлению проектами в компаниях малого и среднего бизнеса, то в большинстве случаев реалии в них четко обозначены на понятийном уровне и в измеримых показателях. Помимо этого, предметом описания в стандарте являются также типовые ситуации, характерные для проектов компании, и рекомендации менеджерам по реагированию на эти ситуации. Такая информация является результатом накопленного и обобщенного опыта по предыдущим проектам, реализованным в данной компании.

На основании проведенного сравнительного анализа по опыту внедрения проектного управления в деятельность крупных российских промышленных предприятий и компаний малого и среднего бизнеса можно сделать следующие общие выводы:

1. Наиболее передовые российские предприятия и компании пришли к объективной необходимости внедрения проектного управления в свою деятельность и организации проектно-ориентированного менеджмента.

2. Процесс внедрения проектного управления на крупных промышленных предприятиях встречает серьезные трудности и имеет долгосрочную перспективу. На этих предприятиях в большинстве случаев пока речь может идти об управлении отдельными проектами, а не о полноценном переходе на проектно-ориентированное управление.

3. На малых и средних предприятиях, сформировавшихся в рыночных условиях, переход на проектно-ориентированное управление происходит значительно

легче и быстрее, в первую очередь в силу того, что малые компании являются более мобильными и управляемыми, а во многих из них концепция проектно-ориентированного управления закладывается с момента их создания.

4. В целом, несмотря на имеющие место проблемы внедрения проектного управления в деятельность российских предприятий и компаний и сложность перехода организаций на проектно-ориентированное управление, востребованность в новой управленческой идеологии неуклонно возрастает в связи с необходимостью обеспечения конкурентоспособности предприятий как на внутренних, так и на международных рынках.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. С чем связана потребность внедрения проектного управления в деятельность российских компаний?
2. Какие проблемы являются наиболее существенными при внедрении проектного управления?
3. Какой тип организационной структуры является наиболее неблагоприятной средой для проектной деятельности?
4. Для чего нужны корпоративные стандарты по управлению проектами и какие основные разделы они должны содержать?
5. Какова роль корпоративной информационной системы управления проектами при организации проектно-ориентированного управления?

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Управление проектами. Основы профессиональных знаний Национальные требования к компетентности специалистов / науч. ред. В. И. Воропаев. М. : Проектная ПРАКТИКА, 2010.
2. Субботин А. В. Интеграция проектного управления в систему управления предприятием [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pmacademy.ru/article/art004.php/> (дата обращения: 29.05.2018).
3. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами. М. : ДМК-Пресс, 2002.
4. The Standard for Program Management, The Standard for Portfolio Management, Project Management Institute, Inc, 2013.
5. Каплиенко В. В., Рыбак А. И. Проектно-ориентированное управление на предприятии // Университет Синергия. Школа бизнеса : [сайт]. URL: <http://www.arsenal-hr.ru/library/215> (дата обращения: 03.06.2018).

Раздел 2. МАРКЕТИНГ В ПРОЕКТЕ

Глава 1. Функции маркетинга в проекте

Расширение сфер проектной деятельности объективно предполагает все большее участие в ней маркетологов. Однако в литературе, посвященной управлению проектами, часто вызывающей интерес и продвигающей развитие этой науки и практики, маркетингу отводится несправедливо скромная роль. Даже в нормативных документах Российской ассоциации управления проектами «Совнет» о применении инструментария маркетинга можно только догадываться.

А между тем история маркетинга в управлении проектами (во всяком случае, в России) развивалась следующим образом.

Сначала маркетинг как одна из функций управления проектами был включен в системную модель управления проектами. Затем он исчез из перечня функций управления проектами в силу того, что присутствует на всех этапах реализации проекта [1].

Со временем опыт кафедры маркетинга УрФУ (ранее кафедра менеджмента) в управлении проектами все больше подсказывал: несмотря на то, что маркетинговые действия присутствуют на каждом этапе жизненного цикла проекта, значение, объем и содержание инструментария маркетинга на разных этапах жизненного цикла проекта и в зависимости от типа проекта различны.

Проблема заключалась в выборе критериев инсталляции маркетинга в системную модель управления проектами. Поскольку первый из них — стадии жизненного цикла проекта — был очевиден, то определение и характеристика второго критерия потребовали дополнительного осмысления материала на основе наших изысканий.

В результате в рамках жизненного цикла проекта мы выделили начальную стадию, разделив ее на предынвестиционную стадию и стадию планирования, а также стадии реализации (инвестиционная) и завершения (эксплуатационная).

Для классификации типов проектов воспользуемся критериями результата проекта, его новизны и степени известности будущего потребителя.

Результатами проекта чаще всего выступают продукты или процессы. По степени новизны проекты могут быть традиционными или инновационными, по степени известности будущего потребителя они могут быть адресными или безадресными.

Если классификация проектов по результату достаточно очевидна, то по двум другим критериям требуются пояснения. Представленные в публикациях методические конструкции маркетинга инноваций, как, впрочем,

и инновационных проектов, опираются на односторонние представления авторов о том, что результаты инновационных разработок всегда адресны и потребитель известен уже на начальной стадии, а продукция изготавливается под его конкретные требования.

Однако потребитель может быть и неизвестен на начальном этапе разработки нововведения (безадресная инновация). Эта ситуация возникает, во-первых, когда инновация является базисной, а ее источником выступают фундаментальные исследования; во-вторых, когда инновация образуется как дополнительный, побочный продукт другой инновационной разработки; в-третьих, при самом неблагоприятном, но часто встречающемся у нас варианте — попытке сначала создать инновацию, а потом решать вопрос об адресе ее сбыта.

Адресные инновации, в свою очередь, могут быть заказанными и незаказанными. Строго говоря, незаказанные инновации к адресным относятся условно, потому что степень известности их потенциального покупателя все же меньше, чем заказанных.

По данным наших исследований, инструментарий маркетинга значительно варьируется в зависимости от адресности, заказанности и степени радикальности инноваций.

Методики маркетинга идей адресных и безадресных инноваций будут различаться уже в самом начале — при определении степени радикальности нового продукта или процесса, моделирующего программу подготовки рынка к его восприятию. Степень радикальности определяется кардинальностью изменений потребительского поведения и потребительских стандартов в результате его потребностей.

Методики определения инновационных идей проектов, связанные с дифференцированными формами потребности, которые она принимает по мере своего созревания и с которыми маркетолог чаще всего работает на практике. Обобщенное описание логики процесса такой дифференциации форм потребности дано классиком маркетинга Ф. Котлером, трактующим потребность как наиболее абстрактную нужду, желание — как более конкретизированную форму нужды и спрос — как платежеспособную потребность [2].

Авторы убеждены, что для практики управления маркетингом необходима более развернутая и конструктивная классификация потребностей по формам их дифференциации (конкретизации), отражаемых субъектом потребления. Такая классификация предложена профессором И. В. Котляревской и представляет собой шесть «этажей», стадий преобразования форм потребности по мере ее созревания [3, с. 87–88].

Первая стадия — возникновение потребности как абсолютной потребности в результате общественного развития и развития природной сущности человека. Эта стадия предшествует созданию в производстве продукта, способного удовлетворить данную потребность, которая выражается пока не в предмете, а только в стремлении к достижению некоторых условий, позволяющих решить

какую-либо проблему, возникшую перед человеком (например, потребность в эффективных средствах связи и обработки информации).

На второй стадии абсолютная потребность трансформируется в производную, когда производство в той или иной степени уже способно удовлетворить эту потребность (в нашем примере — потребность в компьютере).

На третьей стадии зрелости производная потребность преобразуется в действительную, когда материальные предпосылки для ее удовлетворения под воздействием конкуренции становятся еще более очевидными (потребность в компьютерах фирмы «Эппл» и «Ай Би Эм»).

На четвертой стадии действительная потребность превращается в *желания*. Они представляют собой стремления к получению не просто определенных продуктов производства, но таких, которые обладали бы предпочитаемыми потребителем свойствами и характеристиками и были бы способны обеспечить конкретные условия жизни (компьютеры с вертикальным или горизонтальным системным блоком).

На пятой и шестой стадиях желание превращается в первичный или вторичный, или реализованный спрос.

Отсюда следует, что адресные инновации не могут быть базисными. Их замысел возникает либо в ходе переговоров с заказчиком, либо по инициативе разработчика. Но в любом случае в этой ситуации потребность в инновации уже приобрела форму действительной потребности, конкретного желания или первичного спроса. Это означает, что адресные заказанные или незаказанные инновации могут быть инновациями улучшающими или рационализирующими, не вносящими кардинальных изменений в способы производства или потребления. Общие параметры таких инноваций потребителю известны, и если разработчик сделает предложения по их усовершенствованию, то заказчик будет иметь представление о дополнительных ценностях и выгодах, которые он может получить. В принципе, различия в комплексах маркетинга адресных инноваций по заказу и без заказа будут иметь место, но основываются они на общем приеме приспособления — подготовке инноваций к рынку и его требованиям.

Безадресные инновации чаще всего выступают базисными, прорывными инновациями. Они возникают по инициативе разработчика, лишь в той или иной степени знакомого с рынком, для которого формируется предложение. Будущий потребитель имеет потребность в такой инновации в абстрактной форме, а потому знаком с ее характеристиками лишь в самых общих чертах. Значительная степень неопределенности предложения, кардинально меняющего производственное или потребительское поведение потенциального потребителя, предполагает использование уже других инструментов маркетинга. Они направляются на изменения отношения потребителя к инновации — от безразличия до возникновения интереса. Но в таком случае и методика превращения потенциального спроса в реальный будет иная. Ее особенности будут обусловлены применением другого приема приспособления — адаптации рынка к базисной инновации.

Наш дискурс о типах инноваций свидетельствует о том, что они могут рассматриваться как общее место в маркетинге и проектном менеджменте. Поэтому справедливо совмещение стадий проектного цикла и типов (табл. 1).

Таблица 1

Матрица типов проектов и этапов проектного цикла

Фазы жизненного цикла проекта	Типы проектов						
	Продуктовые				Процессные		
	Тради- цион- ные	Инновационные			Тради- цион- ные	Инновационные	
		Адресные		Без- адрес- ные		Адресные	
Зака- занные		Незака- занные	Зака- занные			Незака- занные	
Предынвес- тиционная							
Планирова- ния							
Реализации							
Завершения							

Поскольку инструменты маркетингового анализа могут пересекаться и использоваться на разных стадиях и в разных типах проектов, необходима разработка матриц источников информации и инструментов ее анализа в процессе управления проектом. Для этого воспользуемся традиционным в маркетинге делением информации на первичную и вторичную, внешнюю и внутреннюю (табл. 2 и табл. 3). Методика использования инструментов анализа маркетинговой информации системно представлена И. В. Котляревской [3].

Определяя инструменты маркетинга в каждом секторе матрицы, необходимо сделать некоторые замечания.

Во-первых, стратегия маркетинга в проекте должна соответствовать корпоративной стратегии развития.

Во-вторых, необходимо помнить, что безадресные продуктовые инновации (базисные) чаще всего возникают на основе процессных (технологических) безадресных базисных инноваций.

В-третьих, цели и программы маркетинговых исследований на предынвестиционной стадии всех типов проекта будут разными.

В-четвертых, в ходе разработки концепции проекта необходимо оценить степень новизны инновации для компании и рынка.

В-пятых, на второй, третьей и четвертой стадиях традиционного и адресного заказанного продуктового или процессного проекта инструменты маркетинга будут мало отличаться друг от друга.

В-шестых, необходимо понимать, что маркетинг в проекте представлен во всей своей целостности, но имеет свои особенности на каждой стадии жизненного цикла проекта, которые зависят от его типа, целей и окружения.

Таблица 2

Матрица источников информации

Информация	Внешняя	Внутренняя
Первичная	<p>1. Потребители: механизм возникновения потребности. Виды, структура и состав потребности. Абстрактность потребностей и формы их созревания. Использование теории потребительских ценностей. Активность покупателя в процессе выбора и в потреблении. Активности, интересы, мнения. Измерение познавательной, эмоциональной и поведенческой реакции (для анализа существующих и потенциальных покупателей методом макро- и микросегментирования);</p> <p>2. Конкуренты: позиции конкурирующих компаний, определение внутреннего и внешнего конкурентного преимущества (для его позиционирования), определение позиции компании на рынке и его стратегии в Матрице целенаправленной политики (по конкурентной позиции и привлекательности на рынке);</p> <p>3. Поставщики: если это торговля, то по формам отчетности Росстата № 1 — конъюнктура, в т. ч. п. п. 6, 7 — поставщики; № 5-3 — сведения о затратах; № П-4 (НЗ) — сведения о неполной занятости и движении работников; № 2 — цены приобретения; № П-4 — сведения о численности и заработной плате работников списочного состава, внешних совместителей и договорников; форма П-3 — сведения о финансовом состоянии организации и расчетов по странам; форма П-6 — сведения о финансовых вложениях, в т. ч. по источникам; форма № 1 — натура — БМ — сведения о производстве, отгрузке продукции и балансе производственных мощностей</p>	Мониторинг ОР компании. Опрос персонала-экспертов

Окончание табл. 2

Информация	Внешняя	Внутренняя
Вторичная	Макроэкономические показатели для определения трендов в развитии бизнеса в целом и в отраслях	1. Продуктовая; 2. Коммерческая; 3. Кадровая; 4. Экономическая

Таблица 3

Матрица анализа информации в маркетинге

Информация	Внешняя	Внутренняя
Первичная	<p>1. Потребители: распределение по отраслям, территориям, сегментам. Портреты потребителей через опросы, анализ степени удовлетворенности и лояльности. Управление клиентским потоком.</p> <p>2. Конкуренты: их отбор, анализ в товарном разрезе, доли рынка, конкурентные преимущества и стержневой компетенции. Лист оценки конкурентоспособности.</p> <p>3. Поставщики: модель Портера, в т. ч. угрозы и барьеры. Политика партнерства</p>	Анализ выводов по мониторингу ОР
Вторичная	Оценка общих экономических, политических, демографических и других факторов. Количественный анализ структуры товарного рынка (через опрос внутренних экспертов, новости отрасли, сайты, порталы)	<p>1. Продуктовая информация: АВС — анализ, широта и глубина ассортимента, XYZ, их совмещение, БКГ.</p> <p>2. Коммерческая информация: анализ объема продаж по брендам и товарным направлениям, и каналам сбыта. Политика по элементам продвижения, затраты по медиаплану.</p> <p>3. Кадровая информация: повышение квалификации, анализ оргструктуры, анализ клиентоориентированности через анализ лояльности.</p> <p>4. Экономическая информация: себестоимость, выручка, рентабельность, цены (через б/у, спецификации, прайс-листы).</p> <p>5. Потребители — базы данных</p>

В немногочисленных публикациях, обращенных к маркетингу в проекте, верно применен методический прием: рассматривать маркетинг безотносительно временной протяженности проекта и с точки зрения временной структуры проекта, т. е. его жизненного цикла.

Этот прием помогает пониманию того, что маркетинг в первом аспекте — это полноценный маркетинг, все инструменты которого могут присутствовать в проекте. Напомним, он состоит из следующих работ:

- 1) маркетинговые исследования;
- 2) разработка стратегии маркетинга;
- 3) формирование концепции маркетинга;
- 4) составление программы маркетинга;
- 5) бюджет маркетинга;
- 6) реализация и аудит маркетинговых мероприятий.

Заострим внимание также на том, что п. 3 предполагает рассмотрение концепции в стратегическом аспекте (анализ рынка, сегментирование, позиционирование, анализ конкурентного поведения участников рынка и т. п.) и в оперативном аспекте (т. е. разработка программы в п. 4 — практический инструментарий 4 «Р» маркетинга).

Мы рассмотрим общие для всех типов проекта функции маркетинга, определив их место на этапах жизненного цикла (рис. 2).



Рис. 2. Временной аспект маркетинга проекта [1, с. 291]

Основные объемы и виды работ маркетинга осуществляются, конечно, на предынвестиционной фазе. Здесь в первую очередь ведется стратегический анализ будущего комплекса маркетинга. Для этого проводятся маркетинговые исследования, разрабатываются стратегия, концепция и программа маркетинга, составляется его бюджет. На других стадиях деятельность в этих направлениях существенно сокращается, но в разной степени. Это объясняется тем, что на стадиях планирования, реализации и завершения проектов происходит оперативная работа маркетинга по его реализации и контролю тех его инструментов, которые были определены в стратегическом формате на предынвестиционной фазе. На протяжении всех последующих фаз корректировка и исправление стратегии, концепции и программы осуществляются в разном объеме).

Так, маркетинговые исследования значительно сокращаются на последующих фазах планирования и реализации, но увеличиваются на стадии завершения проекта для мониторинга рынка и аудита достижения цели проекта.

Разработка стратегии маркетинга занимает наименьший объем в числе работ маркетинга на стадии планирования, реализации и завершения.

Активность деятельности по формированию концепции маркетинга также значительно снижается и почти затухает после стадии реализации.

