



Как эффективно строить
нетворкинг/коммуникации
в международных научно-
исследовательских проектах

Практическое руководство

Второе издание

2015



Проект BILAT-RUS Advanced был поддержан Седьмой Рамочной программой научных исследований и технологического развития Европейского Союза в рамках грантового соглашения N 311836



Необходимым условием успешного международного научно-технического сотрудничества между ЕС и странами Восточной Европы и Центральной Азии (ЕЕСА) являются потенциально привлекательные для партнеров из ЕС знания и ноу-хау. Но применять эти знания можно только при возможности их совместного использования. Такая возможность тесно связана со *способностью к нетворкингу* на разных уровнях взаимодействия между участниками проектов (исследователями, стейкхолдерами, руководителями, партнерами проекта в странах ЕЕСА и т.д.). Отсутствие навыков нетворкинга может помешать раскрытию научно-технического потенциала.

В широком смысле слова, нетворкинг представляет собой выстраивание отношений между людьми со схожими интересами и целями. Он предполагает активное знакомство с людьми – создание постоянно увеличивающегося списка связей. Нетворкинг подразумевает обмен информацией, идеями, ресурсами, возможностями.

Руководство **«Как эффективно строить нетворкинг/коммуникации в международных научно-исследовательских проектах»** предназначено для того, чтобы его целевая аудитория – участники и стейкхолдеры международных научно-исследовательских проектов из стран ЕЕСА и ЕС – смогла, следуя предлагаемым практическим рекомендациям и примерам лучшей практики, значительно улучшить свои навыки нетворкинга.

Авторы первого издания (разработанного в 2011 г. в рамках проекта ISTOK-SOYUZ Седьмой рамочной программы ЕС):

Олег Лукша – Российская сеть трансфера технологий, Россия
Светлана Клесова – inno AG, Германия-Франция

Авторы второго издания (разработанного в 2015 г. в рамках проекта BILAT-RUS-Advanced):

Олег Лукша – Российская сеть трансфера технологий, Россия
Берна Виндишбаур – FFG, Австрия
Сюзанна Якобс-Бохак – ZENIT, Германия
Ольга Мазурина – ТПУ, Россия

Редактор второго издания:

Олег Лукша – Российская сеть трансфера технологий, Россия

Первая редакция руководства:

Владимир Бойко – Российская сеть трансфера технологий, Россия
Анастасия Трошина – ГНЦ РФ - Физико-энергетический институт имени А.И. Лейпунского, Россия

Вторая редакция руководства

Ольга Тарасова – Российская сеть трансфера технологий, Россия

Заявление об ограничении ответственности

Ни Европейская Комиссия, ни лица, действующие по ее поручению, не несут ответственности за возможное использование последующей информации. Мнения, высказываемые в этом руководстве, принадлежат его авторам и не обязательно отражают точку зрения Европейской Комиссии.

Перепечатка разрешается при условии ссылки на источник.

Оглавление

Предисловие ко второму изданию Руководства	4
Как читать это Руководство	8
1. Как улучшить навыки нетворкинга	11
1.1 Что такое нетворкинг	12
1.2 Сетевые и коммуникационные пробелы	18
1.3 Навыки нетворкинга / коммуникаций в международных научно-исследовательских проектах и способы их развития: рекомендации и примеры лучшей практики ..	24
1.3.1 Понимание культурных различий.....	26
1.3.2 Продвижение компетенций исследователей, команд и организаций.....	31
1.3.3 Активное участие в мероприятиях.....	35
1.3.4 Хорошее выступление перед аудиторией	37
1.3.5 Эффективная переписка и обратная связь	40
1.3.6 Использование веб-инструментов / сервисов совместной работы	45
1.3.7 Планирование мероприятия	50
1.3.8 Проведение/фасилитация эффективных встреч	53
1.3.9 Эффективное интервьюирование с использованием методик опроса	56
1.3.10 Организация эффективного мозгового штурма	59
1.3.11 Организация эффективных брокерских мероприятий	62
1.3.12 Деятельность по итогам встреч и решений (оформление краткого протокола / резюме встречи)	66
1.3.13 Подготовка отчётов	68
1.3.14 Контакты со средствами массовой информации.....	71
1.3.15 Использование социальных медиа / сетей	78
Выводы.....	84
2. Создание успешного нетворкинга в международных научно-исследовательских проектах	91
2.1 Воздействие международной научно-исследовательской кооперации	88
2.1.1 Различные формы международного научно-исследовательского сотрудничества / нетворкинга	89
2.1.2 Почему важно участвовать в международной научно-исследовательской кооперации?	90
2.1.3 Следствия международной научно-исследовательской кооперации	92
2.1.4 Действующие лица международной научно-исследовательской кооперации	95
2.1.5 Рекомендации международных экспертов, занимающихся научно-исследовательской кооперацией	95
2.2 Интеграция российских инновационных игроков в европейские сети.....	99
2.2.1 Инновационные сети: мотивация к участию и помощь в интеграции	100
2.2.2 Краткий обзор европейских инновационных сетей.....	101
2.2.3 Европейские научно-исследовательские программы, как направление интеграции в европейские сети	107
2.2.4 Рекомендации по интеграции российских инновационных игроков в европейские сети ...	109
2.3 Роль посреднических институтов в интернационализации	113
2.3.1 Что такое посреднические институты – определения и примеры	113
2.3.2 Национальные контактные точки (НКТ) и услуги сети EEN для участия в Рамочных программах ЕС	114
2.3.3 Примеры лучшей практики инновационных посредников.....	117
2.4. Коммуникационные и диссеминационные стратегии в международных научно-исследовательских проектах	122
2.4.1. Коммуникационные стратегии.....	122
2.4.2. Диссеминационные стратегии	124
2.4.3. Коммуникационные и диссеминационные инструменты.....	125
2.4.4. Практические рекомендации	127
Выводы	128
Библиография	129
Приложения	131
Приложение 1	131
Приложение 2	133
Приложение 3	135



