

Сети мастерства: опыт разработки и функционирования

Признание ценности и уникальной гибкости рыночно ориентированных образований, широко известных как «сетевые организации», с необычайной скоростью распространилось в бизнес сообществе. Многие исследователи, увлеченные столь стремительным ростом интереса ко всякого рода сетевым образованиям, видят в них прообразы организации будущего (Snow, Miles, Coleman, 1992, Druker).

Вместе с тем сети в различных конфигурациях как широко распространяющаяся практика ведения бизнеса, ставят все новые задачи, как перед управленцами, так и перед исследователями. И, несмотря на то, что на сегодняшний день уже достигнут некоторый консенсус в вопросах определения и классификации различных сетевых организаций, факторов, стимулирующих их развитие, и сфер, где эти формы наиболее применимы и успешны, остается еще много открытых вопросов по построению (формированию) сетей, управлению ими и перспективным направлениям их использования. Совершенно не ясно, какие навыки и компетенции необходимы управленцам этих организационных образований, как преодолевать недоверие и закрытость отдельных организаций и конкретных индивидуумов, участников сетевого взаимодействия.

В такой постановке особый интерес приобретает опыт создания и управления развитием Network of Excellence (NoE). Этот опыт пока еще не велик, но получил распространение благодаря удачному совмещению академических традиций сотрудничества с административными программами Европейского сообщества, направленными на создание единого исследовательского пространства ¹.

Из истории создания NoE

В марте 2000 года Главы государств и правительств поставили перед Европейским Союзом (ЕС) цель превращения к 2010 в «наиболее конкурентоспособную в мировых масштабах и динамичную экономику знаний, способную на экономический рост, улучшение условий труда и социальную интеграцию» (ERA News). В последствии документ, наметивший последовательные шаги для реализации этой цели, стал известен как «Лиссабонская стратегия» (“the Lisbon strategy”). Для реализации этой стратегии было намечено увеличить инвестиции в исследования и развитие, которые к 2010 году должны достигнуть 3% от ВВП» (ERA News, 2000). Было очевидно, что для достижения целей ЕС в данном направлении увеличении финансирования было необходимым, но не достаточным условием. Другим важным шагом на пути достижения целей Лиссабонской

¹ Networks of Excellence (NoE) представлен в Европе как специфический инструмент, разработанный в 6-ой и 7-ой рамочных европейских Программах для достижения долгосрочной цели интеграции исследований и создания Единого Европейского Пространства (Seventh EU Research Framework Programmes; www.ec.europa.eu/research/fp7)

стратегии было преодоление явной фрагментации Европейских исследований (Sharp, 1995; Pavitt, 2000), поиска новых путей не только стимулирования исследований, но и распространения результатов.

Для преодоления фрагментации исследований на европейском уровне Еврокомиссия предложила концепцию Европейского Исследовательского Пространства (European Research Area - ERA), зоны свободного перемещения знаний, исследователей и технологий с целью повышения уровня сотрудничества, стимулирования конкуренции и достижения лучшего распределения ресурсов»¹.

Сети мастерства (NoE) были запущены в рамках Шестой рамочной программы ЕС (EU's Sixth Framework Programme) для поддержания и продвижения (ERA). Непосредственной целью Сетей Мастерства являлось «повышение научного и технологического мастерства по определенным исследовательским направлениям путем интеграции на европейском уровне ресурсов и экспертного знания, необходимого для обеспечения лидерства Европы и международного авторитета по данному направлению».

Более того, основным долгосрочным эффектом работы Сетей мастерства должно стать изменение методов проведения и способов организации исследований, проводимых в Европе в заданной области (Еврокомиссия, 2002). По сути, у Сетей Мастерства две основные задачи – продвигать интеграцию исследователей в Европе и способствовать распространению и увеличению исследовательского мастерства. Если повышение уровня мастерства является основной целью, то интеграция выступает скорее целью-средством. Другими словами интеграция не является самоцелью, однако, призвана облегчить процесс достижения мастерства в Европейских исследованиях. Считается, что интеграция будет способствовать достижению целей через создание критической массы (достижение массовости исследований).