Программа маркетинга реализуется на последующих стадиях, но по объему работ она значительно меньше, чем на предынвестиционной фазе. Корректировка программы производится чаще, чем корректировка концепции маркетинга. Еще менее существенны изменения стратегии в ходе реализации проекта.

Особое внимание уделяется бюджету маркетинга. Если на предынвестиционной фазе и значительной части фазы планирования он разрабатывается, то на последующих фазах, вплоть до завершения, он выполняется. Поэтому аспекты бюджетирования и контроля за выполнением бюджета хоть и сокращаются, но присутствуют.

В завершение темы полезно обратиться к изучению предложенной в литературе схемы взаимосвязи между функциями маркетинга и подсистемами проекта (рис. 3) [1]:

Особенности, масштабность и инструментарий маркетинга в проекте зависят от степени новизны этого проекта.

Для поиска инновационных идей будущего проекта применяются и другие методики [4]. Например, для выявления целевых покупателей потребительских товаров сначала нужно задать вопросы:

- в чем заключается проблема?
- кто сталкивается с этой проблемой?

Затем нужно воспользоваться таким списком вопросов:

1. Что важнее для потребителей — время или деньги?
2. Принимают ли они решение самостоятельно или следуют чьим-то указаниям (советам)?



Рис. 3. Схема взаимосвязи между функциями маркетинга и подсистемами проекта [1, с. 356]

3. Любят ли они руководить или согласны подчиняться?
4. Каков уровень их технической подготовки?
5. Часто ли они совершают покупки и долго ли пользуются товаром?
6. Любят ли они все новое или предпочитают испытанные временем товары?
7. Любят ли они острые ощущения или предпочитают предсказуемость?

Для выявления целевых бизнес-клиентов можно использовать другой список:

1. Насколько хорошо клиенты владеют технологией?
2. Ведут ли они самостоятельное производство или зависят от партнеров и поставщиков?
3. Как можно охарактеризовать их корпоративную культуру — как консервативную или прогрессивную?
4. Стремятся ли они избегать рисков или готовы рисковать?
5. На что они ориентируются — на стабильность или перемены?
6. Какие продукты они предпочитают — новаторские или доведенные до совершенства?

Автор этой методики полагает, что с ее помощью можно нарисовать точный портрет целевого потребителя. Для полноты картины следует задать несколько уточняющих вопросов:

- что больше всего беспокоит целевого клиента?
- какие достижения или вознаграждения служат лучшей стимуляцией?
- где работает этот человек и чем он занимается?
- к какой социальной группе относит себя клиент (мать семейства, служащий, подросток, пенсионер, спортсмен и т. д.)

Еще одной методикой поиска идей нетрадиционных и инновационных проектов может быть концепция базового рынка, которая представлена следующей схемой (рис. 4).



Рис. 4. Границы базового рынка [5, с. 262]

У маркетологов есть три направления работы с базовым рынком, которые могут рассматриваться как три вектора или их сочетания идей традиционных и инновационных проектов. Это, во-первых, группы потребителей (кого удовлетворяет изделие); во-вторых, потребности, подлежащие удовлетворению (что удовлетворяется); в-третьих, способы удовлетворения (как удовлетворяют потребности).

Использование схемы границ базового рынка означает, что маркетологи могут выходить на разные группы потребителей (другие сегменты), ориентироваться на разные формы созревания потребностей (производную, действительную, желания, спроса) и учитывать существующие, и предлагать новые способы их удовлетворения. Количественный охват векторов рынка и степень их изменения будут определять тип проекта — традиционный или инновационный.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Как классифицируются потребности по степени их дифференциации, конкретизации?
2. Какие комментарии необходимо сделать для определения инструментов маркетинга в каждом секторе представленной в разделе матрицы?
3. Из каких работ состоит маркетинг в проекте? Как между собой связаны функции маркетинга и подсистемы проекта?
4. На какой фазе жизненного цикла проекта осуществляются основные объемы и виды работ маркетинга?
5. Какие есть методики для поиска инновационных идей будущего проекта?

Глава 2. Функции и инструменты маркетинга в фазах жизненного цикла продуктовых проектов

Традиционными продуктовыми проектами называются такие типовые проекты, которые ориентируются на известный рынок, предполагают разработку известного товара (может быть, с некоторыми несущественными модификациями) и известную компании-разработчику методику Project Management.

Некоторые специалисты подчеркивают, что в таких типовых проектах повторяются цели и задачи предыдущих проектов. Подобные проекты характеризуются ограниченностью объемов капиталовложений и трудозатрат, в связи с чем в этих проектах допускаются упрощения в процедуре проектирования и реализации. Такими проектами можно назвать проекты, копирующие существующие на рынке товары или услуги, производство которых увеличивает их предложение на рынке для удовлетворения спроса.

Подобными же проектами можно назвать разработки моделей товара (услуги), отличающиеся от основного тем, что в них доминируют разные атрибуты основного товара, адаптированные к запросам разных сегментов.

Формирование идеи и цели проекта, как правило, вытекает из анализа вторичных данных маркетинговых исследований. Эти данные обычно представлены в аналитических материалах (записках), опубликованных в печати, или опираются на уже имеющиеся в компании отчеты о маркетинговых исследованиях.

Например, в результате реализации предыдущего проекта специалисты приходят к выводу, что объемы производства товара ниже расширяющегося спроса. Необходимо увеличить производство товара для реализации стратегии массового (недифференцированного) маркетинга.

Другой вариант примера: в ходе сегментации рынка происходил обоснованный отказ от сегментов. Через определенное время ограничения для удовлетворения этих сегментов в силу объективных причин снимаются, и производство продукта для них становится актуальным. Столь же актуальной будет реакция компании на разные приоритеты ОЦП в комплексе запросов потребителей к набору атрибутов продукта.

В нашем распоряжении есть три варианта стратегии выхода компании на рынок: массовый маркетинг, концентрированный маркетинг и дифференцированный маркетинг. Источником информации для формирования идеи проекта являются исследования, осуществленные для производства того продукта, когда он был инновационным для рынка. Если этот продукт в предыдущем проекте не предполагал сегментации рынка, то в данном проекте ее нужно осуществить. В состав критериев сегментирования, помимо продуктовых предпочтений и их ранжирования, помимо поведенческих особенностей потребителей, необходимо включить наиболее репутационные для сегментов источники информации и предпочитаемые каналы распределения продукта, критерии отношения потребителей

к компании (ее честность, надежность, экологичность, безопасность, которые формируют доверие к ней).

Мы разделили продуктовые инновационные проекты на адресные (заказанные и незаказанные) и безадресные проекты.

Сначала рассмотрим адресные инновационные проекты.

Адресные заказанные инновации предполагают высказанную заказчиком идею. Как правило, она выражает возможные пути совершенствования свойств продукта или корректировку рынка (сегмента), или изменяющий потребительское поведение способ удовлетворения (использования). Другими словами, такие инновации заказываются потребителями. В силу объективных причин (организованности и количественности) такими потребителями являются участники B2B рынка.

Например, некая производственная компания так формулирует свою потребность:

а) нам необходимо повысить прибыльность завода в производстве полупроводниковых изделий;

б) этого можно добиться посредством повышения производительности;

в) для чего нужно избавиться от помех, возникающих на четвертом этапе технологического процесса;

г) что эффективнее всего сделать путем создания и установки нового оборудования;

д) которое должно обладать следующими функциональными спецификациями;

е) и строиться по следующим чертежам [1, с. 414].

В таком описании потребности уже содержатся основные элементы замысла проекта, т. е. решения проблемы потенциального клиента. Все что остается фирме-исполнителю — это поручить конструкторам и производственникам изготовить товар в соответствии со спецификацией заказчика.

И тем не менее, в таких проектах маркетинг присутствует, хоть и не в полноценном варианте. Объясняется это тем, что все обновления, которые происходят на B2B-рынке, так или иначе связаны с B2C-рынком. Поэтому на предынвестиционной фазе проводятся исследования рынка товара (в нашем примере — полупроводников), который предназначен для его покупателей. В частности, определяются сферы использования данного товара, требования потребителей к нему, степень новизны, восприимчивость клиентов к элементам продвижения, анализ степени новизны нового оборудования и его возможность обеспечить реализацию потребительских требований к новой продукции. Для этого проводится сегментация рынка, оценка сегментов, их отбор и определение конкурентного преимущества.

Сложнее разрабатывать идеи и концепции проектов адресных незаказанных инноваций. Но они и встречаются чаще в маркетинговой деятельности, ориентированной на потребителя.

I стадия. Источниками идей подобных проектов, конечно, являются потребители. Маркетологи в этом случае применяют методы с прямым или косвенным участием потребителей, направленные на обнаружение неудовлетворенных или не так, как запрашивает рынок, удовлетворяемых потребностей.

В составе методов изучения потребностей рынка выделяется метод изучения гембы потребителя. Гемба — путь, который избирают потребители для решения своих проблем. Цель изучения гембы заключается в выявлении проблем, с которыми может столкнуться потребитель в ходе поиска, покупки и эксплуатации продукта. При этом используется следующий список вопросов:

1. Как люди осознают свою потребность в продуктовом предложении?
2. Как они находят это предложение?
3. Как они принимают окончательное решение о приобретении продукта?
4. Как они осуществляют заказ на приобретение?
5. Как осуществляется доставка?
6. Что происходит во время доставки?
7. Как осуществляется установка доставленного продукта?
8. Как осуществляется оплата?
9. Как осуществляется хранение?
10. Как осуществляется перевозка?
11. Каким потребностям и их формам отвечает использование приобретенного продукта?
12. Требуется ли потребителю помощь в эксплуатации продукта? Какая?
13. Какова возможность возврата или замены?
14. Как ремонтируется или обслуживается приобретенный продукт?
15. Каким образом он утилизируется?

Следует отметить, что изучение гембы может привести к идее проекта без-адресной инновации.

«Гуляя» по гембе потребителя, можно найти его проблему или затруднение, которые способны натолкнуть маркетолога на новую идею усовершенствования или модификации товара (услуги).

Другим методом изучения потребностей рынка является метод инвентаризации атрибутов изделия. Здесь следует напомнить такой инструмент анализа, как мультиатрибутивная модель сравнения характеристик товаров (модель Фишбейна). Разность между важностью атрибута и его присутствием в изделии, определенная потребителем, может быть источником совершенствования изделия и идеи проекта. Таким образом, можно изменить структуру, функцию, характер использования товара: что-то добавить в него или что-то удалить; сделать его прочнее, больше, гуще или меньше, ниже, короче, легче.

Еще один способ поиска идей инновационных незаказанных проектов — морфологический анализ. Он предполагает выявление наиболее важных структурных элементов товара с последующим исследованием их взаимосвязей. В результате обнаруживаются новые интересные комбинации.

Так, Ж.-Ж. Ламбен рассматривает следующий пример [5, с. 548].

Предположим, мы изучаем чистящее средство как изделие, удовлетворяющее потребность в чистоте. Существует шесть ключевых структурных элементов этого товара:

- способ применения (щетка, тряпка, губка и т. д.);
- ингредиенты (спирт, аммиак, дезинфектант, мыло и т. д.);
- объект очистки (стекло, ковер, раковина, стены, автомобиль, одежда и т. д.);
- очищаемая поверхность (жир, кровь, краска, пыль и т. д.);
- структура товара (крем, порошок, соль, жидкость и т. д.);
- упаковка (коробка, бутылка, аэрозоль, пакет и т.п.).

Наша задача — провести попарное сравнение этих элементов и, рассматривая их как новый товар, определить их ценность для потребителя.

Сегмент, на который ориентируют идею нового изделия, может определяться до поиска. Это уменьшает риски неудач.

Ориентация на один сегмент или несколько определяют стратегию концентрированного или дифференцированного маркетинга.

Существуют и другие методы поиска новых идей адресных незаказанных проектов. Главное, фирме важно постоянно иметь портфель идей новых товаров, причем он должен быть достаточно диверсифицирован. Это позволит ей успешно конкурировать в среде, где инновации имеют перманентный характер и являются важнейшим фактором выживания и развития.

II стадия. На данной стадии процесса обоснования цели и идей проекта адресной незаказанной инновации необходимо отсеять те из них, которые несовместимы с ресурсами или целями фирмы. Такой отбор поручается Комитету по разработке новых товаров, который оценивает новые идеи по следующим критериям:

- 1) исчерпывающий список ключевых факторов успеха (КФУ) в каждой функциональной области: маркетинге, финансах, производстве, НИОКР;
- 2) каждому фактору или группе факторов присваивается весовой коэффициент, отражающий его (ее) относительную важность;
- 3) эксперты из Комитета оценивают каждую идею по всем КФУ;
- 4) вычисляется условный показатель качества идеи.

Такая процедура гарантирует систематический и равный учет всех важных факторов, целей и ресурсных ограничений компании.

В целом существует много способов отбора новой идеи изделия, которые отличаются большей или меньшей степенью сложности. К сожалению, рамки данного курса не позволяют их рассмотреть, но в литературе, посвященной маркетингу, вы их сможете найти [5].

III стадия. Далее создается концепция нового товара — письменное описание физических и воспринимаемых сегментом характеристик товара и выгод.

Формулировка концепции опирается на позиционирование товара, которое показывает, какое место в сознании потребителя и в кругу аналогов занимает товар по предпочитаемым в нем свойствам (атрибутам).

Если мы модифицируем изделие в результате морфологического поиска идеи, то необходимо после определения сегмента провести фокус-группу или опрос сегмента с целью определения позиции будущего товара и его новых свойств в сознании потребителя.

Преимущества, которые предоставляет формулировка концепции товара, в следующем:

1) отражает искомую позицию товара на рынке и тем самым определяет направления ее достижения;

2) служит руководством к составлению спецификации изделия для конструкторов, задача которых выявить техническую осуществимость концепции;

3) описывает будущие выгоды товара и служит основой для творческого резюме, предоставляемого рекламному агентству, и донесению этой информации до потребителей.

В последнее время потребители ожидают от производителя экологически чистых товаров. Для того, чтобы учесть эти ожидания, зарубежные маркетологи разработали полезные для отечественных маркетологов идеи концепции «зеленого товара» [6, с. 181]:

— используйте меньше упаковочных материалов, а производство упаковки поручайте субподрядчикам;

— облегчите упаковку или откажитесь от нее совсем;

— используйте крупные упаковки;

— разрабатывайте многоцелевые товары;

— используйте продукты переработки;

— сохраняйте природные ресурсы, естественную среду и вымирающие виды животных;

— снижайте энергопотребление своей продукции;

— максимизируйте безопасность своих товаров для потребителей и окружающей среды;

— создавайте более долговечные товары;

— разрабатывайте товары и упаковку, которые можно использовать повторно или перерабатывать;

— проектируйте товары с учетом возможности переработки, повторного использования и ремонта;

— организуйте сбор продукции для переработки;

— создавайте товары, допускающие безопасное захоронение или сжигание.

IV стадия. Далее — осуществляют проверку концепции товара. Поскольку она уже сориентирована на определенный сегмент, то собирается группа из 20–50 человек этого сегмента для проведения оценки их реакции на концепцию. Участникам демонстрируются слайды или видеоролики (пробный товар), а затем их просят ответить на вопросы анкеты.

В числе этих вопросов обязательно присутствует вопрос о намерении совершить покупку.

Ключевые вопросы при проверке концепции новых товаров:

1. Осознаете ли Вы преимущества данного товара?
2. Насколько Вы доверяете данным характеристикам?
3. Нуждаетесь ли Вы в таком товаре?
4. Позволяет ли он Вам избавиться от каких-либо проблем, удовлетворить какую-либо потребность?
5. Существуют ли аналогичные товары, удовлетворяющие Ваши потребности?
6. Соответствует ли цена товара его ценности?
7. Купите ли Вы этот товар? (определенно, да; вероятно; вряд ли; определенно, нет);
8. Какие категории потребителей могли бы использовать данный товар и в каких объемах?

Оценка намерений «определенно, куплю» и «вероятно, куплю» в сумме ниже 60 % от общего числа респондентов считается недостаточной для прогноза объема продаж.

Маркетологи полагают, что оценка по намерениям далека от реальных покупок. Они предлагают, во-первых, оценивать несколько концепций и, во-вторых, основой для прогнозов рассматривать процент положительных ответов респондентов, выразивших желание приобрести товар и одновременно убежденных в его новизне.

Когда концепция товара утверждена топ-менеджментом, осуществляется количественная оценка ее рыночного успеха и прогноза объемов продаж.

V стадия. На базе накопленной информации, выводов из SWOT-анализа и анализа конкурентов разрабатывается стратегия маркетинга проекта. Она включает не только стратегии выхода на рынок, но и стратегии конкурентной позиции и конкурентного преимущества, а также стратегии развития рынка.