Предисловие ко второму изданию Руководства

Что такое “нетворкинг”? В чем разница между нетворкингом и коммуникацией? Является ли “социальное взаимодействие” частью процесса нетворкинга, или это синоним нетворкинга? Как работает нетворкинг? Как можно интегрировать индивидуальные различия участников в их соответствующие рабочие планы и общую кооперационную деятельность? Как определить, достаточно ли развиты наши навыки нетворкинга, или им требуется улучшение? Как провести быструю диагностику нашего потенциала нетворкинга, то есть нашего желания и возможности поделиться своими знаниями и опытом, с одной стороны, и поучиться чужому опыту, с другой стороны? Как стимулировать нетворкинг и обмен знаниями? Как создавать культуру нетворкинга? Как перевести термин “нетворкинг”, в конце концов?

Все эти вопросы поднимались на обсуждении проектов РП7 ISTOK-SOYUZ, SCUBE-ICT и EXTEND, направленных на усиление потенциала сотрудничества между странами ЕЕСА (Восточной Европы и Центральной Азии) и европейскими специалистами в сфере ИКТ. Мы бы хотели поблагодарить экспертов, которые проводили промежуточную оценку этих проектов за то, что они подняли вопрос о нетворкинге (апрель 2010 г.) и предложили обсудить эту тему. В результате была подготовлена первая редакция Руководства по нетворкингу.

В ходе разработки Руководства стало ясно, что ответы на эти вопросы дать не так легко. Термин “нетворкинг” появился не так давно, и систематического подхода к нему еще не выработано в странах Восточной Европы и Центральной Азии. Таким образом, данное Руководство по нетворкингу в своем первом издании явилось попыткой дать ответы на некоторые из вопросов, касающихся нетворкинга, и помочь тем, кто хотел бы научиться лучше взаимодействовать и общаться в международных научно-исследовательских проектах.



“... Руководство по нетворкингу «Как эффективно строить нетворкинг/коммуникации в международных научно-исследовательских проектах», опубликованное на английском и на русском языках, - отличный и полезный документ, заслуживающий продвижения не только в странах ЕЕСА”.

“Руководство «Как эффективно строить нетворкинг/коммуникации в международных научно-исследовательских проектах» следует продвигать гораздо шире, за пределами трех кластерных проектов для стран ЕЕСА. Это хорошо продуманный документ, в котором схвачена суть трудностей выстраивания сотрудничества и даны соответствующие предложения по преодолению этих трудностей для будущих участников международной научной кооперации”.

Из Итогового отчета об оценке проекта ISTOK-SOYUZ – (июнь 2011 г.)

Руководство по нетворкингу уже широко используется исследователями не только в России, но и в других странах ЕЕСА, Европейского союза и всего мира. Электронные версии Руководства размещены на сайтах многих проектов РП7¹, а также на веб-сайтах научно-исследовательских организаций и программ. Руководство используется для образо-

¹ См., например http://www.balcon-project.eu/uploads/files/EU_documents/How_to_Effectively_Network_guide.pdf



Руководство «Как эффективно строить нетворкинг/коммуникации в международных научно-исследовательских проектах», разработанное с участием экспертов RTTN, включено в библиотеку сети EEN (Европейская сеть поддержки предпринимательства) в разделе «Помощь клиентам».

Хосе ПИГПЕЛАТ
Глава департамента Исполнительного Агентства по малому и среднему

Культура инноваций, основанная на открытом нетворкинге и обмене информацией – атрибутах, характеризующих инновационные кластеры, такие как Силиконовая долина, – пока недостаточно развита в России. ...Для улучшения навыков нетворкинга, RTTN разработала руководство под названием «Как эффективно строить нетворкинг/коммуникации в международных научно-исследовательских проектах».

Дэвид Шварц, из статьи *“Руководство, созданное для улучшения международного технологического нетворкинга”*, *Tech Transfer Central* <http://techtransfercentral.com/>

Я принимал участие во многих международных научно-исследовательских проектах, и это руководство – отличный инструмент, кристаллизующий весь мой накопленный опыт эффективных коммуникаций. Прекрасный документ, спасибо!

Чже Тьям Лин,
IPI, Сингапур

вательных целей в университетах и для обучения участников международных исследовательских проектов; оно также рекомендовано для профессионалов в области трансфера технологий.

Настоящее Руководство, разработанное в рамках проекта BILAT-RUS-Advanced, является дальнейшим развитием первого издания.