Согласно документам Еврокомиссии (Еврокомиссия, 2003) реформирование и реструктуризация исследовательского процесса в Европе основаны на достижении «критической массы ресурсов и знаний» которые, как ожидается, будут совместно использоваться в рамках объединенной программы деятельности, направленной на структурные изменения и прочных взаимосвязей между исследовательскими подразделениями организаций-участников. Другими словами, Сети мастерства как инструмент политики призван увеличить степень интеграции между исследовательскими институтами не только на уровне исследований, но и в отношении принятия решений «включая высшее управление, контролирующие и финансовые органы».

Таким образом, NoE в Европе создавались как инструмент для повышения результативности исследований посредством интеграции фрагментарных исследований и исследовательских групп, объединяемых как на отдельном страновом, так и на межстрановом пространстве.

Цель использования этого инструмента была направлена на:

- накопление критической массы исследовательских ресурсов;
- создание экспертизы, необходимой для обеспечения лидерства.

При этом предполагалось, что сеть не представляет собой некоторый закрытый клуб, стремящийся к повышению квалификации его членов. Сети мастерства (NoE) создавались для распространения знаний и за пределами созданных партнерств и поэтому предусматривались виды деятельности, направленные на распространение и тиражирование полученных в сетях знаний и опыта.

Сеть создавалась как механизм стимулирования научного мастерства, конкурентоспособности и инновационности, посредством пропаганды лучших форм кооперации между университетами, исследовательскими центрами и отраслями и профессиональными ассоциациями. Конечная цель, которая ставилась перед участниками сети предполагала создание единого исследовательского пространства, интеграцию исследователей на локальном, региональном, национальном и международном уровнях. Предполагалось, что создание сетей будет способствовать четкому структурированию исследовательского пространства, повышению его прозрачности и результативности использования.

Сети мастерства (NoE) создавались для «выращивания» научного и технологического потенциала на определенном исследовательском направлении. Они использовались в Международных программах 2002-2006 г.г. Европейского Союза для научного и технологического развития и показали действенность этого инструмента для создания Европейского исследовательского пространства.

Сети не были единственным инструментом. В Международных программах Европейского Союза использовался целый набор инструментов для создания единого исследовательского пространства. Но по признанию экспертов NoE это самый масштабный инструмент кооперации из разработанных в рамочных программах исследований ЕС 1998-2006.

Таблица 1. Инструменты кооперации в рамочных программах исследований ЕС 1998-2006.

Инструменты кооперации	Предназначение	Масштаб, «оптимальный размер» (количество участников)	Объем общего финансирования и период поддержки
Integrated project Интегрированный проект	Амбициозные программные исследовательские проекты	Крупномасштабные проекты, 10-20 участников (opt)	От 4 до 25 млн. евро в течение 3 - 5 лет
STREP Целевой исследовательский проект	Специальные тематические проекты на одну конкретную тему (техн./иссл.)	Малый масштаб проектов, 6-15 участников (opt)	От 0,8 до 3 млн. евро в течение 1,5 - 3 лет
Network of Excellence Сеть мастерства	<i>Долговременная интеграция исследовательского потенциала участников</i>	Крупномасштабные проекты, 6-12 участников (opt)	От 5 до 15 млн. евро в течение 4 - 7 лет
Coordination action Инициатива по координации	Временная целевая интеграция исследовательских проектов участников	Крупномасштабные проекты, 10-30 участников (opt)	От 0,6 до 1,8 млн. евро в течение 1,5 - 3 лет
Specific support action Специальная инициатива поддержки	Поддержка кооперации, в том числе с третьими странами и с отдалёнными центрами	Малый масштаб проектов, 1-15 участников (opt)	От 0,03 до 0,8 млн. евро в течение 1 - 2,5 лет

Составлено по: (European Commission, 2006)

Вместе с тем, необходимо отметить, что опыт создания и функционирования NoE в Европе еще слишком мал и крайне редки работы по его обобщению (). Многие исследователи подчеркивают, что сеть еще не достигла той стадии развития, когда возможно имеет смысл проводить широкомасштабные эмпирические исследования. Циклом развития NoE считают 5-7 лет, только по истечении 10-15 лет ожидают получение более широких эффектов интеграции. Вместе с тем даже промежуточные результаты, попытки концептуализации, мониторинга развития и оценки результативности не могли остаться без внимания при создании сетей мастерства в российских условиях. Кроме

того, не меньший интерес в плане создания и функционирования подобных организаций представляет для нас профессиональное сообщество IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group). Интересы исследований этого сообщества лежат в плоскости современных проблем маркетинга, основанного на взаимодействии и партнерских отношениях.