VI стадия. Следующий вид маркетинговой деятельности на прединвестиционной стадии — формирование концепции маркетинга проекта. Она включает разработку комплекса маркетинга, планирование ЖЦП проекта, тактику конкурентной борьбы. Если в комплексе маркетинга товар уже разработан, то другим элементам 4 «Р» уделяется особое внимание. Арсенал приемов и инструментов анализа ценообразования, продвижения и распределения здесь будет зависеть от стратегий товара и конкурентной борьбы и изучаться в курсе стратегического маркетинга. Структура маркетинговых решений на каждом этапе ЖЦП продукта также известна из основного курса маркетинга.

VII стадия. Концепция маркетинга проекта находит свое развернутое содержание в программе маркетинга проекта — комплексе практических краткосрочных мероприятий, сформированных в стратегии и концепции маркетинга.

Несмотря на то, что эти вопросы изучались в курсах маркетинга, здесь сделаем ряд замечаний. Главное из них — программа должна быть составлена так, чтобы на ее основе можно было разработать бюджет маркетинга проекта.

Программа маркетинга начинается с управления продукцией. Основой для разработки этих мероприятий являются решения, принятые на стадиях маркетинговых исследований, формирования стратегии и концепции маркетинга проекта.

В программе следует уделить внимание определению широты и глубины продуктового набора, если продукт проекта расширяет ассортимент компании. Далее определяются требования к упаковке и сопутствующим услугам, если это не было сделано на предыдущих стадиях. Мероприятия по управлению ценой также начинались на предыдущих стадиях и были направлены на общие стратегии ценообразования — стратегию «снятия сливок» или «проникновения». В данном случае для определения окончательной цены необходимо:

- 1) сформулировать цели ценообразования;
- 2) определить спрос и оценить издержки;
- 3) проанализировать цены и товары конкурентов;
- 4) выбрать метод ценообразования.

В соответствии с уточненными целями проекта цены могут быть основаны:

1) на высоком объеме продаж и доли рынка. При этом может применяться цена проникновения (т. е. заниженная) для захвата массового рынка. Но в данном типе проекта массовизация встречается редко;

2) на максимизации текущей прибыли, т. е. стремлении к быстрому получению первоначальной прибыли. Применяется редко, так как требует не только знания функции издержек и спроса, но и наличия стабильности, что сегодня происходит редко;

3) на завоевании лидерства по качеству товара. В таком случае устанавливается высокая цена, покрывающая издержки на качество и НИОКР;

4) на обеспечении выживаемости, если на рынке много конкурентов и требования потребителей неустойчивы. Цены устанавливаются пониженные, но покрывающие издержки.

Теперь, основываясь на предварительной оценке спроса при проведении маркетинговых исследований, необходимо методом опроса или пробных продаж скорректировать величину спроса при разных ценах.

Помимо разработки и установления цены следует определить систему скидок и условий платежа.

В последующих фазах проекта, когда ценовая политика начнет претворяться в жизнь, ее нужно постоянно корректировать для учета изменений в издержках, конкуренции и спросе. Коррекция цен осуществляется посредством изменений в прейскурантах, наценках, скидках.

Третье направление программы — управление продвижением. Содержание и особенности элементов продвижения известны. Они зависят от этапа ЖЦ продукта, степени его новизны, класса продукта и вида спроса на него. В адресном незаказанном инновационном проекте, как правило, PR не применяется. Осторожно следует и стимулировать сбыт, чтобы потребители не стали рассматривать, например, скидки как симптом ухудшения качества продукции.

Четвертое направление — управление сбытом. Здесь нужно четко продумать, какие торговые организации могут стать партнерами, как выстроить с ними взаимоотношения, какие аспекты взаимодействия отразить в контрактах. А может, реализация будет осуществляться через собственную сбытовую сеть? Опирается необходимо на опыт и отношения, сложившиеся с системами сбыта. Для этого анализируются предыдущие договоры компании с торговыми организациями.

Программа должна ответить на вопросы: что будет сделано? Когда это будет сделано? Кто это будет делать? Сколько это будет стоить?

Стоимостные характеристики мероприятий складываются в единый бюджет маркетинга проекта.

Бюджет маркетинга проекта — это план денежных поступлений и выплат, связанных с реализацией программы маркетинга. Следует отметить, что составление бюджета маркетинга осуществляется в рамках общего бюджета проекта и является самой значительной из всех маркетинговых работ частью фазы планирования проекта.

Определение расходов на маркетинг — сложная задача с большим количеством переменных, влияние которых обычно не поддается точному учету. Поэтому в определении бюджета маркетинга большую роль играют традиции, опыт и интуиция специалистов, и анализ маркетинговых затрат фирм-конкурентов. Однако те расчеты, которые были сделаны на предыдущих стадиях работы маркетологов, необходимо использовать в составлении расходов бюджета. Так же можно использовать метод аналогий.

Расчет поступлений от продаж рассматривается по периодам, по продуктам и услугам, по группам потребителей, по доле рынка.

Продажи по периодам, например, по кварталам, показывают скорость их роста и сезонность. А это может корректировать программу.

Продажи по продуктам и услугам рассматриваются в рознице, сервисном обслуживании, консалтинге и т. д.

Продажи по группам потребителей планируются на основе оценки их сегментов.

Продажи по доле рынка — определение процента от общего числа продаж на рынке.

Мы рассмотрели разработку маркетинговой деятельности на предынвестиционной фазе адресного незаказанного проекта инновационного продукта и логически перешли к фазе планирования, в которой основная работа маркетолога связана с бюджетированием и бизнес-планированием маркетинга как соответствующих действий для всего проекта.

В фазе планирования маркетинговые исследования направлены на мониторинг рынка, в результате оценки которого корректируются все прогнозы и расчеты, сделанные для формирования замысла проекта.

На стадии реализации проекта осуществляются мероприятия по маркетингу и одновременно проводится анализ их осуществления. Одновременно вносятся

изменения в стратегию, концепцию и программу маркетинга. Изыскиваются возможности выполнения бюджета.

На этой же стадии начинается активность в маркетинговых исследованиях для контроля за реакцией рынка на первые продажи. Важнейшие механизмы контроля при реализации маркетинга:

- 1) сбор информации о результатах маркетинговых мероприятий (уточнение границ сегментов, позиционирования, реакции рынка на продукт, видов продвижения и форм продажи);
- 2) сравнение с запланированными показателями (методика в курсе «Стратегический маркетинг» [3]);
- 3) сравнение с результатами последних маркетинговых исследований;
- 4) программа корректирующих и предупреждающих действий.

Прежде чем перейти к рассмотрению вопроса об управлении маркетингом в проекте безадресной инновации, напомним, что, во-первых, именно эта инновация является базисной, движимой фундаментальными исследованиями, коренным образом меняющей стандарты потребления и потребительского поведения; во-вторых, продуктовая базисная (безадресная) инновация, как правило, возникает на основе базисной процессной инновации, например, новой технологии.

Но если базисная продуктовая инновация является результатом фундаментальных или прикладных исследований, то означает ли это, что она при своем возникновении не соответствует каким-либо потребностям?

В научной литературе присутствуют обоснованные доказательства того, что ученые, разрабатывающие новые открытия, осуществляющие прорывы в технологиях и меняющие способы потребления, так же, как и те ученые, которые лишь модернизируют товары в соответствии с запросами рынка, действуют в соответствии с потребностями, но потребностями в первоначальной, более абстрактной форме. Поэтому даже фундаментальные исследования, соответствующие их целеполагающей функции, и так называемые случайные изобретения, созданные попутно, при разработке других изобретений, тоже опираются на абстрактную, абсолютную потребность, потому что были сделаны в процессе поиска или обнаружения предметов (инноваций), удовлетворяющих такую потребность.

А поэтому в проектах создания безадресной продуктовой инновации маркетинг разрабатывается как массовый, недифференцированный. Главной его целью является определение границ базового рынка и анализ конкурентного преимущества перед товарами, удовлетворяющими ту же потребность, но в более зрелой форме.

В инновационных базисных безадресных проектах предполагается, что конкурентное преимущество не вытекает из опросов потребителей. Не потребители, а производители должны решать, что им будет. Примером тому могут служить практики розничной сети Zara, производящей частую смену коллекций и компании Apple (при С. Джобсе). Точкой входа Apple на рынок смартфонов было желание сформировать предпочтения потребителей односистемно, превратив

экранный интерфейс в главный критерий покупки. Это побуждало конкурентов или следовать тем же путем, или остаться ни с чем. И тот, и другой варианты были плачевны, так как, подражая лидеру, ты становишься аутсайдером.

Так же, как в адресных проектах, здесь проводятся расчеты по емкости рынка, потенциальному спросу и прибыли.

Особое внимание уделяется программам продвижения базисной инновации проекта.

Здесь меняется порядок, сочетание и очередность этих элементов в продвижении. Эти изменения определяются тем, что новинка незнакома потребителю и потребность в ней не осознанна так же, как не осознанны характеристики нового товара. Маркетологи создают новую полезность, которая для потребителя пока является неидентифицированной и не соответствует какой-либо субъективизированной форме его потребности.

В случае продвижения адресной инновации процесс будет начинаться с рекламных акций, а в случае продвижения базисной инновации — только с PR-акций.

Остановимся на последних. PR-инструменты в данном случае используются для подготовки рынка к потребительскому восприятию базисной инновации как продукта, соответствующего жизненным ценностям (не потребностям) потенциальных клиентов. Изучив эти ценности, в PR-акциях нужно доказать рынку, что потребление им новинки согласуется с его образом и стилем жизни. Затем осуществляется постоянное зондирование рынка на предмет замера «градуса» его готовности к принятию и покупке этой базисной продуктовой инновации. И только потом «вступает в игру» реклама.

К сожалению, в публикациях зарубежных маркетологов подобные методики отсутствуют, а отечественные специалисты лишены возможности их создать, так как российский производитель не балует нашего потребителя, особенно, на B2C-рынке, базисными продуктовыми инновациями.

Однако наш, пусть небогатый, опыт в этой сфере дает нам возможность утверждать, что сначала специалисты по PR, изучив ценностные установки рынка, начинают поддержку в СМИ этих ценностей и пропаганду поведения с использованием соответствующих продуктов. Одновременно критикуются недостатки существующих продуктов и пропагандируются потребительские преимущества базисной инновации. Указывается предприятие-разработчик этой инновации.

В соответствии с затратами рынка разрабатывается программа других элементов продвижения.

В заключение следует отметить, что поскольку проект безадресной базисной инновации является самым рискованным типом проектов, то объем маркетинговых исследований во всех его фазах больше, чем в других типах проектов.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Что такое традиционные продуктовые проекты? Приведите примеры традиционных продуктовых проектов.
2. Какие существуют маркетинговые стратегии выхода компании на рынок?
3. Что является источником информации для формирования идеи проекта?
4. Что такое инновационные продуктовые проекты?
5. Приведите примеры типов инновационных продуктовых проектов?
6. Как необходимо описывать потребность потребителя?

Глава 3. Функции и инструменты маркетинга в фазах жизненного цикла процессных проектов

Процессы, на которые направляется проектное управление, можно подразделить:

- на технологические — способы изготовления продукта;
- организационно-управленческие — организация производства, маркетинга, транспортировки, сбыта, снабжения;
- информационные — потоки информации в различных сферах деятельности организации, повышение достоверности и оперативности данных;
- социальные — улучшение условий труда, решение проблем здравоохранения, образования, культуры.

Для понимания маркетинга в проекте процессной инновации (возьмем в качестве рассмотрения технологическую инновацию) обратимся к этапам инновационного процесса создания технологии (рис. 5).

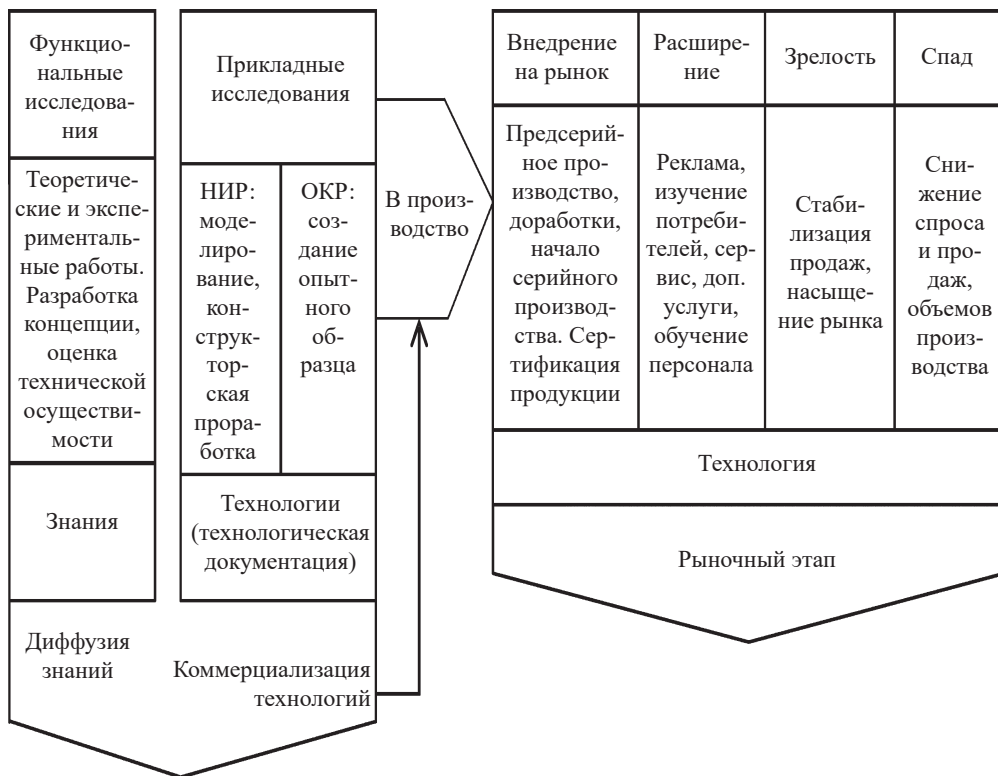


Рис. 5. Основные этапы инновационного процесса и фазы жизненного цикла технологии [7, с. 204]

Зарождение технической идеи, концепции возможного использования новых научных результатов происходит еще на стадии ФИ. На основе ФИ рождается прообраз технологической инновации и выражается в концепции и оценке ее технической осуществимости.

Процесс НИР включает моделирование и конструкторскую проработку, а на этапе ОКР создается полномасштабный прототип и проводятся его испытания. В зависимости от сложности разрабатываемой технологии реальные задачи на дорыночном этапе могут быть сложными, но не маркетинговыми.

Интерес представляют этапы трансфера технологий и процесса передачи их в производство.

Диффузия знаний является некоммерческим элементом трансфера. Этот способ реализуется, когда владелец научно-технического знания не имеет возможности или не заинтересован в его коммерциализации, либо когда само знание, являясь фундаментальным, базовым, не подлежит коммерциализации. Диффузия знаний как результатов ФИ, не имеет товарной природы, не оформлена в виде продукта, имеющего потребительную стоимость.

Трансфером технологий называется процесс передачи (продажи, обмена) должным образом структурированных, обладающих достаточной полнотой знаний, имеющих целью организацию производства конкурентоспособной продукции. Через потребительную стоимость, конкурентоспособность, принадлежность собственнику проявляется товарная природа технологий.

Коммерциализация технологий — это элемент трансфера, при котором потребитель (покупатель) выплачивает вознаграждение владельцу технологии (который может быть, а может и не быть разработчиком) в той или иной форме и размерах, определяемых договорными условиями. К коммерческим формам относятся лицензионные соглашения, контракты и субконтракты на создание совместных предприятий или других видов соглашений, связанных с уступкой, передачей и защитой прав на интеллектуальную и промышленную собственность.

Какие стадии инновационного процесса составляют содержание проекта технологической процессной инновации?

Если компания-разработчик сама организует предприятие для производства товара на основе новой технологии, то проект может начаться с этапа ФИ. Уже этот этап совпадает с предынвестиционной стадией проекта, и данная стадия является долгосрочной.

Если компания-разработчик не намерена дальше реализовывать новую технологию, то она, во-первых, может продать на этапе ФИ патент на изобретение, и тогда проект начинается здесь; во-вторых, на стадии НИОКР продать инновацию в виде уникальной установки или опытного образца, и тогда проект начнется на этой стадии; в-третьих, продать лицензию на разработку, прошедшую опытно-промышленную проверку (стадия трансфера).

Для инвестора (лицензиата) предпочтительнее третий вариант, но он и дороже.

Тип проекта процессной технологической инновации во многом зависит от того, кто является субъектом ее трансфера.

Выделяют три модели коммерциализации технологий:

- 1) нерыночная, любительская, непрофессиональная;
- 2) предпринимательская;
- 3) посредническая, сталкерская.

Любительский подход означает, что группа авторов технологии продвигает свою идею на рынок, мало что понимая в коммерции, финансах, кредитах и т. д. Конечная цель такой группы — увидеть триумф собственной технологии и, если получится, заработать много денег. Они действуют по правилам домаркетинговой эпохи: «все что придумано и произведено, все можно продать, если приложить достаточно усилий».