Часть 1 Руководства – обновленная и расширенная версия первого издания. Она предназначена для того, чтобы его целевая аудитория, которой недостает навыков сетевого взаимодействия, смогла, следуя предлагаемым практическим рекомендациям, значительно улучшить свои навыки нетворкинга. Описаны два дополнительных навыка и добавлены соответствующие рекомендации: «Организация эффективных брокерских мероприятий» и «Использование социальных сетей».



Часть 2 – новая, основанная на результатах проекта BILAT-RUS-Advanced. В ней рассматриваются различные инструменты создания и поддержки информационных сетей, для которых навыки нетворкинга совершенно необходимы и даже встроены в эти инструменты.



BILAT-RUS-Advanced

Проект Седьмой рамочной программы ЕС BILAT-RUS-Advanced (<http://www.bilat-rus.eu/>) стартовал в ноябре 2012 года и был реализован в течение 3-х лет.

Он стал частью специальной программы Евросоюза – BILAT <http://www.bilateu/>, нацеленной на усиление сотрудничества в сфере науки и инноваций со странами, с которыми ЕС подписал соответствующие двусторонние соглашения. Общей целью проекта BILAT-RUS-Advanced является содействие научно-технологическому и инновационному сотрудничеству между Россией и ЕС.

Проект нацелен на поддержание двустороннего диалога по вопросам политики в области науки, техники и инноваций между Россией и государствами-членами ЕС, странами-кандидатами и ассоциированными странами. Проект также предусматривает оказание поддержки процессу гармонизации российских и европейских стратегических программ в области науки, техники и инноваций. BILAT-RUS-Advanced призван содействовать дальнейшему укреплению двустороннего сотрудничества ведущих ученых и научно-исследовательских организаций, повышать осведомленность о возможностях 7РП, Горизонт 2020, отслеживать результативность такого сотрудничества.

Направления работы и задачи проекта

- углубление координации научной и инновационной политики и программ ЕС, в том числе на основе интенсивного диалога с российскими органами власти, соответствующими министерствами/ведомствами государств-членов ЕС и Европейской комиссией;
- мониторинг существующих программ и механизмов сотрудничества, формирование устойчивой системы поддержки такого сотрудничества, включая анализ возможности и целесообразности создания в России объединенного представительства европейских научных и инновационных организаций;
- предоставление поддержки для более эффективного использования результатов научных исследований;
- поддержка интеграции ключевых российских участников инновационной деятельности/инфраструктуры в европейские инновационные сети.



Партнеры проекта

Страна, название	Краткое название
Germany	
1 Международное бюро Федерального Министерства образования и науки в Агентстве по управлению проектами Немецкого Аэрокосмического центра (Координатор)	DLR
2 Zenit - Инновационно-технологический центр земли Северная Вестфалия (Zentrum für Innovation und Technik in NRW)	Zenit
Россия	
3 Государственный Университет «Высшая школа экономики»	HSE
4 Государственный Технологический Университет «Московский институт стали и сплавов»	MISIS
5 Центр изучения международных научно-технических и образовательных программ	ICISTE
6 Институт биохимии им. А.Н. Баха Российской Академии наук	INBI RAS
7 Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере	FASIE
8 Национальный Университет ядерных исследований	MEPhI
9 Российская Сеть Трансфера Технологий	RTTN
10 Томский Политехнический Университет	TPU
11 Воронежский Государственный Университет	VSU
Австрия	
12 Австрийское агентство по развитию научных исследований	FFG
13 Центр социальных инноваций	ZSI
Франция	
14 Inno TSD	Inno
15 Европейский научный фонд	ESF
Греция	
16 Help-Forward (FORTH)	FORTH



Как читать это Руководство

Часть 1 Руководства «Как эффективно строить нетворкинг/коммуникации в международных научно-исследовательских проектах» предназначена для того, чтобы его целевая аудитория, которой недостает навыков сетевого взаимодействия, смогла, следуя предлагаемым практическим рекомендациям, значительно улучшить свои навыки нетворкинга.

В Главе 1.1 «Что такое нетворкинг» характеризуется общий смысл сетевой культуры. Это первый шаг для тех, кто заинтересован в совершенствовании своих навыков нетворкинга. Глава также содержит советы о том, как использовать преимущества нетворкинга для исследователей, работающих на уровне ЕС.

В Главе 1.2 «Сетевые и коммуникационные пробелы» дается обзор наиболее существенных проблем в коммуникации и нетворкинге, таких как отсутствие взаимного доверия между партнёрами, стереотипы, неверные ожидания, страх наказания за открытое взаимодействие, языковой барьер.

Глава 1.3 представляет собой наиболее подробный и потому самый длинный раздел Части 1 настоящего Руководства. Здесь собраны примеры лучшей практики и приводятся советы по улучшению навыков сетевого взаимодействия. К таким навыкам относятся понимание культурных различий, эффективное продвижение компетенций организаций и специалистов, активное участие в мероприятиях, подготовка хороших выступлений, эффективное общение с использованием веб-инструментов и сервисов совместной работы, планирование мероприятий, организация «мозгового штурма», проведение эффективных интервью и т.д.

Часть 2 – Построение успешного нетворкинга в международных научно-исследовательских проектах – основана на результатах проекта BILAT-RUS-Advanced <http://www.bilat-rus.eu/>.