Опыт и результаты функционирования: исследование по сети PRIME (Policies for Research and Innovation in the Move towards the European Research Area)

Традиционно исследовательские сети (или сообщества) основывались на индивидуальных социальных связях. При этом баланс между профессиональными и социальными интересами, формальность связей могли быть самыми разнообразными, а границы – весьма нечеткими. NoE принципиально отличается от таких форм интеграции. Уже на этапе разработки (создания) любая NoE предполагает масштабную формальную сеть с четко выделенными границами, заданными критериями отбора членов и значительными барьерами входа, которые отмечены уже в самом названии (**Network of Excellence** Сеть мастерства). Члены NoE – организации (или, точнее структурные подразделения этих организаций, лаборатории), представляющие различные страны. Распределение финансовых ресурсов между членами-лабораториями – результат конкуренции заявок, написанных согласно утвержденной ранее совместной программе действий.

Примером наиболее успешной сети, основанной в 2003 по теме «Гражданство и управление в обществе, основанном на знаниях» может быть сеть PRIME.

Управление деятельностью PRIME осуществляется несколькими структурными подразделениями:

- **Управляющий Совет** (все члены) – периодически устанавливает общие направления развития;
- **Исполнительный Комитет** (12 членов, выбранных Управляющим Советом), деятельность которого сопровождается профессиональной управленческой командой (ARMINES, французская некоммерческая организация) – выбор видов деятельности, текущее управление по сети (вопросы регулирования, финансы, логистика);
- **Научный Комитет** (6 членов) – выбирает научные проекты для финансирования, периодически оценивает качество и результаты исследований;

- **Группа Этических норм и Стандартов** (3 человека) устанавливает нормы взаимоотношений, управляет вопросами интеллектуальной собственности, вырабатывает правила пользования базами данных и стандарты проведения качественных исследований;
- **Экспертная Группа** (3 члена) – группа автономных экспертов, осуществляющих мониторинг деятельности NoE, составляющих карту динамики развития сети и достижения поставленных целей;
- Для проведения мониторинга и выбора видов деятельности ежегодно избирается группа из трех членов Исполнительного Комитета. Ей помогают многочисленные добровольные рабочие группы, возглавляемые Координаторами, которые разрабатывают отдельные направления видов деятельности

. В рамках исследования сети также уточнено понятие NoE в результате сравнительного анализа различных институтов, принимающих участие в финансировании и проведении исследований.

Таблица 2. Отличительные особенности NoE по сравнению с другими исследовательскими организациями

Параметры сравнения	Фонд финансирования исследований и разработок	Исследовательская организация	Сеть мастерства
Получатель финансовых ресурсов	Внешние организации и исследователи	Внутренние подразделения	Участники – подразделения участвующих организаций
Входные барьеры и критерии включения/исключения	Низкие входные барьеры, с заявкой на финансирование может обратиться любой	Ограниченное участие, часть иерархической структуры	Включение участников ограничивается критериями мастерства
Доля государственного финансирования	До 100%	До 100%	Около 50%
Механизм распределения средств	Конкурирующие заявки на гранты	Иерархическая цепочка	Конкурирующие заявки на гранты
Механизмы мотивации	Денежные стимулы	Денежные стимулы и статус	Денежные стимулы, координация интересов, продвижение определённых исследовательских программ

Особый интерес в анализе опыта сети PRIME представляет выделение нескольких этапов развития и возможности перехода от иерархической формы управления к сетевой, а также подход к оценке интеграции.

Специфика окружающей среды и новые концептуальные предпосылки формирования сети

В процессе разработки концепции (модели) NoE для России мы попытались использовать как опыт создания европейских NoE, так и практику функционирования IMP. Рассмотренные примеры функционирования сетевых образований помогли лучше понять, как работает механизм координации сотрудничества внутри сети и процесс «выращивания» ценности через совместное участие в создании и распространении новых знаний. Более того сама область исследований современного маркетинга, на основе которой мы формируем NoE, весьма динамична и демонстрирует активное интерактивное взаимодействие рыночных субъектов, формирование сетей и партнерских отношений. Говоря иначе, наша сеть будет развиваться в весьма динамичном интерактивном контексте.