Однако если группа разработчиков располагает информацией о незанятых рыночных нишах и потребностях в них, то с помощью *технологического толчка* их инновационная технология может выбраться из лабораторных условий и составить основу производства вновь организованного или уже существующего предприятия. Такой проект может быть адресной незаказанной инновацией или, реже, безадресной инновацией.

В случае предпринимательской модели не разработчик, а свободный предприниматель, обнаружив нишу в рынке, начинает искать соответствующую технологию для производства нового товара. Поиск осуществляется самостоятельно или при помощи сталкеров — профессиональных инновационных консультантов (бизнес-инкубаторы, консалтинговые компании и бизнес-брокеры, занятые в сфере покупки-продажи инновационных и венчурных предприятий).

Такой тип процессных инноваций называется адресными заказанными инновациями.

Посреднический подход предполагает использование услуг игроков рынка инноваций — сталкеров, или проводников инноваций. Они либо располагают информацией, где и какой корпорации требуется та или иная технология, либо умеют привлечь интерес инвесторов к перспективным технологическим проектам. Сталкеры редко занимаются реализацией проекта, чаще их интерес — свести одну сторону с другой, получив при этом свои комиссионные в виде оплаты услуг или доли в бизнесе. Но именно они умеют при необходимости готовить рынок к базисной технологической или адресной незаказанной инновации.

Таким образом, проекты сталкеров могут быть как адресными незаказанными, так и безадресными инновациями.

В заключение следует отметить, что базисные технологические инновационные проекты требуют огромных инвестиций и сопряжены с серьезными рисками. В подавляющем большинстве случаев они поддерживаются и финансируются государством (ОПК и космос).

Таким образом, если подразделять процессные (технологические) проекты на традиционные и инновационные, то следует подчеркнуть, что традиционные

проекты являются типовыми, простыми и, чаще, внутренними. Примером такого проекта может быть проект, рассмотренный нами ранее («избавиться от помех, возникающих на четвертом этапе технологического процесса»).

Следует также помнить, что типы проектов взаимосвязаны: проекты технологических инноваций являются основой и источником продуктовых инноваций, ведут к разработке организационно-управленческих инноваций.

Типовой процессный проект имеет целью типовой продуктовый проект и, как правило, маркетинг в нем такой же, как в продуктивном.

Маркетинг в технологических инновационных проектах представляет собой более сложную задачу в сравнении с маркетингом продуктового инновационного проекта. Эта сложность обусловлена следующими обстоятельствами:

— во-первых, приходится проводить два маркетинговых исследования (далее МИ): маркетинг конечного продукта и маркетинг собственно технологии. Инвестор даст деньги на создание и внедрение технологии только тогда, когда будет понимать свой финансовый выигрыш;

— во-вторых, трансфер технологий является процессом, чаще всего, длительным, что затрудняет прогнозирование отдаленных последствий передачи технологии;

— в-третьих, в случае передачи технологии крайне затруднен мониторинг конкуренции, поскольку существо (содержание) технологий конкурентов является тщательно охраняемой коммерческой тайной;

— в-четвертых, крайне слаба нормативная база ценообразования на инновационные технологии, например, по лицензионным контрактам (особенно в России). Индивидуальный характер каждой технологии и степень ее радикальности не позволяют прибегнуть к использованию каких-либо ценовых аналогов. Цена по лицензионному контракту устанавливается в результате длительных экономических расчетов, долгих переговоров и согласования между партнерами по сделке.

В таком случае этапами МИ будут:

- 1) формирование целей, которые преследует фирма, продавая данную технологию;
- 2) маркетинговый анализ конечного продукта, производимого по технологии;
- 3) МИ самой технологии, планируемой к продаже;
- 4) исследование рынка данной технологии;
- 5) разработка пакета предложений по продаже лицензии на технологию;
- 6) отбор потенциальных лицензиатов (лицензиат — покупатель, лицензиар — продавец лицензии).

На *первом этапе* обоснования целей продажа лицензии экономически целесообразна в следующих наиболее типичных случаях:

- 1) отсутствие у фирмы финансовых, материально-технических, кадровых и других ресурсов для налаживания собственного производства;

2) недостаток сбытового потенциала и опыта торговли на определенных рынках;

3) ухудшение конъюнктуры на конечный товар, производимый с использованием данной технологии;

4) уход фирмы с данного товарного рынка (продажа лицензии фирмам-конкурентам).

На *втором этапе* производится маркетинговый анализ конечного продукта, создаваемого по продаваемой технологии. Он включает в себя изучение технико-эксплуатационных характеристик товара, уровень его конкурентоспособности, возможных сфер применения, динамики спроса и т. д. Изучение конечного товара должно производиться применительно к тем рынкам, на которые лицензиар (продавец) хочет допустить покупателя лицензии.

На *третьем этапе* в исследование самой технологии входит анализ уровня новизны, для чего используется следующая классификация:

— технология высшего (I) уровня новизны, основанная на качественно ином научно-техническом принципе (нанотехнологии);

— технологии среднего (II) уровня новизны, базирующиеся на традиционном научно-техническом принципе, но имеющие существенно более высокие технико-эксплуатационные параметры по сравнению с аналогами;

— технологии низшего (III) уровня, представляющие незначительные модификации существующих аналогов.

Чем выше уровень новизны технологии, тем выше ее ценность. Уровень технологии, как правило, связан с качеством конечного продукта (внешнее его конкурентное преимущество или внутреннее, связанное с себестоимостью его производства).

Новизна технологии оценивается экспертным путем специалистами технического профиля. Для этого используется методика составления идеальной потребительской модели предприятия, использующего сходную технологию, и сравнивается оцениваемая технология (кстати, также можно оценивать степень новизны инновационного товара). На этом же этапе анализируется степень готовности, апробации технологии. Выделяют четыре стадии готовности технологии:

а) лабораторная — можно оформить патент на изобретение;

б) опытная (НИР) — уникальная установка малых масштабов;

в) опытно-промышленная (ОКР) — может использоваться для коммерческих целей, но не дает возможности развернуть массовое производство, а продукт не в полной мере соответствует готовности для рынка;

г) промышленная — обеспечивает конкурентоспособность конечного продукта на основе использования новой технологии.

Отношения продавца и покупателя новой технологии могут быть достаточно разнообразны и сложны. Они отражаются на маркетинге технологий.

Если продавец оказывает услуги покупателю в виде технической помощи и подготовки персонала лицензиата, то в ходе переговоров двух этих субъектов

маркетолог должен продемонстрировать способность оказать покупателю самый широкий спектр услуг по освоению технологии.

На *четвертом этапе* маркетинговых исследований рынка технологий необходимо:

- изучение потенциальных покупателей технологии;
- изучение конкурентов;
- конъюнктурный анализ.

Основной целью изучения покупателей является выявление конкретных побудительных факторов, которыми будет руководствоваться потребитель при принятии решения о приобретении технологии.

Этот вопрос очень важен, поскольку покупатель не знаком с технологией, и ему трудно оценить справедливость цены на нее, развитие конкуренции на рынке технологии, дать оценку ее технической значимости и коммерческой перспективности.

Маркетолог *для планирования своих мероприятий* должен знать, какие задачи собирается решить потенциальный покупатель:

- расширить долю рынка за счет более качественной продукции;
- добиться снижения издержек;
- достичь этих целей одновременно;
- диверсифицировать свою производственную программу;
- отказаться от собственных дорогостоящих разработок и обеспечить высокий объем производства по лицензии и др.

Кроме искомых выгод, критериями сегментирования могут быть:

- уровень общего технологического развития участников рынков технологии;
- цена рабочей силы на рынке технологии;
- стоимость сырьевых и энергетических ресурсов;
- отношение к разработке и освоению новых технологий (инноваторы в разработке и освоении технологий; последователи; монополисты, тормозящие внедрение новых технологий).

Необходимо изучить структуру фирм — потенциальных покупателей, их иерархию принятия решений о покупке и внедрении новых технологий (центр закупки).

Изучение конкурентов включает следующие вопросы:

- общая политика фирмы;
- структура управления фирмой;
- уровень затрат на НИОКР;
- конкурентоспособность продукции;
- рыночная стратегия фирмы;
- принцип установления цены;
- ориентиры при формировании ассортимента продукции;
- использование средств стимулирования сбыта;

- анализ финансовых результатов;
- каналы распределения.

Конъюнктурные (внешние факторы) исследования предполагают:

- анализ общеэкономической ситуации;
- изучение отраслевого рынка (сегментация, оценка сегментов, определение доли рынка, изучение и прогнозирование спроса на конкретные объекты лицензии, анализ уровня цен, тенденций и направлений развития науки и техники в отрасли);
- анализ товарного рынка той продукции, которая выпускается на данной технологии.

Пятым этапом является подготовка пакета предложений о продаже лицензии.

В этом пакете указывается форма передачи технологии по лицензии (создание СП, продажа лицензии на право применения новой технологии, лицензия с оказанием содействия в сбыте, продаже с частичной или полной оплатой, лицензия с паушальной (разовой) оплатой стоимости лицензии). Кроме того, пакет содержит прогноз по рынку, экономические расчеты, комплекс услуг лицензиара по освоению технологии, модель цены.

Основными способами доведения этих материалов до потенциального покупателя являются:

- прямая почтовая рассылка (директ-mail);
- личные визиты (личные продажи);
- комбинация подобных средств продвижения.

Шестой этап. Информация о потенциальных покупателях собирается уже в ходе МИ и является трудоемким процессом, особенно на совсем незнакомом рынке. Источниками такой информации могут быть фирменные справочники, отчеты АО, каталоги продукции фирм, публикации торгово-промышленных палат, отраслевых ассоциаций и союзов промышленников, рекламные объявления. Но достоверность их необходимо тщательно проверять.

Далее намечаются несколько претендентов на «роль» лицензиата. Критериями в конечном выборе могут быть следующие критерии.

Во-первых, лицензиат не должен конкурировать с продавцом на рынке, на котором торгует продавец. В этом случае покупателю следует согласиться с некоторыми условиями продавца. Такими условиями могут быть, например, следующие условия:

- лицензиат вправе изготавливать лицензируемое изделие только в определенной технической области (например, ставить дизельные двигатели только на тракторы, но не на автомобили);
- он не имеет права передавать третьим лицам сублицензию;
- может продавать лицензионную продукцию только на определенных рынках.

Во-вторых, это способность производить лицензируемую продукцию на таком же высоком уровне, как и фирма-продавец. Данный критерий помогает сохранить репутацию продавца.

В-третьих, способность потенциального лицензиата реализовать производимую по лицензии продукцию.

Коммуникационная деятельность начинается с личных продаж, затем следует PR, реклама, стимулирование сбыта. Для продажи технологической инновации особое значение в ее продвижении имеют выставки и ярмарки.

Выставка может носить чисто демонстрационный характер, а ярмарка обязательно проходит с целью продажи. Значение выставок и ярмарок обусловлено следующими обстоятельствами:

- их посещают преимущественно профессионалы и заинтересованные лица;
- есть возможность показать товар в действии;
- их обычно освещает пресса;
- можно завязать личные контакты с партнерами.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Охарактеризуйте этапы инновационного процесса создания технологии.
2. Какие стадии инновационного процесса составляют содержание проекта технологической процессной инновации?
3. Чем обусловлена сложность маркетинга в технологических инновационных проектах?
4. Охарактеризуйте отношения продавца и покупателя новых технологий.
5. Охарактеризуйте структуру пакета предложений о продаже лицензии.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. *Мазур И. И., Шапиро В., Ольдерогге М. Г.* Управление проектами : учеб. пособие / под общ. ред. И. И. Мазура. 2-е изд. М. : Омега-Л, 2004.
2. Маркетинг-менеджмент. СПб. : Питер, 2001.
3. *Котляревская И. В.* Стратегический маркетинг : учеб. пособие. 2-е изд, перераб. и доп. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015.
4. *Альварес С.* Как создать продукт, который купят: Метод Lean Customer Development : пер. с англ. М. : Альпина Паблишер, 2016.
5. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ. ; под ред. В. Б. Колчанова. СПб. : Интер, 2004.
6. *Сьюэлл К., Браун П.* Клиенты на всю жизнь / пер. с англ. М. Иванова и М. Фербера. 17-е изд. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.
7. *Петрунчиков А. А.* Организация разработки нового товара : учеб.-метод. пособие. М. : Монолит, 2002.

Раздел 3. КОРПОРАТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Глава 1. Внутриорганизационные коммуникации и коммуникационные барьеры

Коммуникационный процесс детерминирует становление и развитие всех социальных систем, потому что он не только обеспечивает связь между людьми и их общностями, группами, поколениями, но и аккумулирует, передает социальный опыт, и ретранслирует культуру. Мы разделяем позицию исследователей, утверждающих, что посредством коммуникации осуществляется управление, а потому она является социальным механизмом, с помощью которого возникает и реализуется власть как в обществе, так и в организации.

Особую значимость она (коммуникация) приобретает в современных условиях, когда размываются онлайн и офлайн границы, экономика становится цифровой, да и сам объем информации генерируется колоссальными темпами. По мнению экспертов, подавляющий объем знаний, информации появился (был сгенерирован) за последние два года, именно поэтому от 50 до 90 % времени современных руководителей посвящается установлению коммуникаций и управлению ими.

Важность коммуникаций в профессиональной, а особенно в управленческой деятельности обуславливается, на наш взгляд, амбивалентностью ее природы (она и источник, и носитель информации), инструментарностью характера (коммуникация является инструментом реализации планов), получением и ретранслированием информации как во внутренней, так и во внешней среде организации.

Отметим, что коммуникационные процессы достаточно широко и подробно рассматриваются в научной и специальной литературе как сложное и многокомпонентное явление. Исследователями с той или иной долей вариативности к числу основных элементов относятся:

— отправитель (источник, коммуникатор) — создатель сообщения. Отметим, что создатель не всегда является отправителем или коммуникатором, передающим сообщение;

— сообщение — информация (высказывания, изображения, тексты, поступки и даже предметы);

— канал — линия связи, по которой передаются сообщения;

— получатель (коммуникант, приемник, адресат) — тот, кому (чему) передается сообщение [1, с. 9].

В этой связи нам кажется интересным подход В. Попова, выделяющего среди основных компонентов коммуникативного процесса [2]:

— субъектов коммуникационного процесса — отправителя и получателя сообщения (коммуникатора и реципиента);

— средства коммуникации — код, используемый для передачи информации в знаковой форме, а также каналы, по которым передается сообщение от коммуникатора к реципиенту;

— предмет коммуникации и отображающее его сообщение;

— эффекты коммуникации — выраженные в изменении внутреннего состояния субъектов коммуникационного процесса, в их взаимоотношениях или в их действиях последствия коммуникации.

Соглашаясь с идеей Т. Парсонса, что коммуникационные процессы — это детерминанта становления и развития социальных систем, включающая механизм формирования и осуществления власти, отметим выделение американским социологом в качестве элемента процесса коммуникации взаимных ролей, связывающих между собой участников коммуникативного взаимодействия.

Специалистами, как правило, выделяются четыре коммуникационные роли, т. е. функции, выполняемые сотрудниками в процессе коммуникации в организации (табл. 4).

Таблица 4

Коммуникационные роли [3]

Роль	Определение	Функции
Сторож	Индивид, занимающий такое место в структуре, которое позволяет ему регулировать потоки сообщений, идущие по данному каналу	Предотвращение информационных перегрузок. Проведение «нужной» руководству политики
Связной	Лицо, связывающее на межличностной основе две или более группы в системе, не принадлежа ни к одной из них	Координация действий. Передача информации между членами организации
Лидер мнений	Лицо, способное оказывать достаточно заметное влияние на установки или поведение других членов группы	Влияние на принятие решений. Обеспечение контактов с отдельными частями внешней среды
Космополит	Лицо, имеющее более сильные и разнообразные связи вне организации, чем остальные ее члены	Налаживание связей с внешней средой и получение нужной информации

Резюмируя вышеизложенное, отметим, что различия между коммуникационными ролями, как правило, описываются учеными через параметры «охват получателей» и «объем информации».

Однако несмотря на то, что коммуникационные роли в организации, устойчивость коммуникационных связей и их зависимость от передаваемых сообщений и личностных характеристик достаточно активно изучаются, специалисты говорят о настоятельной потребности расширения исследований, посвященных процессам регулирования коммуникаций в организациях, группах, командах, в том числе с позиций корреляции коммуникационных ролей с должностными (функциональными) обязанностями.

Нельзя не отметить и широкую палитру типологизаций моделей коммуникационных процессов. Вместе с тем исследователи традиционно делят их (модели) на два вида в зависимости от включения (наличия) обратной связи в коммуникационном процессе. Так выделяются механистические/линейные коммуникационные модели (Х. Лассвелла, К. Шеннона и И. Уивера, Р. О. Якобсона) и нелинейные (Р. Барта, Л. Бейкера, Ю. М. Лотмана, Т. Ньюкомбо, В. Шрама и К. Осгуда и др.).