Как известно, Рамочные программы ЕС оказали огромное воздействие на нетворкинг, как в плане укрепления существующих сетей, так и создания новых. Консорциумы, созданные для реализации проектов РП, являют собой явный пример международной научно-исследовательской кооперации, поскольку они включают партнеров разных национальностей, которые инвестируют свои ресурсы в общую научно-исследовательскую деятельность для получения желаемых результатов. Интеграция между сотрудничающими научно-исследовательскими организациями растет со временем. Партнерские сети, как показывает практика, в высшей степени устойчивы, и сотрудничество отдельных исследователей и целых институтов продолжается и после завершения совместного проекта. Все это продвигает нас к все более интегрированному Европейскому Исследовательскому Пространству.

Для оценки «эволюции европейско-российского научно-технического сотрудничества (влияние РП7 и других программ на инновационное и научное превосходство)», был проведен он-лайн-опрос с последующими телефонными интервью.

В Главе 2.1 «Влияние международной научно-исследовательской кооперации» анализируются результаты исследования с точки зрения нетворкинга и даются рекомендации по дальнейшему совершенствованию нетворкинга в международных научно-исследовательских проектах.

Задача проекта BILAT-RUS-Advanced «Интеграция российских инновационных игроков в европейские сети» была направлена на поддержку интеграции российских инновационных игроков (таких, как государственные и частные фонды, агентства, центры трансфера технологий, Технологические платформы, инновационные сети) в европейские сети.



В **Главе 2.2 «Интеграция российских инновационных игроков в европейские сети»** кратко анализируется их возможная роль в европейских инновационных структурах.

Проектом BILAT-RUS-Advanced были выявлены следующие инициативы /сети в Европе и в России в качестве платформ для поддержки интеграции российских инновационных игроков в европейские сети – благодаря схожести их целей, структур и поля деятельности, и организованы соответствующие семинары:

- **«Развитие сотрудничества между российскими и европейскими Технологическими платформами»** (20 мая 2014 г, Москва);
- Включение российских **инновационных кластеров** в европейские кластерные сети (1 октября 2014 г, Бонн);
- **«Расширение сотрудничества между европейскими и российскими Центрами технологических компетенций»** (28 мая 2015 г, Москва).

Глава 2.2, основанная на результатах этих семинаров, содержит рекомендации по повышению потенциала нетворкинга.

Посреднические институты играют важную роль в научно-исследовательской кооперации. В общем случае, они выполняют следующие функции:

- формулировка потребностей: идентификация потребностей в технологиях, компетенциях, финансовых ресурсах, политических решениях и их описание в стандартизованных форматах;
- образование сетей: способствование установлению связей между потенциальными партнерами (сканирование, анализ задач, фильтрация, поиск соответствий);
- управление инновационным процессом: способствование выравниваю потенциала в сетях с большим числом участников, что включает обучение и обмен компетенциями между партнерами в инновационном процессе.

Ключевые посредники в деле интернационализации европейских научно-исследовательских учреждений – это Национальные контактные точки (НКТ) европейские исследовательских программ, Enterprise Europe Network (EEN), офисы трансфера технологий, сети и пр.

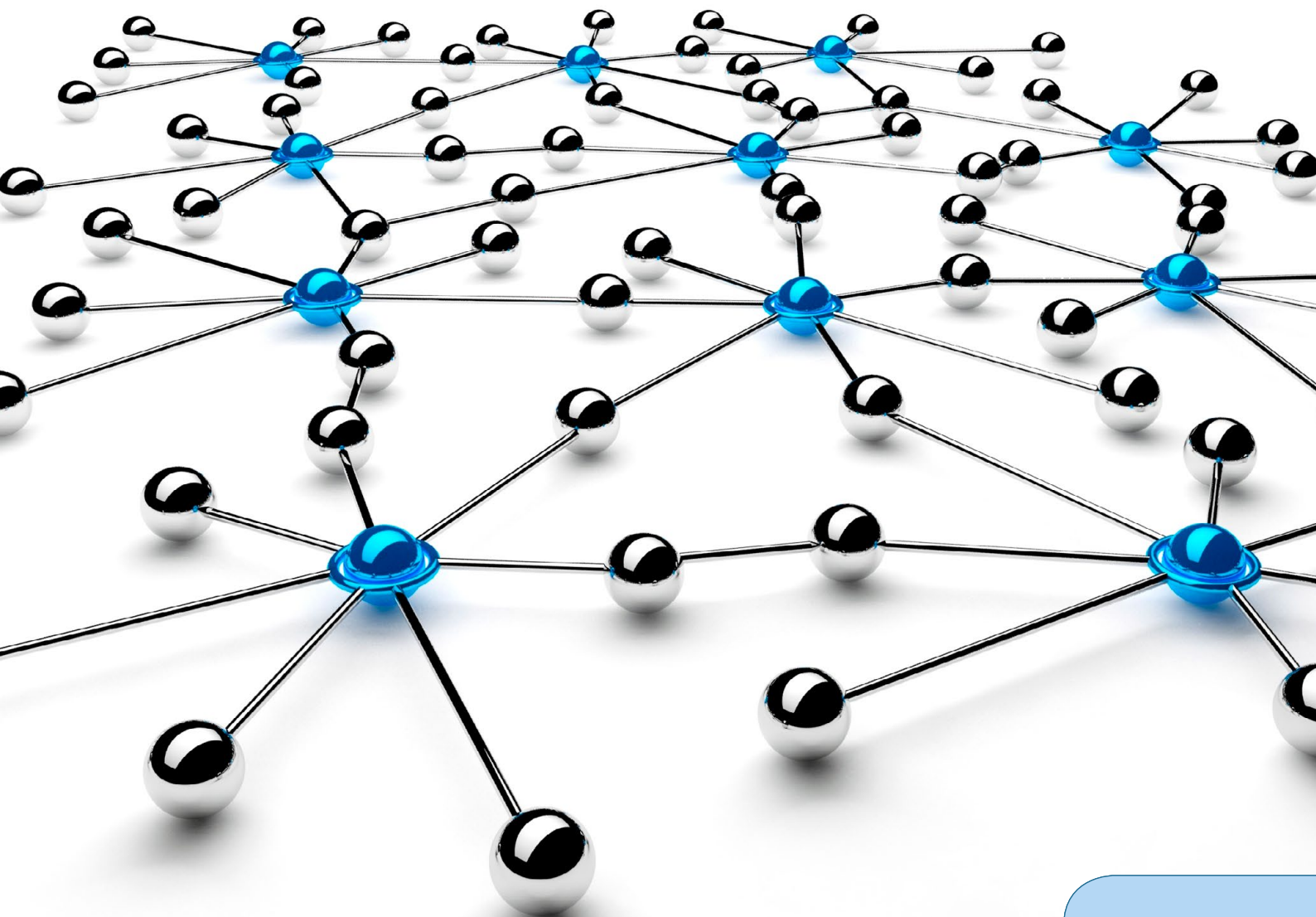
В **Главе 2.3 «Роль посреднических институтов в интернационализации»** рассказывается, в основном, о роли НКТ и центров сети EEN в международном нетворкинге, с примерами конкретных историй успеха.