Уже на этапе формирования сети мы столкнулись с дополнительными сложностями среды формирования сети, характерными для российской действительности.

- Достаточно распространенной в российских условиях оказывается узкая трактовка маркетинга, сводящая его к набору определенных функций по продвижению товара и сбыту его конечному потребителю. Поэтому весьма своеобразную трактовку получает исследовательская компонента маркетинга как функции или набора функций. Она, как правило, сводится к исследованию рынков или потребителей. Это происходит в то время как уже с 60-х годов прошлого века господствующим подходом в мире является маркетинговая концепция управления, которая воспринимается как некоторая новая модель управления компанией, в основу которой положена клиентоориентированность, когда на рубеже веков и, особенно в начале века разгораются дискуссии о смене парадигм и доминирующей логики маркетинга (ссылка на Варго и Лаш и мою статью). Поэтому разрыв между пониманием зон «ответственности» маркетинга и направлений исследований в области маркетинга в России и за рубежом существует. На конференциях мирового уровня по маркетингу редко встретишь представителя российских исследователей работающих в области маркетинга.
- Разноуровневое развитие понимания и трактовок маркетинга характерно и для различных образовательных структур и для регионов страны.

- Взаимодействие бизнес-сообщества, исследовательско-образовательного сообщества и государственного управления пока еще не сложилось, хотя некоторые ростки этого взаимодействия находятся в стадии становления.
- Зачастую преобладающими являются краткосрочные интересы агентов рыночного взаимодействия, хотя тенденции перехода приоритетов в сторону долгосрочных интересов отмечаются практиками, консультантами, исследователями.
- Вместе с тем агентами модернизации становятся представители бизнеса, которые ощущают необходимость в разработке и внедрении новых управленческих технологий. Так, например, разработка и внедрение программ партнерства в каналах товародвижения, создание сети партнерств при выходе зарубежной фирмы на российский рынок, стратегии управления поставщиками, реинжиниринг бизнес процессов при внедрении CRM и т.п. Практические запросы такого рода иногда и не ассоциируемые с маркетингом инициируют появление семинаров, разного рода обучающих программ в данной области.

Учитывая своеобразие среды, где формируется сеть, а также понимания самого маркетинга и его современного состояния, существующего у агентов сетеобразования обосновывается специфическая модель (концепция) NoE, как некоторая гибридная форма с определенными этапами развития.

В основу этой модели положено взаимодействие (представителей) трех сообществ как основа накопления и распространения новых знаний. К этим сообществам относятся академическое (образование – исследования), бизнес-сообщество, органы управления, принимающие решения в области образования. Ростки удачного взаимодействия бизнеса и государственных структур, бизнеса и образовательных структур прорастают и на российской почве. Однако они пока крайне редки и скорее составляют исключения из правил. Так Яковлев А.А. приводит в качестве показательных взаимоотношения между Государственным таможенным комитетом (ГТК) и ведущими фирмами–импортерами, создавшими отраслевую ассоциацию РАТЭК (Яковлев А.А. Агенты модернизации – М.: Изд дом ГУ ВШЭ стр.256). Приводя этот удачный пример выстраивания механизма частно-государственного партнерства автор подчеркивает, что ключевым моментом для организации эффективного взаимодействия и реализации практических мер, способствующих развитию отрасли, в данном случае выступало осознание крупными фирмами своих коллективных интересов и их готовность к согласованным действиям для реализации этих интересов, а также готовность к цивилизованному взаимодействию с

бизнесом со стороны руководства ГТК (стр 257) Автор однако признает, что такого рода примеры в начале 2000-х гг. оставались скорее исключением из общего правила.