Также специалистами описываются и различные подходы к классификации процесса коммуникации. Так, коммуникации классифицируются по составу коммуникантов — внутриличностная, межличностная, внутригрупповая, публичная, внутриорганизационная, массовая и внешняя; по уровню организации коммуникации — специально организованная и случайно возникшая; по используемым знаковым системам — вербальная и невербальная и по способу установления контакта — личные и безличные.

Акцентируем, что внутриорганизационные коммуникации являются предметом изучения многих социогуманитарных дисциплин и рассматриваются со второй трети XX в. не одномерно, как передача информации от отправителя к получателю, а как сложное сетевое явление.

Начиная с середины 1970-х гг. в теории коммуникации стал применяться подход, позволяющий анализировать отношения между элементами в коммуникативных структурах, которые рассматривались как составляющие коммуникационных сетей. При этом каждый элемент сети — одновременно и передатчик, и приемник сообщений, испытывающий воздействие всех других элементов сети. Соответственно, специалистами выделяются следующие виды сетей:

- сеть полной системы (охватывает всех индивидов в организации); сети групп (подсистем) — от 5 до 25 человек или более;
- личностные коммуникационные сети (между отдельными членами организации).

Подчеркнем, что коммуникационные сети в малой группе могут иметь различные конфигурации, ориентированные на решение различных управленческих и производственных задач. Показателен тот факт, что конфигурация сети влияет

как на процесс коммуникации, так и на поведение членов группы. Специалистами выделяются такие конфигурации:

- децентрализованная сеть «круг», характеризующаяся формальным равенством в принятии решений и циркулировании информации строго по кругу;
- слабо централизованная «цепь», содержащая большое количество звеньев;
- сильно централизованная сеть «штурвал», когда к лидеру, находящемуся в центре, сходятся все информационные потоки;
- сеть, имеющая разветвления «игрек», или «шпора», или «цепь со сторожем», где «сторож», перерабатывающий информацию для лидеров, ставится на разветвления;
- «тент» — информация проходит по отдельным ветвям структуры с разделением по регионам или продуктам;
- «палатка» — в этой конфигурации официально допускаются горизонтальные каналы коммуникации, но только между верхними эшелонами управления;
- «дом» характеризуется постоянным обменом информацией между руководителями всех структурных уровней управления;
- «паутина» — для такой конфигурации свойственно большое количество беспорядочных коммуникационных связей и хаотичный контроль.

Специалисты единодушно утверждают, что любой организации присуще два вида коммуникационных сетей: радиальные и взаимосвязанные. Радиальные сети характеризуются взаимодействием различных подразделений или малых групп, осуществляемым через отдельных своих членов, а также непостоянством взаимосвязи. Для взаимосвязанных сетей характерны постоянство, устойчивость связи между членами малой группы и пренебрежение внешними связями. Вместе с тем, исследователи взаимосвязанных личностных сетей справедливо акцентируют внимание на их малой информативной силе и обратно пропорциональной зависимости информационной силы коммуникационных связей между двумя людьми близости социального статуса источника и получателя информации. Этот барьер получил название «сила слабых связей».

Еще одним из значимых параметров процесса внутриорганизационных коммуникаций являются помехи, т. е. искажения, препятствия, влияющие на эффективность процесса, а подчас и нарушающие его. Отметим, что искажения могут быть преднамеренными, сознательными и непреднамеренными, обусловленными преградами (барьерами) межличностного характера. К числу последних экспертами относятся избирательность восприятия, разность установок и интерпретации, семантические и невербальные барьеры и неумение слушать. В этой связи интересна позиция специалистов, считающих «барьеры общения» и «барьеры коммуникации» синонимичными понятиями.

Вместе с тем исследователи единодушны в том, что успешность восприятия в профессиональной деятельности во многом зависит от релевантности «прочтения» внутреннего мира собеседника, в том числе и по внешним признакам. Ключевыми факторами результативности данного процесса являются: избегание

шаблонов и стереотипов в трактовке и конгруэнтность, внимание к социально-демографическим характеристикам и характерологическим особенностям. Авторами, работающими в различных отраслях социально-гуманитарного знания, предлагается большое количество приемов и техник, направленных на повышение эффективности коммуницирования. Это и приемы, предлагаемые Л. Л. Поповой: «имя собственное», «зеркало отношений», «золотые слова», «терпеливый слушатель», «личная жизнь», и принципы, предлагаемые Е. А. Славинской. Мы разделяем позицию И. А. Стернина, справедливо полагающего, что для преодоления коммуникационных барьеров необходимо осознание и преодоление собственных и групповых стереотипов, этноцентризма и группоцентризма.

Резюмируя вышеизложенное, перечислим основные виды помех, выделяемые управленцами и HR-специалистами:

— искажения, связанные с содержанием сообщения (вербальные, невербальные, логические, помехи восприятия);

— препятствия, связанные с формой сообщения (сложность формы, ее непривычность, несоответствие формы содержанию информации, неоправданное посредничество в передаче и интерпретации информации);

— помехи, связанные со средствами сообщения (низкая оперативность передачи информации, недостаточная пропускная способность средства, низкая степень соответствия средства характеру передаваемой информации, слабая помехозащищенность средства);

— барьеры, связанные с организацией сообщения (отсутствие обратной связи или низкое ее качество, запаздывание информации, неудачный выбор партнеров по коммуникационному процессу, неудачный выбор времени и обстановки коммуникации) [1, с. 11].

В качестве источников помех во внутриорганизационных коммуникациях исследователями выделяются фильтрация, обусловленная движением информации, информационные перегрузки руководящего состава, организационная структура с большим количеством уровней управления, неудовлетворительное использование кадрового состава, слабо проработанная информационная система и конфликты между структурными подразделениями.

Подчеркнем, что повышение эффективности коммуникации напрямую связано с уменьшением помех и источников, их порождающих.

Представителями экспертного сообщества предлагается множество методик и практик их преодоления: управленческое регулирование и формирование актуальной системы обратной связи, включающей в том числе и опросы руководства, и сотрудников, внедрение внутрикорпоративных информационных решений и разработка системы мотивирования сотрудников. Так, Е. А. Петрова в качестве необходимых условий для построения эффективной системы внутриорганизационных коммуникаций выделяет: обеспечение технической базы и возможности обмена необходимой для работы информацией, создание внутрикорпоративных информационных источников и внутрикорпоративной культуры, формирование

у сотрудников положительного имиджа организации и привлечение в компанию талантливых работников, создание корпоративной базы знаний и разработку системы периодической оценки внутриорганизационных коммуникаций [4].

Среди принципов эффективной коммуникации теоретиками и практиками выделяются: ясность, целостность (или единство цели), приоритет внутренней коммуникации над внешней, близость руководства и вовлечение сотрудников, собеседование с увольняющимися работниками и стратегическое использование неформальных связей. К числу наиболее общих правил эксперты относят: готовность к непониманию и правило собственной неправоты, правило места и времени и правило адресата, правила обратной связи, конкретности и контроля за невербальными сигналами.

Отметим, что несмотря на пристальный интерес исследователей к тематике внутриорганизационных коммуникаций, вопрос о методике оценки их эффективности остается достаточной дискуссионным. Обобщенная модель диагностики внутриорганизационных коммуникаций включает в себя ряд последовательных этапов: определение потребностей организации, выбор и обоснование методики исследования, непосредственно диагностику коммуникаций, интерпретацию результатов и определение эффективности.

В этой связи нам представляются интересными подход авторского коллектива под руководством Г. Л. Багиева, предлагающего многоуровневую методику анализа, включающую исследования личностных сетей индивида, сети группы, сети системы, на каждом уровне которых выделяются и измеряются показатели оценки, вертикальные сети, горизонтальные сети, неформальные сети [5, с. 488], а также подход И. А. Мальцева и Л. С. Николаевой, предложивших опросную методику диагностики системы коммуникаций организации по семи укрупненным блокам:

— структура коммуникации — определение степени внутренней целостности организации, скорости прохождения информации по уровням управления и степени согласованности решений, специфику коммуникационных сетей и информационных потоков;

— нисходящие коммуникации — анализ состояния коммуникации между иерархическими уровнями организации;

— горизонтальные связи — диагностика эффективности обмена информацией на одном иерархическом уровне, уровня координации, согласованности и целенаправленности деятельности подразделений и должностных лиц;

— каналы коммуникации — выявление степени технической обеспеченности средствами коммуникации и уровня владения ими, соответствия используемых каналов специфике коммуникативной цели и сообщению;

— информационные потребности — определения уровня удовлетворенности информационных потребностей руководства и сотрудников;

— коммуникационный климат — оценка социально-психологических аспектов коммуникационного взаимодействия;

— обратная связь — исследование качества обратной связи как внутри организации, так и с потребителем [6].

В заключение главы подчеркнем, что внутриорганизационные коммуникации, являясь одним из значимых инструментов обеспечения и повышения эффективности деятельности компании, активно исследуются представителями российской и зарубежной науки. Однако вопросы, связанные со спецификой их организации, координации, диагностики и оценки эффективности, остаются открытыми и незавершенными, в том числе и в силу весьма динамичных социальных и технологических изменений в обществе.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Охарактеризуйте структуру и элементы коммуникационного процесса с позиции различных отраслей социально-гуманитарного знания.
2. Раскройте сущность нелинейных моделей коммуникации. Приведите примеры.
3. Охарактеризуйте конфигурацию и специфику коммуникационных сетей.
4. Приведите примеры коммуникационных помех.
5. Раскройте сущность принципов и правил преодоления коммуникационных барьеров.

Глава 2. Взаимодействие внутри проектной команды

Рассматривая процессы командообразования в качестве наиболее актуального социального (*сугубо человеческого!*) феномена, способного в значительной степени усилить положительную динамику экономического развития организации, попытаемся смоделировать коммуникативное поведение участников того или иного бизнес-проекта. И здесь не все так просто хотя бы потому, что люди, объективно вовлеченные в деловое взаимодействие, очень часто могут оказаться психологически несовместимыми между собой и всем своим поведением демонстрировать отсутствие интереса к тому, чем они профессионально призваны заниматься. Не случайно, что в рамках внутригрупповой коммуникации причудливо сочетаются как рациональный, так и эмоциональный (иррациональный) компоненты, и было бы серьезной ошибкой сводить комплексный по своей сути процесс командообразования к сугубо технологическому администрированию на основании неких пошаговых инструкций и алгоритмов.

Безусловно, вхождение в проектную команду в качестве полноправного субъекта предполагает наличие у человека некой особой компетентности в рамках определенной предметной области, позволяющей профессионалу явно выделяться на фоне других профессионалов, буквально подталкивая остальных к инновационным и креативным изменениям. Более того, участие в командном взаимодействии в рамках реализации того или иного инновационного проекта дает профессионалу возможность проявить свой до сих пор скрытый лидерский потенциал. Как известно, в команде, как высшей форме групповой коммуникации, лидерская функция распределяется между всеми участниками. Иными словами, команда — это группа, объединяющая компетентных лидеров, в связи с чем коммуникативная субординация внутри самой команды претерпевает принципиальные изменения: высокий технократизм делового администрирования (*hard skills*) вынужден сочетаться с особым набором социальных умений, способных влиять на соучастников проектной команды исподволь и мягко, «по-человечески» (*soft skills*). Умение «мягко» выстраивать деловые коммуникации, проявляя гибкость и толерантность к иной точке зрения, становится ключевым условием генерации прорывных идей и их успешной реализации в бизнес-практике. Таким образом, обладание каждым из участников команды персональной лидерской зоной ответственности за тот или иной сегмент *инновационного* проекта существенным образом отличает внутрикомандную коммуникацию от коммуникаций в рамках традиционной рабочей группы, осуществляющей свою деятельность с использованием *стандартной* технологии на основе банального разделения труда.

В отличие от сугубо административного ресурса (*hard skills*), проявляющего себя в форме пошаговых инструкций, технологичных регламентов, структурированных заданий и должностной субординации, *soft skills* подразумевают под собой коммуникативную гибкость и умение выстраивать доверительные отношения

с подчиненными. Подобное изменение баланса сил в сторону *soft skills* призвано подогреть у подчиненных их эвристический интерес, выявив их скрытые способности и лидерство в определенной профессиональной области. Казалось бы, остается лишь объединить креативных специалистов в проектные команды, реализующие свой новаторский потенциал на прогрессивных принципах самоуправления. Однако подобное изменение управленческой стилистики неизбежно повлечет за собой добровольное делегирование команде значительной части как должностных полномочий (*hard skills*), так и лидерских функций (*soft skills*). А это уже кардинальное и принципиальное изменение всей управленческой парадигмы. И добровольно отказаться от части полномочий и лидерства менеджеру оказывается чрезвычайно нелегко. Именно в этом мы видим основную интригу феномена командообразования, представляющего собой процесс добровольного и целенаправленного перераспределения лидерских полномочий между всеми участниками командной коммуникации. Распределить лидерство между сотрудниками, сделав каждого лидером — возможно ли такое в управленческой практике?

Используя известную метафору о пастухе, управляющем процессом движения отары, мы могли бы констатировать два возможных варианта развития событий: в первом случае пастух идет *впереди* отары и ведет овец за собой (*куда он — туда и они*), во втором случае пастух шагает *сзади*, следуя за овцами (*куда они — туда и он*). Оказывается, существует прямая зависимость между той или иной управленческой стилистикой и конечным результатом: когда пастух шел сзади, шерсти с овец всегда состригали на 20 % больше, нежели тогда, когда он, не доверяя стаду, шел впереди него. И поскольку все внешние условия этого невольного эксперимента совпадали: одно и то же солнце, один и тот же климат, одна и та же трава и вода, мы можем со всей ответственностью констатировать, что стиль управления стадом — пастух впереди или пастух позади — оказывает решающее влияние на итоговый результат. И в том случае, когда пастух, следуя за овцами, *находится позади них*, мы всегда получаем плюс 20 % эффективности! В чем же заключается принципиальная разница между этими двумя моделями внутриорганизационной коммуникации — пастух впереди или пастух сзади? Рассмотрим все плюсы и минусы как той, так и другой коммуникативной модели.

В том случае, когда пастух ведет отару за собой, мы получаем, казалось бы, очевидные преимущества:

- ясно понимая, кто на самом деле является лидером, подчиненные встраиваются в соответствующую вертикаль власти и соблюдают жесткую субординацию;
- лидер единолично определяет направление движения и задает соответствующий темпоритм;
- обладая прерогативой исключительного контроля за *внешней* средой, единоличный лидер получает информацию первым, что дает ему возможность для быстрой реакции на *внешние* изменения и опасности.

Рассмотрим альтернативную коммуникативную модель пастуха, доверяющего стаду и идущего позади него. Какие же плюсы мы получаем от данной модели? В этом случае пастух оказывается способным первым получать ключевую информацию обо всех *внутренних* процессах во вверенной ему группе и буквально держать руку на пульсе. И напротив, пастух, шагающий впереди стада и концентрирующий все свое внимание исключительно на *внешних* факторах, то и дело вынужден отвлекаться и с досадой оборачиваться для того, чтобы понять, а что же происходит с самим стадом.

Однако ключевое отличие двух рассмотренных выше коммуникативных моделей заключается в том, что в ситуации «Пастух сзади» объективно запускаются механизмы групповой динамики, связанные с появлением внутри самой группы так называемых лидеров «из своих», выступающих в роли вожаков и добровольно принимающих на себя ответственность за все оперативные решения («какую траву есть и какую воду пить»). И здесь мы опять же возвращаемся к одной из ключевых проблем современного менеджмента — проблеме *делегирования* значительной части должностных полномочий и лидерства. Не делегируя полномочий, мы не создаем подчиненным возможности для их саморазвития и лишаем их практики брать на себя ответственность, совершая самостоятельные шаги без указания лидера. Очевидно, что человек способен профессионально расти лишь тогда, когда получает задание, превосходящее его актуальные возможности на сегодняшний день.

Отсюда, коммуникативная модель «Пастух позади стада» приобретает неоспоримые преимущества:

- лидер получает возможность видения общей картины и всего контекста — как внешнего, так и внутреннего;
- он оказывается способным оперативно реагировать на ситуацию — как внешнюю, так и внутреннюю;
- рядом с лидером, который идет сзади, появляется еще один сильный лидер (или целая лидерская команда) — идущий впереди;
- делегировав команде «вожаков» львиную долю оперативных полномочий, лидер получает долгожданную возможность для занятий стратегическим планированием, а также координацией коммуникативных потоков.

Однако альтернативная коммуникативная модель «Пастух впереди» внешне также выглядит привлекательной, ибо здесь вряд ли у кого-нибудь возникнут сомнения в том, кто же выступает в роли лидера: это тот, кто возглавляет движение колонны и демонстрирует пример. Более того, на уровне бытового общественного мнения непосредственное оперативное управление как раз и воспринимается как собственно управление: командовать, воспитывать, подстегивать, подгонять, инструктировать — одним словом, быть впереди всех! Однако профессиональный лидер стремится оказаться все-таки позади, концентрируясь на стратегической проблематике и не растрчивая свою энергетику на рутинную текучку. Следует заметить, что при всем при этом сама лидерская функция в контексте оперативного

управления совершенно не страдает и благополучно реализуется, будучи делегированной и распределенной между амбициозными подчиненными, которые сами стремятся вырваться на первые позиции. Как говорится, лидер отходит в сторону, а система продолжает благополучно работать и без его непосредственного участия.