Первый ключ к эффективным коммуникациям и нетворкингу с различными целевыми аудиториями в международных научно-исследовательских проектах – это интегрированная диссеминационная стратегия.

В **Главе 2.4 «Коммуникационные & диссеминационные стратегии в международных научно-исследовательских проектах»** описываются соответствующие стратегии разработки и реализации, основанные на опыте проекта BILAT-RUS-Advanced.



Как улучшить навыки нетворкинга





1.1 Что такое нетворкинг

В широком смысле термин нетворкинг (networking) представляет собой выстраивание отношений между людьми со схожими интересами и целями. Он предполагает активное знакомство с людьми – создание постоянно увеличивающегося списка связей. Нетворкинг подразумевает обмен информацией, идеями, ресурсами, возможностями.

В зависимости от целей/интересов и сфер деятельности виды нетворкинга могут быть самыми разнообразными:

- Личный нетворкинг для продвижения по службе
- Деловой нетворкинг считается маркетинговым методом, который используется для создания деловых возможностей по сетям, объединяющим единомышленников-предпринимателей
- Нетворкинг в области исследований/знаний и т.д.

Становится очевидным, что в структуре самой сети существуют обширные знания и, создавая надлежащие условия для обмена информацией и деятельности на ее основе, мы можем находить совершенно новые решения.

Причина создания сетевой культуры очевидна, если иметь в виду текущее и перспективное направление исследований и инноваций. Технологии и задачи, требующие решений, стали настолько сложными, что многие компании – пожалуй, даже большинство – больше не могут полагаться лишь на собственных инновационных гениев, какими бы блестящими специалистами ни были эти люди.

Что такое культура?

Большинство из многочисленных определений «культуры» имеют общую основу, определяя следующие составные части культуры:

- **Материальные объекты:** слова или предметы с определенной смысловой нагрузкой, такие как одежда, мебель и т.д.
- **Идеи, ценности, взгляды и убеждения:** суть культуры
- **Ожидаемые модели поведения:** семейная, общественная культура, право и т.д.
- **Коллективный феномен:** общность, разделяемая, по меньшей мере, двумя или более людьми, живущими в одних и тех же социальных условиях.

Инновации всё в большей степени ориентируются на группы людей, объединяющихся для того, чтобы задействовать свои разнообразные способности и опыт для решения многосторонних задач на стыке дисциплин. Чтобы добиться этого в своей организации, и не только в ней, в процессе перехода к парадигме открытых инноваций, необходима сетевая культура, которую выстраивают, поддерживают и моделируют руководители организаций.

Даже те организации, которые не готовы полностью принять идею **открытых инноваций**, приходят к выводу, что их сотрудники должны шире смотреть на нетворкинг, поскольку всё больше компаний выводит внутренние научно-исследовательские подразделения за пределы головных офисов, распространяя их по всему миру.



Другая ключевая мотивация для запуска сетевых инициатив основана на том простом факте, что знания, которыми владеет любая организация, находятся в головах сотрудников. Выявлять, упорядочивать и распространять эти знания всегда было сложно, а сейчас в исследовательской работе как никогда необходимо умение задействовать коллективные знания и опыт организации с помощью виртуальных и личных сетей и сообществ.