Вместе с тем по результатам исследования, проводимого в 2001-2004 гг. выявлено более интенсивное взаимодействие российских компаний с региональными и местными властями (стр 276-277). Что касается форм этого взаимодействия, они самые разнообразные, в том числе местные региональные власти достаточно часто помогают в контактах с российскими предприятиями-партнерами в урегулировании конфликтов (стр. 277). Результаты опроса свидетельствуют также о массовом характере помощи региональным и местным властям со стороны предприятий, такую помощь в 2001-2204 гг. оказывали более 4/5 респондентов. Среди часто называемых респондентами форм помощи фигурировали спонсорская помощь региональным (городским) программам (63%); ремонт школ, дорог, больниц (35%); содержание социальных объектов и жилья (28%). Достаточно большая группа предприятий (14%) совместно с региональными и местными властями реализовали коммерческие проекты в социальной сфере. На этом основании автор делает выводы о более быстром развитии на региональном уровне частно-государственного партнерства. Основываясь на этом выводе можно предположить, что возможности развития предлагаемой модели сети, основанной на триедином партнерстве, на региональном уровне вполне реальны, а новые формы удачного взаимодействия и образцы частно-государственных партнерств могут появляться в регионах.

Вместе с тем образцы нового взаимодействия бизнеса и образовательных структур – открытие базовых кафедр ведущих профильных предприятий в вузах, совместное проведение корпоративных программ обучения, построение курсов в диалоге с приглашенными специалистами-практиками, создание наблюдательного совета – появляются чаще в столичных вузах. Правда эти новые формы взаимодействия еще крайне редко распространяются на область исследований, но уже первые шаги в этом направлении делаются и бизнес высказывает явную заинтересованность в развитии этого направления.

В мировой практике достаточно примеров децентрализации государственной поддержки и целенаправленного формирования сети «институтов развития» (программы поддержки технологических инкубаторов, программа Magnet в Израиле, ориентированная на поддержку совместных исследований, проводимых университетами и коммерческими фирмами и т.п.), которые помогают решать указанные исследовательские проблемы. Поэтому поиск инновационных форм многопланового взаимодействия представителей трех упомянутых выше сообществ и их популяризация становится одной из актуальных задач NoE в России.

К вопросу о выборе тематики NoE

Стремительное развитие современного понимания маркетинга, смена научных парадигм в этой области обуславливают необходимость развития теоретических основ маркетинга, как научной дисциплины требуют пересмотра маркетингового инструментария, активного поиска новых методов и приемов для построения клиентоориентированной организации. В практике хозяйствования российских и зарубежных фирм этот процесс, зачастую опережает состояние исследований. И, несмотря на тот факт, что многие реально протекающие процессы остаются мало изученными, возникают управленческие технологии, направленные на решения конкретных современных задач. Так появляются программы партнерств и координации отношений между видами деятельности (часто маркетинговыми), выведенными на аутсорсинг, программы «выращивания» лояльного потребителя и т.п.

Индивидуализация работы с конечным потребителем, основанная на современных информационных технологиях, появление новых форм организации бизнеса акцентирует интерес, как исследователей, так и практиков на развитии взаимоотношений субъектов рыночного взаимодействия, анализе контрактных форм взаимодействия. Особое значение приобретают с одной стороны, исследования сетевых форм организации бизнеса, как наиболее гибкой и адаптивной, позволяющей непосредственно взаимодействовать с клиентом и, соответственно, специфика маркетинга в этих новых структурах. С другой стороны, для практиков необходимы знания о тех компетенциях, специальных навыках, управленческих технологиях, которые столь необходимы при современном инновационном развитии.

Вместе с тем исследовательская составляющая современного маркетинга, охватывает значительно больше отношений, чем это принято в сложившемся в России понимании. Как правило, в России к маркетинговым исследованиям относят либо исследования отдельных рынков и их динамики, либо, значительно реже изучение реакции потребителей на маркетинговые коммуникации. Вместе с тем за рубежом идет активная дискуссия о направлениях развития маркетинга XXI века, в маркетинговом контексте исследуются стратегии управления поставщиками, внутрифирменный маркетинг, многообразные отношения в каналах дистрибуции и непосредственные формы и методы коммуникаций с конечным потребителем. Зона «ответственности» маркетинга в его современном восприятии оказывается значительно шире, чем она зачастую воспринимается в России. При этом акцент делается на построение клиентоориентированной модели, на управление на принципах маркетинга, а не на его

отдельных функциях. В тоже время в России ощущается острый дефицит исследований подобного рода.

Отдельным, весьма перспективным направлением исследований является изучение различных форм партнерских отношений, феномена интерактивной координации в цепочке создания ценностей. Через такую координацию фирма «настраивается» на восприятие сигналов рынка, перестраивает свои процессы и приоритеты в сторону ориентации на клиента.