Подводя своеобразный итог рассуждениям о месте лидера в системе внутрикомандных коммуникаций, мы акцентировали бы внимание на двух неперменных условиях выбора в пользу коммуникативной модели «Пастух сзади».

Первое условие заключается в том, что, передавая подчиненным ответственные поручения, руководитель обязан попутно предоставить необходимые для их успешного выполнения ресурсы: достаточно времени и материальных средств, а также властных полномочий.

Второе условие носит принципиальный характер: весьма нереалистично делегировать лидерские полномочия, наивно рассчитывая исключительно на успешный исход дела, ибо человек может банально не справиться с поставленной ему задачей. Отсюда, делегируя полномочия, необходимо оставлять подчиненному право на ошибку! В любом случае, неперменным следствием делегирования станет профессиональный и личностный рост сотрудников, работающих в одной команде.

Итак, принципы лидерского делегирования в системе внутрикомандных коммуникаций следующие:

- делегировать только тот объем полномочий и ответственности, с которым человек реально способен справиться;
- отдавать не только поручения, но и ресурсы для их исполнения;
- оставлять человеку право на ошибку.

Выдающийся американский социальный психолог Альберт Бандура в связи с этим справедливо полагал, что самоэффективность возрастает вовсе не от гипнотического самовнушения (типа «Я думаю, что смогу») или чрезмерного самовосхваления (типа «Я гений! Я сделал это!»). Ее основной источник — обращение к трудным, бросающим вызов, *но все же реалистичным задачам* и неперменное *достижение цели* [7, с. 78]. Таким образом, делегирование как условие профессионального роста подчиненных состоит в переходе от коммуникативной модели «Пастух спереди» к модели «Пастух сзади». Такой переход, представляющий собой так называемый рефрейминг (смену шаблона-рамки нашего восприятия той или иной проблемы), выступает в качестве ключевого условия превращения рабочей группы исполнителей, следующих за единоличным лидером, в *самоуправляемую команду* профессионалов, ответственно распределяющих лидерскую функцию между собой.

Выделим принципиальные различия между двумя возможными формами протекания деловых коммуникаций — в рамках традиционной рабочей группы, с одной стороны, и в рамках проектной команды — с другой (табл. 5).

Коммуникативные различия между рабочей группой и командой

Параметры	Рабочая группа	Команда
Цель	Общая цель деятельности декларируется сверху и принимается («одобряется») участниками по сути формально	Общая цель принимается через ощущение на личностном уровне: реализация общекомандной цели представляет собой одновременную и параллельную реализацию индивидуальных целей каждого из участников
Лидер	Единоличный лидер: сам решает и сам же контролирует	Имеет место негласное распределение лидерских полномочий между всеми участниками команды в соответствии с их профессиональными предпочтениями, способностями и личностными амплуа. Одновременно происходит неожиданное и парадоксальное усиление влияния руководителя проекта, поскольку самоуправляемая команда добровольно принимает на себя значительную часть контрольных функций. Включается своеобразный закон возврата: делегируя контрольные полномочия, руководитель проектной команды приобретает взамен дополнительную степень влияния
Ответственность	Индивидуальная зона ответственности («каждый сам за себя»). Участники снимают с себя ответственность за общий результат, ибо пассивно ожидают, что формальный руководитель исполнит предназначенную ему лидерскую роль единолично («Ты начальник, ты и решай!»)	Индивидуальная ответственность переплетается с взаимной ответственностью («добиться превосходства в составе команды и играя по ее правилам»). Соучастие в реализации лидерских функций и, как следствие, принятие на себя взаимной ответственности за конечный результат

Продолжение табл. 5

Параметры	Рабочая группа	Команда
Поведенческий стиль участников (умышленно используя спортивную терминологию)	Индивидуальная манера игры: недоверие к партнерам по принципу «проще сделать самому, нежели доверить дело кому-либо другому»; отсутствие полноценных коммуникаций и взаимодействия; каждый старается работать по принципу «сам себе хозяин»	Командная манера игры: ориентация на партнера, игра в пас, взаимодействие, коммуникативная вариативность, комбинаторика
Деловые совещания	Ход совещаний жестко регламентируется лидером. Руководитель играет роль внешнего эксперта, предоставляющего формализованную пошаговую инструкцию подчиненным	Используются механизмы фасилитации (усиления групповой активности). Чем выше креативный уровень участников команды, тем ниже потребность во внешней экспертизе. Руководитель проекта управляет креативным процессом генерации идей, выстраивая форматы, стимулирующие участников к творчеству и открытой дискуссии (мозговой штурм, синектика, деловая игра и т. п.)
Принятие решений	Лидер единолично принимает решения и коммуницирует с каждым производственным участком в отдельности, передавая инструктивные указания «сверху». Линейные сотрудники в минимальной степени заинтересованы в коммуникативном обмене мнениями по поводу возникающих проблем, полагая, что к их точке зрения вряд ли прислушаются. Участники стараются не выходить за рамки индивидуальной зоны ответственности и озабочены решением исключительно тех вопросов, за которые непосредственно отвечают	Совместное решение принимается лишь в процессе заинтересованной общекомандной дискуссии. Участники справедливо полагают, что их мнение в достаточной мере учитывается. Участники отдают предпочтение интегрированному поиску максимально эффективных способов достижения общекомандных целей

Окончание табл. 5

Параметры	Рабочая группа	Команда
Продукт труда	Скорее индивидуальный, нежели коллективный (механическая совокупность, представляющая собой арифметическую сумму индивидуальных усилий каждого участника «конвейерной» сборки)	Скорее коллективный, нежели индивидуальный (синергетическая совокупность, превышающая арифметическую сумму индивидуальных усилий каждого участника)

Итак, выделим три ключевых условия, позволяющих ту или иную рабочую группу рассматривать уже в качестве полноценной команды:

1. Наличие общей созидательной цели, разделяемой и принимаемой всеми участниками без исключения.

2. Наличие *совместного* масштабного продукта труда, каковым чаще всего выступает реализованный проект.

3. Распределение лидерских функций *между всеми* участниками внутрикандной коммуникации: каждый выступает в роли лидера в определенном сегменте проектной деятельности, оставляя за руководителем проекта полноценную возможность для многовариативной координации коммуникативных потоков.

Различия между рабочей группой и командой принципиальны. Действительно, механизм взаимодействия внутри рабочей группы как нельзя лучше способствует решению стандартных задач (а таких абсолютное большинство!) за счет неукоснительного соблюдения технологической дисциплины, исключающей саму возможность креативного поиска нестандартных решений. Коммуникативное взаимодействие, основанное на тривиальном разделении труда при неизбежном соприкосновении зон персональной ответственности каждого из участников единого бизнес-процесса, превращает сотрудников в смежников и формируют исключительно технологическую взаимозависимость в рамках рабочей группы. Между тем, в команде коммуникативное взаимодействие построено скорее не на разделении, а на комбинаторном объединении творческих потенциалов каждого из участников для решения *нетипичной, нестереотипной и принципиально новой* профессиональной задачи. Именно для того, чтобы превратить новаторскую прорывную идею в реализованный проект, потребуются уже не состыковки зон персональной ответственности (как в случае с рабочей группой), а *креативные взаимопроникновения* различных профессиональных стилей, установок и подходов. Именно в этом коммуникативном *синтезе* как раз и заключается суть синергетического эффекта, когда итоговый результат командного взаимодействия складывается не только из персональных достижений каждого из участников, но и того добавленного бонуса, который выступает продуктом исключительно совместного творчества.

С появлением феномена стартапа как некой инновационной формы объединения креативных профессионалов, способных в условиях максимальной неопределенности к поиску новых трендов, продуктов и бизнес-моделей, проблематика формирования проектных команд и развития внутрикомандной коммуникации оказалась причисленной к наиболее актуальным в современной бизнес-практике. И здесь мы бы выделили *пять основных причин* превращения командообразования в один из ключевых составляющих современного эффективного менеджмента:

- нарастание *неопределенности* как исходного условия вхождения в современный бизнес при отсутствии каких-либо образцов и пошаговых алгоритмов, которые предпринимателям приходится вырабатывать самостоятельно буквально «с колес», «по ходу», «по ситуации», максимально гибко и креативно.

Поиск наиболее успешной модели позиционирования на рынке выступает предметом коллективного творчества — путем непрерывного коммуникативного взаимодействия участников. Меняется не только внешняя среда, меняется и сам персонал: нестандартность и нетривиальность как стилистика поведения во всех его аспектах превращаются в некий тренд, характеризующий представленное в организации разнообразие индивидуальных установок и подходов. К тому же объекты управления меняются еще и структурно. На смену жестким линейно-функциональным структурам приходят структуры матричные (или проектные), как гораздо более *пластичные и адаптивные*.

Непрерывно приспосабливаясь к постоянным изменениям и нарастающей неопределенности, проектные команды стали использовать принцип *эксклюзивного* объединения креативных профессионалов, представляющих разные специализации и направления. Проектные команды стали формироваться *по ситуации, под конкретную задачу и на определенное время*. Иными словами, команда — явление временное, существующее исключительно на период реализации того или иного проекта. Исчезает одна команда — появляется новая, ибо непрерывное изменение внешней среды непременно потребует новых проектов, а следовательно, новых эксклюзивных команд как комбинаторного сочетания различных профессиональных подходов, стилистик мышления, личностных характеристик и целевых установок. Поэтому приоритетной задачей современного менеджмента становится непрерывный подбор людей под конкретную задачу или проект и придание команде дополнительной внутренней динамики за счет *креативной разности* представленных в ней потенциалов;

- внутренняя потребность каждого из участников команды *в непрерывной смене специализаций*, в формировании *универсального и «комбинаторного»* профессионализма как способности путем креативного командного взаимодействия решать абсолютно *любые* бизнес-задачи, «нерешаемые» с точки зрения узкой специализации. Вполне вероятно, что те, кто в данный момент получают базовое профессиональное образование, в течение своей последующей карьеры вынужденно сменят от трех до пяти профессиональных направлений либо специализаций. Более того, сюда необходимо причислить и те национальные традиции,

которые существенно ускорят данный процесс. Как пишет известный психолог М. Лабковский, в США, к примеру, принято менять работу раз в 5–7 лет [8], иначе происходят банальное привыкание и потеря профессионального интереса и креативности, что особенно пагубно отражается как раз-таки на поисковой проектной деятельности, приводя к ослаблению внутриккомандной коммуникации, без которой творческий поиск становится попросту невозможным;

- формирование *единого коммуникационного пространства* и вовлеченность буквально каждого из участников бизнес-процесса в актуальный контекст происходящего (каждый, что называется, «в теме»). Действительно, производственная ситуация меняется непрерывно и слишком быстро, и предприниматель, для того чтобы стать успешным, должен быть непременно в курсе всего происходящего. Особую актуальность приобретают такие личностные характеристики, как быстрая адаптивность и скорость дифференцировок (иными словами, быстрая переключаемость с одной информации на другую). Решающим фактором успешности становится внутренняя способность человека к поиску новой информации, а также самостоятельной генерации инновационных идей. К тому же, появление новых информационных технологий принципиально изменило саму стилистику процесса принятия решений и открыло здесь принципиально иные возможности: единое коммуникативное пространство и непрерывный обмен информацией привели к тому, что авторство того или иного решения перестало быть индивидуальным. Иными словами, формируется некое коллективное энерго-информационное облако, некий ментальный экгрегор, подключаясь к которому креативные профессионалы, объединенные в проектные команды, находят нестандартные решения актуальных проблем;

- эмоциональный аспект командного взаимодействия, связанный с непрерывным *положительным тоном, удовольствием* и творческой вдохновляющей энергетикой, становится решающим условием получения *синергетического эффекта*. Ощущая себя лидерами в своей профессиональной области, участники проектной команды настроены на плюс даже в самых сложных ситуациях неопределенности: находясь на эмоциональном подъеме, творческий человек демонстрирует свою готовность к решению *любой* профессиональной задачи;

- принципиальные изменения затронули и саму бизнес-деятельность: непрерывное *внедрение инноваций* превратилось в решающий фактор успешного и устойчивого позиционирования на рынке.

Участникам одного из бизнес-тренингов мы предложили «набросать» любые приходящие на ум слова-ассоциации к понятию «инновация», получив в итоге целый спектр трактовок, суждений и смысловых акцентов: что-то новое, новое качество, новый взгляд, изменение, прыжок, прорыв, избавление от ненужного, нечто принципиально иное...

Возникает резонный вопрос: всегда ли возможно расценивать «нечто новое» как инновацию? Далеко не факт! Инновация — это *внедренная* новация, а частичка «ин» означает *внедренное* новое. Иными словами, новаторская идея уже куда-то

встроена и имеет технологическую и финансовую отдачу. Генерация прорывной идеи, инсайт, творческое озарение — это лишь первый шаг, хотя, безусловно, самый эффективный и яркий. Следующими шагами станут готовность взять на себя ответственность и внедрить, преодолев сопротивление и саботаж со стороны консерваторов, а также соблазн оправдаться за бездействие традиционной ссылкой на нехватку ресурсов.

Именно по этой причине в структуре креативной (творческой) коммуникации отчетливо выделяются две трендовых установки, диалектическое взаимодействие которых как раз и придает динамику всему инновационному процессу:

- *дивергентная* установка, основанная на привычке размышлять «вширь» для того, чтобы раскрыть, насколько это возможно, веер всевозможных вариантов и способов решения («накидать идеи»);

- *конвергентная* установка, основанная на аналитической способности связать и сконцентрировать эти разбросанные идеи в одной точке.

Иными словами, внутри проектной команды мы выделяем два коммуникационных вектора: один вектор будет по максимуму *раскрывать* все возможности, а другой — комбинаторно *схлопывать* их, приводя к оптимальному результату.

Механизм протекания инновационного процесса мы могли бы представить в виде следующей коммуникативной внутрикомандной модели, позволяющей циркулировать четырем информационным потокам:

1. Информационный поток, связанный с *прояснением проблемы* в поиске ответа на коуч-вопросы: что нас не устраивает? что не так? что должно быть по-другому? И здесь из целого множества проблемных тем и болевых точек проектной команде предстоит выделить лишь одну — самую актуальную — для того, чтобы на последующих этапах сконцентрироваться исключительно на ней и ни в коем случае не отклоняться от курса.

2. Только тогда, когда участники командного взаимодействия наконец-то сумеют определиться с ключевой проблемой, осознав, что же их не устраивает в самую первую очередь, что именно они смогли бы усовершенствовать и в каком направлении, запускается второй информационный поток, связанный с *генерацией идей*. К сожалению, мы вынуждены констатировать, что во многих организациях этап, напоминающий мозговой штурм по «набрасыванию» самых невероятных идей и возможных вариантов их решения, как раз и принято сводить к собственно инновациям. Все банально ограничивается самой возможностью откровенного разговора о наболевших проблемах и ментальных вариантах их решения для того, чтобы выпустить пар и разойтись по своим рабочим местам, принципиально ничего не меняя. Печально, что дивергентное «мышление вширь» чаще всего так и не находит своего логического продолжения через последующий скрупулезный интеллектуальный анализ массива предложенных вариантов с целью отбора наиболее ценных и креативных. Бесценные идеи так безнадежно и теряются в творческом беспорядке, хаотично и бессистемно витая в информационном экгрегоре.

3. Ситуацию способен исправить третий информационный поток, связанный с *конвергентным мышлением*, благодаря которому запускается процесс *отбора и критического анализа* идей. И здесь ключевыми персонажами выступают аналитики с *критическим* складом ума, способные комбинировать и видоизменять, и иногда до такой степени, что полученный интеллектуальный продукт неожиданно и парадоксально может быть использован для абсолютно иной темы и для решения иной проблемной ситуации.

4. Наконец, *внедрение новаций* в реальный производственный процесс выводит на авансцену четвертую категорию профессионалов-практиков, лидерство которых основано на способности трансформировать креативные информационные потоки в русло понятных для линейного исполнителя технологических регламентов и пошаговых инструкций.