Кроме того, для обеспечения способности привлекать знания и потенциальные новые инновационные идеи со стороны требуется сильная сетевая культура, поддерживаемая и моделируемая сверху.

С появлением новых средств общения мы публично заявляем о себе – пишем в блогах, присоединяемся к социальным сетям, связываемся и обмениваемся информацией друг с другом в глобальном масштабе. В результате начинает меняться система ценностей: на смену конфиденциальности, осторожности и информационной избирательности приходят новые ожидания публичности, открытости и прозрачности.

На уровне организации знания часто разделены по ведомственному признаку. Такие барьеры больше не имеют смысла. Чтобы с выгодой использовать скрытые озарения и инновационные идеи, необходимо понимать, кто есть кто, и как получить информацию, проходящую по соответствующим каналам. Обеспечение прозрачности и создание открытых каналов позволяет формировать социальную среду обучения, в которой менеджеры становятся лидерами и организаторами, а все остальные – участниками.

Установление связей с коллегами по всему миру с помощью таких технологий, как веб-конференции, социальные сети, интерактивные форумы, блоги и вики, меняет характер нашей работы. Возникают не только технические, но и чисто человеческие трудности. Сотрудничество может быть достаточно трудным, когда мы работаем лицом к лицу с другими людьми, но когда мы находимся за тысячи миль друг от друга, в разных часовых поясах и культурных группах, необходимы развитые навыки нетворкинга – сетевого взаимодействия.

В своём бестселлере «Где на свете моя команда?» (“Where In the World is My Team?”) [1] Терри Брейк предложил шесть зон эффективности для достижения успеха глобальной команды – шесть С (по первым буквам английских слов): сотрудничество (**C**ooperation), конвергенция (**C**onvergence), координация (**C**oordination), потенциал (**C**apability), коммуникация (**C**ommunication) и культурный интеллект (**C**ultural intelligence).

Шесть С
глобального
сотрудниче-
ства

- 1. Сотрудничество:** способность устанавливать и поддерживать доверительные отношения независимо от географического положения, часовых поясов и культурных особенностей.
- 2. Конвергенция:** способность сохранять чёткую цель, ориентиры и общую систему приоритетов.
- 3. Координация:** способность выстраивать работу посредством чётко определённых функций и обязанностей совместно используемых инструментов, процессов и методов.
- 4. Потенциал:** способность задействовать знания, навыки и опыт всех членов, расширяя тем возможности команды в целом.





- 5. **Коммуникация:** способность достигать устных и письменных договорённостей на расстоянии с помощью технологий.
- 6. **Культурный интеллект:** способность создавать и поддерживать глобальное виртуальное рабочее место с учётом различий в ценностях и стиле работы.

Культура исследовательского нетворкинга в Рамочных программах ЕС (7РП, Horizon 2020) считается одним из наиболее важных аспектов вхождения в состав мирового научного пространства и присоединения к транснациональным и, таким образом, мультикультурным командам/консорциумам по проектам. Сейчас, как никогда, это является необходимым шагом на пути к успешному участию в европейских исследовательских проектах.

Организации с более высоким уровнем **сетевой культуры** обычно чаще получают приглашения к участию в перспективных предложениях, а также легче находят компетентных партнёров для своих собственных проектов по сравнению с организациями, где уровень сетевой культуры ниже. Чтобы использовать преимущества нетворкинга для исследователей на уровне ЕС, можно последовать советам (частично изложенным в [2]):

1. Использование контактов действующих проектов

Это один из лучших методов, доступных тем, кто уже участвует в исследованиях, финансируемых ЕС. Работая в таких проектах, вы будете иметь шанс продемонстрировать свой потенциал для участия в будущих инициативах. Например, такие мероприятия, как фокусные группы или координационные семинары, организуемые для того, чтобы участники проектов в определенной технологической отрасли могли обсуждать вопросы и проблемы, представляющие взаимный интерес, являются идеальным местом для создания новых альянсов и генерации идей для новых проектов.

2. Использование собственных исследовательских и деловых контактов

Вы можете использовать собственные исследовательские и деловые контакты для изучения возможности создания нового исследовательского проекта и/или присоединения к консорциуму.

3. Участие в научно-исследовательских мероприятиях

Конференции, дискуссионные семинары и т.д. – это ключевые места для нетворкинга. Чрезвычайно полезны личные двусторонние встречи. Информационные дни (например, по конкурсам Horizon 2020) могут представлять значительно меньшие возможности для нетворкинга, но также полезны. Такие мероприятия дают хорошие возможности для встреч с представителями ЕС, ключевыми фигурами из организаций, которые участвуют в программах, финансируемых ЕС, и для продвижения своих компетенций («продать себя»).

4. Участие в Европейских Технологических Платформах (ЕТП)

Европейские Технологические Платформы – ЕТП (European Technology Platforms, ETPs) – это инициативы, которые соединяют заинтересованные организации – стейкхолдеров (ведущая роль принадлежит промышленности), чтобы определить среднесрочные и долгосрочные цели научного и технологического развития и установить ориентиры для их достижения. Каждая ЕТП охватывает определенную научно-технологическую отрасль и объединяет основных игроков этой отрасли. Подробнее см. на <http://www.ec.europa.eu/etp>.