Успех конкретного предприятия в настоящее время уже не определяется его положением на конкретном региональном или национальном рынке. Более важным оказывается то, какое место данное предприятие занимает в глобальной цепочке создания стоимости (global value chain), которая связывает все стадии технологического цикла – начиная от разработки идеи и заканчивая его реализацией конечному потребителю.

Такие цепочки могут состоять из десятков и сотен компаний, которые не связаны между собой отношениями собственности, но могут достаточно эффективно управляться извне на основе долгосрочных контрактов. Формирование таких разветвленных технологических цепочек, включающих фирмы из разных стран, часто разделенные расстоянием в тысячи километров, приводит к существенному повышению роли и значимости функции межфирменной (зачастую межличностной) координации, не исчерпывающейся разработкой производством и продажей продукта.

Анализу принципов и механизмов возникновения, эволюции и распада цепочек создания стоимости был посвящен целый ряд исследований (Gereffi, Korzeniewicz, 1994; Gereffi, Kaplinsky, 2001). Эти исследования показывают, что в условиях глобализации создание стоимости концентрируется отнюдь не в производстве. Так в конце 1990-х гг. в структуре конечной цены свежих овощей, поставляемых из Кении и Зимбабве в Великобританию, доля доходов непосредственного производителя составляла лишь 12-14% против 5-13%, приходящихся на упаковку, 19-21%, связанных с авиафрахтом и погрузочно-разгрузочными работами, и около 30%, оставшихся на долю розничной торговли (Kaplinsky, 2000). Все большая доля добавленной стоимости перемещается в технологические, маркетинговые и управленческие звенья цепочек, а важнейшую роль в обеспечении конкурентоспособности переходит к таким стадиям, как дизайн, продвижение торговой марки, укрепление бренда, инновации. Успешное выполнение названных процессов требует специальных знаний и навыков, что ограничивает конкуренцию в соответствующих звеньях цепочек и создает ренту для тех компаний, которые контролируют эти звенья.

В таком контексте – распространения современного понимания маркетинга, как динамически развивающегося направления, обогащения его комплексной исследовательской компонентой, новыми управленческими технологиями и инструментарием – крайне необходимым представляется установление взаимодействия с иностранными коллегами (исследователями, консультантами компаний, работающих на российском рынке) на постоянной основе.

Участники сети (actors)

Объяснить почему на этапе создания Сети у нас и индивидуальные и коллективные участники

Этапы создания

Этап 1. Создание инфраструктуры. Создание некоторой инициативной группы (преподавателей, исследователей, представителей бизнеса), которая на основании совместного соглашения берет на себя функции популяризации современного состояния исследований в области маркетинга и траектории развития маркетинга как рыночной концепции управления. Виртуальное сообщество создается на основе следующих мероприятий: формирование библиотеки по выбранной тематике исследований, проведение обучающих семинаров и конференций в контексте современных проблем маркетинга, создание и популяризация новых курсов по современным проблемам маркетинга. Цель этого этапа – популяризация новых знаний, выработка общего видения перспективы развития направления, междисциплинарное развитие, направленное на решение конкретных проблем практики. Вместе с тем эта популяризация новых знаний нацелена отнюдь не только на академическое сообщество, а идет при активном поиске наиболее удачных форм взаимодействия бизнес сообщества, академическо-образовательного сообщества и т. н. policy makers.

Этап 2. Углубление интеграции. Этот этап характеризуется большей открытостью агентов взаимодействия, готовностью делиться информацией, некоторым компромиссом между конкуренцией и кооперацией. Он предполагает совместную разработку курсов (ростки уже есть сейчас), совместные программы для подготовки аспирантов (исследователей), совместное «выращивание» молодого поколения в идеологии современного развивающегося маркетинга с его акцентами и приоритетами, совместное проведение исследований, совместная консолидация средств – создание совместных активов сети (банков данных, банка исследовательских методик, сложившихся исследовательских групп, коллективных изданий).

Далее интересно рассмотреть мотивацию участников взаимодействия на каждом этапе, возможные оценки (мониторинг) на каждом этапе, а также целесообразность смены

иерархической формы управления на сетевую, возможности инициировать инициативу участников сети.