Наша личностная индивидуальность и предпочитаемая стилистика мышления определяют наше субъективное предпочтение какому-то одному из четырех информационных потоков, вынуждая нас буквально заикнуться на нем:

- мы выделяем профессиональный типаж, предпочитающий *прояснять* саму проблему, идя вглубь и буквально копаясь в ней. Участники команды с подобным амплуа не только контролируют начальный этап инновационного процесса, но, по сути, запускают его: все начинается с проблемы и ее прояснения;

- амплуа *генераторов* идей связано с довольно-таки редкой способностью буквально фонтанировать идеями, не обременяя себя какими-либо ментальными ограничениями и вступая в противоречие с общепринятыми правилами и шаблонами. Здесь мы имеем дело с нестандартным комбинаторным мышлением во всех смыслах этого слова: генератор находит идеи на стыке различных научных и технических областей, под совершенно неожиданными ракурсами, при парадоксальном использовании традиционных подходов;

- третий командный типаж отличают ирония и скепсис в отношении любых нововведений, предпочитая *критиковать!* Людей, склонных к критике, объективно оказывается заметно больше, нежели людей, способных генерировать нестандартные идеи. Однако для того, чтобы обеспечить разумный коммуникативный паритет и динамику внутрикомандного взаимодействия, было бы целесообразно сузить круг критиков-скептиков, отобрав в команду только тех из них, кто способен следовать принципу: *критикуя — предлагай!* Лишь максимально сбалансированное соотношение генераторов идей, с одной стороны, и критиков-скептиков, с другой, способно гарантировать проектную команду от неудачи буквально на самых ранних стадиях работы над инновационным проектом, когда скрупулезная и мелочная критика вполне способна оборвать сам процесс генерации нетривиальных вариантов решения;

- четвертый командный типаж оказывается наиболее приземленным и реалистичным, ибо мы подходим уже непосредственно *к внедрению*. Эта прикладная по своей сути область притягивает людей, склонных к рационализации — «довинтить», «докрутить», «подтянуть» во всех возможных смыслах и контекстах.

Диапазон проявления подобного рода прикладной стилистики в реальной производственной и бизнес-практике чрезвычайно широк: от банальной и локальной «рационализации на коленке», весьма распространенной на линейном уровне, до масштабного внедрения принципиально новой технологии с учетом специфики конкретного производственного участка.

Становится очевидным, что работать над инновационным проектом необходимо совместно и в командном взаимодействии. Эффективность внутрикомандных коммуникаций определяется, в свою очередь, балансовым соотношением разности представленных в команде потенциалов. Иными словами, инновационный процесс, независимо от его масштаба, потребует коммуникативного взаимодействия и взаимопроникновения как минимум четырех базовых информационных потоков. Причина в том, что индивидуальные особенности человеческой психики обуславливают стилистические интеллектуальные предпочтения: выявлять причины → генерировать идеи → анализировать и предлагать альтернативные варианты → внедрять. Соответственно, и в проектной команде выделяются четыре лидерских профессиональных амплуа: теоретик, креативщик, аналитик либо практик. Несомненно, что назначение на роль в проектной команде ни в коем случае не может быть формальным, а должно адекватно соответствовать индивидуальным интеллектуальным предпочтениям. Итак, процесс разработки и внедрения инноваций *потребуется командной работы*, а именно выявления профессиональных амплуа участников для последующего распределения по основным этапам инновационного процесса в зависимости от их индивидуальных креативных преимуществ и лидерства в тех или иных профессиональных областях. Иными словами, внутрикомандная коммуникация выступает, с одной стороны, ключевым условием, а с другой стороны, самим механизмом реализации инновационного процесса в целом.

Основоположник так называемой интегральной теории (*Integral Theory*) Кен Уилбер [9, с. 78–81] утверждал, что любой социальный феномен (и процесс формирования проектных инновационных команд, как мы считаем, не является здесь исключением) необходимо рассматривать с четырех ракурсов:

- *извне*, объективно оценивая и измеряя его очевидные внешние проявления;
- *изнутри*, пытаясь почувствовать и по возможности понять скрытые от посторонних глаз внутренние аспекты, отражающие субъективные характеристики участников процесса (их настроения, восприятия, мотивы);
- *во взаимодействии* изучаемого феномена с окружающим его социальным контекстом;
- *изолированно* от социального контекста («в чистом виде»).

Таким образом, восприятие нами того или иного социального явления становится, по мнению К. Уилбера, максимально полным, интегральным.

Попытаемся же взглянуть на процесс формирования *проектных команд* с позиций интегрального подхода, оценивая степень благоприятствования в реализации инновационных процессов на производстве и в бизнесе. Иными словами,

проектная команда создается с целью генерации и внедрения нового продукта, новой технологии, новой линии и т. п. И интегральный подход позволяет нам наиболее полно оценить факторы, способствующие *командообразованию как форме продвижения инноваций*.

Итак, нам необходимо охарактеризовать следующие четыре фактора:

1. Внутренние мировоззренческие установки сотрудников («Ради чего они работают?», «Какие цели перед собою ставят?», «Что для них является ценным?»);

2. Внешние черты их повседневного поведения, позволяющие судить об уровне их способностей и профессиональных предпочтениях (речь идет о наличии либо отсутствии в организации людей с необходимыми профессиональными амплуа: генераторов идей, разработчиков, внедренцев, контролеров, исследователей ресурсов и т. д.);

3. Элементы организационной культуры («Что принято?», «Что не принято?»);

4. Элементы сложившейся в организации системы управления, способствующей ускорению инновационных процессов, либо, напротив, тормозящей их.

Вот как выглядит интегральный подход применительно к изучению той или иной профессиональной проблематики в рамках сложившейся организационной структуры:

Ракурс	Взгляд изнутри	Взгляд извне
Индивидуальный	Внутренние (скрытые) установки сотрудников	Поведение сотрудников, поддающееся внешнему наблюдению
Коллективный	Сложившаяся организационная культура	Сложившаяся система управления, используемые технологии

Попытаемся применить интегральный подход («Мышление в четырех квадратах») к анализу инновационного потенциала той или иной организации, независимо от характера ее предметной деятельности, будь то производство, бизнес либо социальная сфера:

Ракурс	Взгляд изнутри	Взгляд извне
Индивидуальный	Наличие (либо отсутствие) у сотрудников внутренней потребности в инновациях. Наличие (либо отсутствие) страха проявления инициативы	Наличие (либо отсутствие) людей-новаторов, способных генерировать конструктивные идеи и внедрять их
Коллективный	Организационная культура в контексте сложившегося отношения к инновациям и самим новаторам («Ценят — не ценят», «Одобрят — не одобряют»)	Сложившаяся система управления в контексте продвижения инноваций («Способствует — препятствует, ускоряет — тормозит»)

Итак, правый верхний квадрат (*индивидуальный ракурс / взгляд извне*). Можем ли мы констатировать объективное наличие среди персонала организации конкретных людей, *способных* выявлять истинные причины, генерировать идеи, анализировать и предлагать альтернативы и, наконец, внедрять инновации в реальную практику?

Иными словами, в процессе командообразования мы должны *выделить* и *отобрать* людей, обладающих соответствующими компетенциями и моделями поведения.

Речь идет о банальном факте наличия в организации так называемых новаторов — сотрудников с ярко выраженной потребностью и способностью улучшить и сделать по-другому. Иными словами, правый верхний квадрат ставит вопрос ребром: прежде чем говорить о формировании проектных инновационных команд, попытаемся оценить персонал нашей организации на предмет наличия новаторов вообще! И если нам не удастся среди массы сотрудников выделить элитную категорию новаторов, то сам разговор о командообразовании становится бессмысленным. С помощью технологий командообразования мы смогли бы подружить, сплотить и сориентировать тех людей, кто есть в наличии. Однако смысл командообразования состоит вовсе не в этом. Команда выступает формой объединения представителей *профессиональной элиты*, потенциал которых нацелен на внедрение новых технологий, появление нового продукта, его продвижение и получение максимальной прибыли. Иными словами, командообразование — это скорее *отбор* персонала, нежели экстенсивное распространение командных технологий (так называемых веревочных курсов) на всех участников в целом и без исключения.

Перейдем к следующему квадрату (*индивидуальный ракурс / взгляд изнутри*). Не секрет, что в организациях, использующих авторитарные управленческие подходы, инициатива, идущая снизу, попросту наказуема. Отсюда становится понятным, что у сотрудников, в том числе и у тех, кто потенциально способен к участию в инновационных процессах, может возникнуть внутренний страх к проявлению какой-либо инициативы вообще. И в этом случае мы уже не сможем воспользоваться предыдущим правым верхним квадратом — объективным наличием профессиональной элиты, способной к активному участию в инновационных процессах. Когда инициатива наказуема, неудивительно, что у сотрудников отсутствует и соответствующая внутренняя мотивация предлагать идеи и тем более внедрять их.

Статистическое распределение сотрудников в контексте их участия (либо неучастия) в инновационных процессах видится нам следующим образом.

Людей, способных на основе дивергентного мышления *генерировать* более-менее кардинальные новаторские идеи, объективно немного — всего лишь 1,5–2 % от общего числа сотрудников. Генераторы идей представляют собой так называемую креативную (творческую) элиту, использующую *нестандартные* подходы, восприятия и решения. Вполне логично, что ярко выраженная, акцентуированная

нестандартность как раз и предполагает немногочисленность категории генераторов идей по сравнению с представителями иных, более массовых категорий профессионалов, предпочитающих традиционные подходы.

Между тем мы могли бы смело добавить в категорию новаторов еще 2–3 % сотрудников, готовых с помощью уже конвергентного мышления *внедрять* инновационные идеи в реальную практику. Таким образом, элитная профессиональная когорта новаторов расширится до 5 % от общего числа сотрудников. И это вполне нормально для организации, диалектически сочетающей в своей деятельности традиционные (консервативные) подходы, обеспечивающие стабильность и финансовую устойчивость, с подходами инновационными, работающими на опережение и стратегическую перспективу.

Очевидно, что элитная категория новаторов как раз и составляет потенциальную основу для формирования проектных команд. Однако кадровым резервом командообразования выступают, наряду с новаторами, также и представители совершенно противоположного полюса — *консервативной* профессиональной элиты, способной *уравновесить* творческий порыв генераторов идей путем скептического и скрупулезного анализа предлагаемых нововведений. Представители данной элитной категории профессионалов способны конструктивно *оппонировать* новаторам отнюдь не на эмоциональном уровне (по принципу «У вас все плохо»), а на уровне интеллектуальном («Проведенные нами необходимые расчеты позволили выявить ряд недостатков и предложить *альтернативное* решение»). И таких конструктивных консерваторов столь же немного, те же 5 %.

В каком же тогда профессиональном качестве выступают все остальные? Вслед за новаторами идут их сторонники. Где-то страх инициативы, а где-то и отсутствие ярко выраженных креативных способностей заставляет их идти не в первых рядах, а лишь во вторых. И тем не менее кадровый резерв для командообразования может пополниться 15 % сотрудников, способных внести свою посильную лепту в тот или иной инновационный проект. Действительно, любую креативную идею впоследствии предстоит доработать, просчитать, детализировать, перевести на понятный для рядовых сотрудников язык пошаговых инструкций. Продвижение инновации потребует привлечения в проектную команду большого числа как узких специалистов, так и банальных «подмастерьев»-ассистентов.

С другой стороны, авторитетные консерваторы также выступают центром притяжения, но уже для поборников технологической стабильности, внутриорганизационной устойчивости и соблюдения регламентов командного взаимодействия. Безусловно, данная категория профессионалов, в отличие от новаторов, не заинтересована в кардинальных изменениях, затрагивающих технологические и структурные основы конкретного производства и бизнеса. Однако перфекционистские наклонности данной категории профессионалов позволяют им включаться в командные процессы, связанные с совершенствованием, улучшением и повышением эффективности. Иными словами, социальная база командообразования расширится еще на 15 % сотрудников.

Таким образом, формируются два внутриорганизационных полюса — инновационный и консервативный, стимулирующих динамику и внутриорганизационную состязательность в развитии производства и бизнеса.

Между тем остается огромный (более половины!) пласт сотрудников, занимающих выжидательную позицию и готовых в зависимости от складывающейся конъюнктуры менять свое отношение к инновациям от их неприятия до их одобрения. Именно по этой причине проектная команда, основу которой составляют представители инновационной и консервативной профессиональных элит, способных генерировать, оппонировать и внедрять, должна включать в себя также и социально ориентированных сотрудников, способных эффективно влиять на представителей нейтрального слоя, склоняя их предпочтения в ту или иную сторону. В конечном счете одобрение либо неодобрение со стороны нейтрального слоя исполнителей определяет успешность самого проекта, качество его реализации и возможную рентабельность.

И здесь мы переходим к нижнему левому квадрату (*коллективный ракурс / взгляд изнутри*), оценивая организационную культуру в контексте сложившегося у сотрудников отношения к инновационным изменениям как неизбежному нарушению стабильности. Сможем ли мы говорить здесь о ценности изменений и ценности развития? Насколько мы ценим изобретателей, ученых, интеллектуалов? Какова сила сопротивления инновациям? Иными словами, способствует ли сложившаяся в организации социокультурная среда проявлению творческой инициативы?

Итак, попытаемся еще раз взглянуть сквозь призму сложившейся внутренней организационной культуры на процесс продвижения инновации от этапа объективного выявления истинных причин («Кто виноват?») к этапу генерации идей («Что можно было бы сделать?»), скрупулезному анализу и поиску альтернативы («Критикуя, предлагаю!») и, наконец, к этапу внедрения инновации в реальную практику, сопровождаемому массовым переобучением сотрудников новым технологиям и подходам. Возникают вполне резонные вопросы: оценят или не оценят? поддержат или не поддержат? станут ли мешать либо отнесутся нейтрально? Говоря о проектной команде, мы акцентируем ее элитарность и немногочисленность. Между тем, углубляясь в проблематику командообразования, мы неизбежно расширяем ее социальную базу, привлекая в команду сторонников и набирая так называемую критическую массу для преодоления сопротивления со стороны оппонентов. Таким образом, процесс командообразования, обеспечивающий конструктивное взаимодействие инновационных сил в организации, становится необходимым социальным условием для реализации прорывной идеи на производстве и в бизнесе.

И наконец, мы перемещаемся в нижний правый квадрат (*коллективный ракурс / взгляд извне*), пытаюсь оценить саму организационную систему на предмет того, как она устроена и найдется ли в ней место для инноваций и проектных команд. Было интересно узнать, насколько самим представителям

топ-менеджмента свойственна инновационная модель поведения. Найдем ли мы среди них новаторов, генераторов идей, оппонентов-интеллектуалов, исследователей ресурсов, внедренцев? Более того, выступает ли наличие у того или иного сотрудника инновационных способностей решающим фактором его карьерного роста в организации? Или же карьерный рост зависит от чего угодно, но только не от наличия у талантливого сотрудника способности к генерациям идей и их продвижению?

На уровне бытового общественного мнения существует достаточно поверхностный взгляд на процесс командного взаимодействия: команда, с точки зрения многих людей, формируется по принципу единства взглядов, схожести психотипов и одинаковости суждений. Причина распространенности данной установки кроется в банальном страхе того, что разница во мнениях способна перерасти в открытый конфликт, а также в потребности любого из нас найти единомышленника, увидев в нем свое отражение. Увы, данная установка по-человечески вполне понятна, однако мало конструктивна. Действительно, в том случае, когда наши с партнером мнения целиком совпадают, становится бессмысленным сам процесс группового взаимодействия: решения можно было бы принимать и в одиночку, добровольно отказавшись от использования потенциала групповой динамики. В действительности наиболее выдающихся результатов удается достичь как раз за счет использования *разницы во мнениях* и их комбинации во всех возможных вариантах. К тому же психологическая совместимость участников того или иного микросоциума не имеет ничего общего с одинаковостью представленных психотипов, а скорее напоминает весьма динамичную систему сдержек и противовесов. Команда подразумевает непрерывное комбинаторное взаимодействие различных менталитетов за счет дополнения, делегирования, совмещения, что ведет к приобретению новых качеств и синергетическому всплеску креативной энергетики.

Таким образом, мы вплотную приблизились к постановке ключевого вопроса: чем же команда отличается от группы? Мы уже начинаем понимать, что команда выступает наивысшей качественной ступенью групповой динамики. Команду отличает так называемый синергетический эффект, достигаемый разностью представленных в ней креативных потенциалов. Важно интуитивно нащупать и поддержать тонкий механизм их взаимодействия. Между тем командообразование — это лишь один из возможных вариантов в развитии группы, к сожалению, далеко нечастый, хотя и наиболее желаемый. Чаще всего, как показывает практика, процессы групповой динамики приводят к тупиковой модели взаимодействия, а группа так и не становится командой. Попытаемся для начала проиллюстрировать неблагоприятный сценарий групповой динамики, не обеспечивающий достижения командного этапа развития и синергетического эффекта. Вот как это происходит.

Нас собирают вместе и дают понять, что с этого момента мы — одна команда. Мы будем работать совместно, решая общую для всех нас задачу. Нам предлагают взаимодействовать. Путь предстоит долгим. Нас уверяют в том, что

команда позволит каждому из нас проявить свои лучшие качества и реализовать свои потенциальные способности. В случае неудачи вас поддержат. Если вы не справляетесь, вам помогут.

Знакомая картина! Мы вспоминаем свое первое знакомство со своей студенческой группой, свой первый приход в организацию и представление своим будущим коллегам или партнерам по бизнесу. Нас захлестывают положительные эмоции: радость, интерес, восторг. Между тем мы с удивлением констатируем страх, тревожность и недоверие. Мы во что бы то ни стало стараемся понравиться другим людям, продемонстрировав свои лучшие (социально одобряемые) качества. Неслучайно участники не выставляют напоказ всей полноты своей личности, и теневая (социально неодобряемая) сторона так и остается за кадром. Главное — быть удобным для остальных. Далеко не сразу, постепенно и дозированно участники начинают проявлять себя в полной мере — показывать все свои плюсы и минусы. Чаще всего на это нас провоцирует та или иная форс-мажорная ситуация.