ЕТП выполняют стратегическую, мобилизационную и диссеминационную функцию. Их основная деятельность включает следующие направления:





- разработка промышленно-ориентированных стратегических научных и инновационных документов, таких как Технологические «дорожные карты» и рабочие планы;
- вовлечение промышленных компаний в проекты Horizon 2020, научно-инновационные рамочные программы ЕС, и кооперация с сетями стран-участниц;
- развитие сетевого взаимодействия с другими ЕТП и прочими партнерами для решения межотраслевых проблем и продвижения к более открытой модели инноваций;
- выявление возможностей для международного сотрудничества;
- роль внешних консультантов в разработке и реализации программы Horizon 2020; в частности, ЕТП стали ключевой движущей силой при запуске государственно-частных партнерств в рамках этой программы.

Зайдите на сайт по приведенной выше ссылке, выберите ЕТП, отвечающие вашим интересам, и обратитесь к их собственным сайтам. Это позволит вам выявить организации, имеющие большой опыт работы в ваших научных отраслях, и установить с ними контакт, получить информацию о релевантных мероприятиях и присоединиться к платформе (подробнее см. Главу 2.2 данного Руководства).

5. Участие в европейских промышленных и торговых ассоциациях

В некоторых отраслях такие ассоциации играют ключевую роль в формулировании идей для сотрудничества в программах Еврокомиссии.

6. Использование службы поиска партнеров на портале CORDIS

В он-лайн базе CORDIS <https://cordis.europa.eu/partners/web/guest/home> вы можете выбрать тип проекта, к которому хотели бы присоединиться. Это одна из крупнейших в мире баз данных для поиска партнеров. Она включает профили партнеров (вы можете загрузить в нее и свой собственный), запросы на поиск партнера, проектные заявки и предложения сотрудничества от других партнеров. Однако, несмотря на очень большой объем этой базы данных, она построена по горизонтальному принципу (содержит профили потенциально заинтересованных организаций по всем программам и тематикам Horizon 2020) и позволяет вести поиск только по ключевым словам, программам и странам. Поэтому она не так полезна, если вы ищете организации определенного типа, с определенным опытом и квалификацией (компетенциями).



7. Национальные контактные точки (НКТ)

НКТ http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/support/national_contact_points.html создаются для поддержки заявителей в программу Horizon 2020. Имеются НКТ по всем разделам программы (включая Marie Curie Actions); они могут проконсультировать и направить вас, оценить идею вашего проекта на предмет соответствия теме конкурса, а также помочь вам найти необходимых партнеров.

8. Net4Society – используется для поиска партнеров <http://www.net4society.eu/public/pss.php> в области социально-экономических и гуманитарных наук.

9. Поиск партнеров в области нанонауки и нанотехнологий, новых материалов и производственных технологий:

Сеть НКТ по новым материалам и процессам (NMP) создала сервис для поиска партнеров в этом секторе: <https://www.nmp-partnersearch.eu/index.php> для поддержки своих клиентов. Этот веб-сервис строго фокусируется на открытых конкурсах проектов по ключевым высокоэффективным технологиям (Key Enabling Technologies).

10. Fit for Health

Сервис <http://www.fitforhealth.eu/> включает услуги по поиску партнеров, консультации и поддержку исследователей, желающих принять участие в проектах, ориентированных на здравоохранение.

11. LinkedIn

В сети LinkedIn <http://www.linkedin.com/> существует несколько групп для поиска партнеров, например: 'Find a Horizon 2020 partner' и 'EU Projects partner search'.

12. Идентификация участников недавно закончившихся и действующих исследовательских проектов

На портале CORDIS http://cordis.europa.eu/fp7/projects_en.html публикуется информация обо всех проектах, прошедших стадию переговоров и подписания соглашения между Европейской комиссией и бенефициарами. Все проекты, получившие финансирование, можно увидеть он-лайн. Вы можете написать координатору желаемого проекта, предложив свои идеи и компетенции, чтобы понять, заинтересован ли консорциум в сотрудничестве с вами. Это очень эффективный способ поиска опытных партнеров. На портале CORDIS доступен поиск в базе данных, содержащей резюме всех текущих и завершенных проектов в каждой технологической отрасли. Эти резюме включают список участников проекта. Таким образом, можно, например, найти все завершенные проекты в конкретной отрасли, в которых участвовала конкретная организация. Или можно найти завершенные и текущие проекты по ключевым словам и идентифицировать их участников, и т.д.

13. Поиск партнеров через ICT Idealist

Для активного поиска партнеров в сфере ИКТ можно использовать сервис ICT Idealist Partner Search <http://www.ideal-ist.eu/partner-search/pssearch>. Ideal-ist – это международная сеть в области ИКТ (Информационно-коммуникационных технологий), имеющая свыше 65 национальных партнеров из стран ЕС и вне его – таких, как Ассоциированные страны, страны Восточной Европы (ЕЕПС) и средиземноморского региона (МРС), а также развивающиеся страны – Китай, Бразилия, Индия и Южная Африка.