Конструктивное поведение отдельных участников, откровенно высказывающихся на нелицеприятные и проблемные темы, выглядит дискомфортным и неприятным. Открыто говорить о недостатках (личностных, групповых, системных) не принято и «себе дороже». Участники стараются, где надо, промолчать, сделать вид, что все хорошо.

Преобладает *деструктивное* поведение, которое внешне выглядит как доброжелательное. И мы вправе использовать здесь известную метафору «хорошая мина при плохой игре». Формируется своеобразное групповое мышление, направленное на сохранение внешне благоприятных взаимоотношений. Культивируется иллюзия группового единства: на виду мы предельно вежливые, милые люди, за дверью мы подвергаем беспощадной и агрессивной критике всех и вся. Желаемое начинает выдаваться за действительное: сделали плохо, а говорим: «Какие же мы молодцы!» В результате группа останавливается в своем развитии: взаимоотношений между ее участниками по сути уже нет, ибо общаются уже не личности, а их социально одобряемые маски. Участники начинают испытывать чувства тревоги, раздражения, злости, обиды, вины, печали, отчаяния. Отрицательные эмоции уже явно преобладают над положительными. Нахождение в группе становится дискомфортным. Хочется уйти из нее. Вспоминается метафора: человек приходит в организацию, а уходит от людей.

Однако групповая динамика могла бы развиваться и по иному сценарию, в котором главными персонажами выступали бы приверженцы *конструктивного* поведения в группе. Это люди, открыто высказывающие свое мнение о нелицеприятных, но объективных фактах и предлагающие варианты выхода из тупиковых ситуаций. Процесс командообразования начинается с так называемого рефрейминга (смены шаблона-рамки нашего восприятия): и человека, открыто выражающего свое мнение, мы начинаем воспринимать не как противника, а как союзника. Наши отношения становятся полноценными и неформальными. Мы

начинаем понимать друг друга и открыто взаимодействовать. Нам становится комфортно находиться в группе, ибо мы получаем возможность открыто высказывать свою точку зрения и оставаться самими собой.

Команда характеризуется высокой степенью сплоченности и психологической совместимости. Между тем важен нюанс: речь идет не о дружеском времяпрепровождении и очередном «веревочном курсе» на природе, а о совместном участии в созидательной деятельности. Более того, формирование проектной команды как формы организации высокоэффективной производственной и бизнес-деятельности становится особенно актуальным в ситуациях, когда максимальные финансовые выгоды возможны лишь при условии совместной работы. Иными словами, команда создается с целью получения максимальной прибыли, а не с целью подружить тех, кто еще не подружился. И если в формальной групповой структуре получаемый эффект представляет собой простую арифметическую сумму частей (индивидуальных вкладов каждого участника по отдельности), то в случае с командой мы получаем так называемый *синергетический эффект*, когда итоговый результат значительно превышает эту сумму частей.

Каждый из участников проекта обладает каким-либо важным элементом некоего общего знания, необходимого для *интегрированной* выработки общего креативного и неординарного решения, связанного с появлением нового продукта, внедрением новой технологии, освоением нового сегмента рынка. И неслучайно, что психологически совместимыми в команде оказываются люди, максимально преданные общей цели совместной деятельности и имеющие высокую профессиональную квалификацию в определенной предметной области. Мы говорим о так называемой профессиональной элите и о команде как элитарном, эксклюзивном, высокотехнологичном взаимодействии профессионалов. Для достижения общей цели они способны:

- 1) взаимно согласовывать свою работу, распределяя роли;
- 2) взаимодополнять друг друга;
- 3) нести взаимную ответственность за общекомандный результат, разделяя между собой лидерские функции.

Команда, в отличие от группы, становится самоуправляемой: она сама ставит перед собой задачи, сама распределяет зоны ответственности и сама себя контролирует.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Раскройте коммуникативные модели лидерства.
2. Опишите принципы лидерского делегирования.
3. Охарактеризуйте место лидера в системе внутрикандной коммуникации.
4. Определите коммуникационные различия между рабочей группой и командой.
5. Что включает (должен включать), по Вашему мнению, процесс командообразования?

Глава 3. Коммуникативный практикум

Практические задания

Задание 1

Охарактеризуйте коммуникационные процессы предприятия, на котором Вы осуществляете трудовую деятельность. Ответьте на вопросы:

1. Какой тип коммуникационной модели используется данной компанией?
2. Какие ограничения используемой модели оказывают наиболее существенное влияние на деятельность предприятия?
3. Оцените эффективность подхода, используемого при выстраивании коммуникации «руководитель — подчиненный» в компании?

Задание 2

Охарактеризуйте конфигурацию и специфику коммуникативных сетей в Вашем структурном подразделении. Оцените сильные и слабые места подобной организации коммуникаций.

Задание 3

Какие виды помех влияют на эффективность коммуникационного процесса в Вашей профессиональной деятельности? Определите их источник и попробуйте преодолеть. Обсудите результаты в учебной группе.

Задание 4

Используя одну из методик, оцените эффективность коммуникаций в Вашей профессиональной (учебной) деятельности. Полученные результаты и ограничения методики обсуждаются в ходе практического занятия в учебной группе.

Задание 5

Вы — менеджер проекта «Открытие нового бизнеса...» В команду проекта входят Ваши одноклассники. Распределите функции и коммуникационные роли между ними. Аргументируйте свой ответ.

Задание 6

Приведите примеры деструктивного поведения в рабочей группе из Вашего профессионального опыта. Охарактеризуйте последствия и сформулируйте возможные варианты предотвращения данного поведения.

Задание 7

С позиции интегрального подхода оцените любую профессиональную проблему в рамках организационной структуры Вашего предприятия (учебной группы). Какие выводы Вы можете сделать?

Задание 8

Проанализируйте коммуникационное взаимодействие в Вашей учебной группе. Она (учебная группа) является проектной командой? Аргументируйте свой ответ.

Задание 9

Приведите примеры использования принципов лидерского делегирования в Вашей профессиональной деятельности. Проанализируйте полученные и/или возможные результаты (эффекты) для всех участников проекта.

Задание 10

Вам необходимо сформировать команду проекта. Какими принципами/критериями Вы будете руководствоваться при отборе кандидатов? Как будет организована система внутрикандидатских коммуникаций? Аргументируйте свой ответ и обсудите возможные сценарии работы команды в учебной группе.

Тестовые задания

1. Методом борьбы с помехами *не* является:
 - а) дублирование информации;
 - б) увеличение числа уровней подготовки и приема информации;
 - в) разработка устойчивых к искажению сообщений;
 - г) исправление возможного искажения.
2. Коммуникация внутри группы, между группами или коммуникация типа «индивид — группа» — это коммуникация:
 - а) групповая;
 - б) межличностная;
 - в) интраперсональная;
 - г) массовая.
3. Передача информации от начальника подчиненному соответствует следующему виду коммуникации:
 - а) горизонтальной;
 - б) прямой;
 - в) вертикальной;
 - г) инструментальной.
4. К невербальным средствам коммуникации *не* относится:
 - а) язык программирования;
 - б) азбука Морзе;
 - в) мимика;
 - г) письменная разновидность языка.
5. Постоянный обмен ролями между адресатом и адресантом в процессе коммуникации называется:
 - а) коммуникативное действие;
 - б) метакоммуникация;
 - в) коммуникативные интенции;
 - г) взаимная коммуникация.

6. Видом коммуникации *не* является:

- а) сигнификант;
- б) общение с адресатом, существующим только в сознании адресанта;
- в) разговор с самим собой;
- г) слух.

7. К помехам, влияющим на эффективность процесса коммуникации, *не* относится:

- а) упрощение языка;
- б) выборочное восприятие;
- в) система стимулирования работников;
- г) фильтрация.

8. Защита систем передачи и хранения информации от навязывания ложных данных называется:

- а) имитозащита;
- б) имитовставка;
- в) верификация;
- г) аутентификация.

9. Отправитель информации — это:

- а) адресант;
- б) адресат;
- в) коммуникант;
- г) лидер мнений.

10. Согласно Г.Л. Багиеву, к мерам борьбы с помехами *не* относится:

- а) увеличение числа уровней подготовки информации;
- б) дублирование информации;
- в) четкое определение подчиненности подразделений фирмы;
- г) уменьшение числа уровней приема информации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. *Костылева Н. В., Котляревская И. В., Мальцева Ю. А.* Управление коммуникациями в менеджменте : учеб. пособие. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017.

2. *Попов В.* Место и роль коммуникаций в системе управления // Центр креативных технологий : [сайт]. URL: <https://www.inventech.ru/lib/sociolog/sociolog0020/> (дата обращения: 04.12.2019).

3. Коммуникационные роли в организации // Cyberpedia [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberpedia.su/3x2cf6.html> (дата обращения: 07.12.2019).

4. *Петрова Е. А.* Внутриорганизационные коммуникации. Построение системы эффективных внутриорганизационных коммуникаций на примере компании GOOGLE //

Экономика и менеджмент инновационных технологий : науч.-практ. журн. [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4181> (дата обращения: 09.12.2019).

5. *Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х.* Маркетинг : учебник / под общ. ред. Г. Л. Багиева. СПб. : Питер, 2007.

6. *Мальцев И. А., Николаева Л. С.* Комплексная методика измерения организационных коммуникаций // Экономика региона. 2008. № 4. Прил. [Электронная библиотека]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnaya-metodika-izmereniya-organizatsionnyh-kommunikatsiy/viewer> (дата обращения: 09.12.2019).

7. *Майерс Д.* Социальная психология : пер. с англ. СПб. : Питер, 1996.

8. Лабковский Михаил : [персональный сайт]. URL: <https://labkovskiy.ru/publikatsii/zarplata-eto-ta-summa-na-kotoruyu-vy-s/> (дата обращения: 09.12.2019).

9. *Леонард А. Б., Уилбер К., Паттен Т., Морелли М.* Практика интегральной жизни. М. : Ориенталия, 2014.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Раздел 1

Демарко Т. Роман об управлении проектами / Том Демарко ; пер. с англ. А. Максимова. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 329 с. — ISBN 978-5-00100-667-1.

Ларсон Э. У. Управление проектами / Э. У. Ларсон, К. Грей ; пер. с англ. В. В. Дедюхина. — Москва : Дело и Сервис, 2010. — 526 с. — ISBN 978-5-8018-0356-2.

Полковников А. В. Управление проектами : Полный курс MBA / А.В. Полковников, М. Ф. Дубовик. — Москва : Олимп-Бизнес, 2013. — 533 с. — ISBN 978-5-9693-0241-9.

Рассел Д. А. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Д. А. Рассел ; пер. с англ. Е. В. Мамонтова ; под. общ. ред. А. Д. Баженова. — Москва : ДМК Пресс, 2010. — 464 с. — ISBN 978-5-9706-0045-0.

Сазерленд Д. Scrum. Революционный метод управления проектами / Д. Сазерленд ; пер. с англ. М. Гескиной. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 272 с. — ISBN 978-5-00057-722-6

Управление проектами: Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов / А. А. Андреев и др. ; науч. ред В. И. Воропаев ; Междунар. ассоциация управления проектами COBNET. — Москва : ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010. — 256 с. — ISBN 5-904574-03-1

Управление проектом: основы проектного управления : учебник / под ред. М. Л. Разу. — Москва : КноРус, 2011. — 754 с. — ISBN 978-5-406-0194-3.

Управление проектами : учебное пособие / под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. — Москва : Омега-Л, 2011. — 959 с. — ISBN 978-5-370-02253-1.

Раздел 2

Альварес С. Как создать продукт, который купят: Метод Lean Customer Development : пер. с англ. / С. Альварес. — Москва : Альпина Паблишер, 2016. — 248 с. — ISBN 978-5-9614-5395-9.

Мазур И. И. Управление проектами : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, М. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура. — Москва : Омега-Л, 2004. — 664 с. — ISBN 5-98119-096-5.

Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 749 с. — ISBN 5-272-00172-9.

Котляревская И. В. Стратегический маркетинг : учеб. пособие / И. В. Котляревская. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. — 244 с. — ISBN 978-5-7696-1313-6.

Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с англ. В. Б. Колчанова. — Санкт-Петербург : Питер, 2004. — 800 с. — ISBN 5-272-00136-2.

Петруненко А. А. Организация разработки нового товара : учеб.-метод. пособие. — Москва : Монолит, 2002. — 288 с. — ISBN 5-89527-057-3.

Сьюэлл К. Клиенты на всю жизнь : пер. с англ. / Карл Сьюэлл, Пол Браун. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 224 с. — ISBN 978-5-00057-792-9.

Раздел 3

Богомолова Н. Н. Социальная психология массовой коммуникации : учеб. пособие / Н. Н. Богомолова. — Москва : Аспект-Пресс, 2008. — 191 с. — ISBN 978-5-7567-0513-3.

Бодалев А. А. Психология массовой коммуникации : учебник / А. А. Бодалев, А. А. Деркач, Л. Г. Лаптев. — Москва : Гардарики, 2008. — 251 с. — ISBN 978-5-8297-0336-3.

Борг Дж. Сила убеждения. Искусство оказывать влияние на людей / Д. Борг ; пер. с англ. Т. Лекаревой. — Москва : Претекст, 2008. — 307 с. — ISBN 978-5-98995-050-8.

Борисова Е. А. Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. — Санкт-Петербург : Питер, 2005. — 207 с. — ISBN 5-469-00166-0.

Брэдфорд Д. Л. Вызовы командной работы / Д. Л. Брэдфорд // Курс MBA по менеджменту / под ред. А. Р. Козна. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. — 507 с. — ISBN: 5-9614-0474-9.

Иванова К. А. Бесценные советы для настоящего PR-менеджера: устная коммуникация / К. А. Иванова. — Санкт-Петербург : Питер, 2006. — 144 с. — ISBN 5-469-01364-2.

Иванова С. В. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. В. Иванова. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. — 279 с. — ISBN 978-5-9614-0757-0.

Костылева Н. В. Управление коммуникациями в менеджменте : учеб. пособие / Н. В. Костылева, И. В. Котляревская, Ю. А. Мальцева. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. — 125 с. — ISBN 978-5-7996-2129-2.

Лэйхифф Дж. М. Бизнес-коммуникации. Стратегии и навыки : пер. с англ. / Дж. М. Лэйхифф, Дж. М. Пенроуз. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 686 с. — ISBN 5-272-00233-4.

Льюис Дж. Управление командой : как заставить других делать то, что вам нужно : пер. с англ. / Дж. Льюис. — Санкт-Петербург : Питер, 2004. — 160 с. — ISBN 5-272-00214-8 : 3000.

Петров А. Ю. Soft skills современного менеджера: командообразование и лидерские навыки : учеб. пособие / А. Ю. Петров, А. В. Махароблидзе ; науч. ред. Л. С. Ружанская. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. — 188 с.— ISBN 978-5-7996-2258-9.

Серебренникова А. Н. Основы теории и практики коммуникаций : учеб. пособие / А. Н. Серебренникова. — Томск : Изд-во Том. политехн. ун-та, 2013. — 94 с.

Томпсон Л. Создание команды : пер. с англ. / Л. Томпсон. — Москва : Вершина, 2006. — 541 с. — ISBN 5-9626-0108-4.

Чанько А. Д. Команды в современных организациях : учебник / А. Д. Чанько. — Санкт-Петербург : Высш. шк. менеджмента, 2011. — 407 с. — ISBN 978-5-9924-0062-5.

На сайте электронной библиотеки
<http://учебники.информ2000.рф/index.shtml>

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...

2. Диссертации и научные работы

3. Школьные задания

Онлайн-консультации

Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА

Приглашаем авторов

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/учебники.shtml>

Учебное издание

Ильшева Марина Анатольевна
Котляревская Ирина Васильевна
Мальцева Юлия Анатольевна
Петров Александр Юрьевич

КОММУНИКАЦИОННОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебное пособие

Зав. редакцией	<i>М. А. Овечкина</i>
Редактор	<i>В. И. Попова</i>
Корректор	<i>В. И. Попова</i>
Оригинал-макет	<i>Л. А. Хухаревой</i>

Подписано в печать 30.11.2020 г. Формат 70 × 100¹/₁₆.
Бумага офсетная. Цифровая печать. Усл. печ. л. 7,1.
Уч.-изд. л. 5,8. Тираж 100 экз. Заказ 176

Издательство Уральского университета
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4
Тел.: +7 (343) 389-94-79, 350-43-28
E-mail: rio.marina.ovechkina@mail.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4
Тел.: +7 (343) 358-93-06, 350-58-20, 350-90-13
Факс: +7 (343) 358-93-06
<http://print.urfu.ru>

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>



Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/учебники.shtml>