Ideal-ist предлагает:

- высококвалифицированную помощь в написании заявок и управлении проектами через сеть из более 65 Национальных контактных точек в сфере ИКТ и их партнеров;
- долговременный опыт участия в рамочных программах ЕС (Ideal-ist был создан в 1996 г.);
- уникальный инструмент поиска партнеров, связывающий новичков с опытными исследователями;
- международная Команда по качеству, помогающая заявителям сфокусировать проектные предложения;
- информационные услуги Ideal-ist: новостные бюллетени, пресс-релизы, информация по Рабочим программам;
- Брокерские мероприятия, помогающие повысить эффективность встреч на крупных мероприятиях.

Вы можете обратиться в соответствующую НКТ и попросить их информировать вас обо всех релевантных запросах на поиск партнеров. Когда появится подходящий запрос на поиск партнера, вы получите автоматическое уведомление, и сможете посмотреть этот запрос он-лайн. Оценив, насколько профиль вашей организации соответствует запрашиваемому, вы можете обратиться в организацию, опубликовавшую запрос (лучше всего продублировать e-mail телефонным звонком), выслать профиль своей организации, описать компетенции своей организации относительно тех, что требовались в запросе, и предложить участие в проекте. Результаты таких запросов на поиск партнера здесь, в среднем, выше, чем на CORDIS, но вам придется действовать оперативно, так как консорциумы формируются очень быстро.

Применительно к международным научно-исследовательским проектам культура нетворкинга – сетевого взаимодействия между различными группами участников проектов (включая исследователей, стейкхолдеров, партнёров проекта в странах ЕЕСА и т.д.) определяется как способность:

- обмениваться своими личными и корпоративными знаниями,
- осваивать, применять и совместно использовать новые знания, полученные в результате взаимодействия с другими участниками.

Эта способность проявляется в виде системы конкретных **навыков нетворкинга**.



1.2 Сетевые и коммуникационные пробелы

Отсутствие навыков сетевого общения может рассматриваться как серьёзный барьер на пути эффективного нетворкинга. Не каждый от природы является нетворкером. Но такие способности может развить практически любой человек – при надлежащем обучении таким навыкам сетевого взаимодействия, как проактивное участие в мероприятиях, мозговой штурм, написание эффективных электронных сообщений и т.д.

Если посмотреть на совместный исследовательский проект, в котором участвуют мультикультурные и географически разбросанные команды с участием исследователей из стран ЕЕСА, то в этом случае необходимо также учитывать и наличие иных барьеров, связанных с унаследованной культурой бывшей закрытой централизованной «советской системы». Например, представители зарубежных компаний отмечают коммуникационные сбои, возникающие при сотрудничестве с российскими исследователями, и воспринимают эти проблемы как результат межличностных недоразумений и влияние советского менталитета учёных. Поясняя эту типичную проблему предрассудков, один российский учёный прокомментировал ситуацию так [3]: *«Российские учёные имеют большой негативный опыт взаимодействия с иностранными (коммерческими) партнёрами. Главная проблема в том, что иностранцы не воспринимают нас всерьёз. Они приезжают, чтобы использовать наши интеллектуальные ресурсы. Поэтому нет ничего странного в том, что люди в России делают всё, чтобы ещё больше усложнить этот процесс, не считая остальных «обычных» трудностей, обусловленных российским законодательством и иерархической системой внутри институтов РАН».*

Анализ [3] интервью, проведённых с российскими и зарубежными аудиториями, показал, что самыми распространёнными причинами коммуникационных проблем между российскими учёными и их иностранными партнёрами являются:

- отсутствие доверия между партнёрами;
- стереотипы;
- неверные ожидания;
- страх наказания за честное (открытое) взаимодействие;
- языковой барьер.

Эти причины также актуальны для тех организаций ЕЕСА (за пределами России), где старшие научные сотрудники сформировались в СССР и имеют общее советское наследие. Некоторые из этих причин (например, стереотипы) можно применить и к исследователям ЕС.

Ниже кратко анализируется каждая из этих причин / коммуникационных проблем.

Недостаток доверия между партнёрами

Доверие можно определить как ожидание от партнёра надёжности в отношении своих обязательств, предсказуемости поведения, честности в действиях и переговорах, особенно в условиях возможности действовать с выгодой для себя. Укреплению доверия и прозрачности способствует последовательное и непрерывное проявление открытости, искренности и обязательности. **Укрепление доверия** – критически необходимый шаг при создании и становлении мультикультурных и географически рассредоточенных команд.



Коммуникационный успех в большой степени зависит от качества общения между партнерами и от степени их «близости». Коммуникация зависит от того, какой объем знаний партнеры готовы предоставить друг другу. Опасения риска утраты ценной информации или ноу-хау вследствие случайной утечки особенно сильны в научных учреждениях ЕЕСА (из-за проблем с правами на интеллектуальную собственность), и поэтому они вынуждены обеспечивать более высокий уровень защиты. Прозрачность отражает степень открытости и доступности партнеров и отрицательно коррелирует с тем, насколько осторожно каждый из них относится к другому. Чем больше прозрачности обеспечивают партнеры, тем больше возможностей учиться друг у друга и укреплять взаимное доверие.

После того как между сторонами сложилось доверие, его необходимо поддерживать. Чтобы сохранять живой контакт и поддерживать доверие на постоянном уровне, надо регулярно общаться, иначе доверие со временем само по себе иссякает, и при следующем взаимодействии приходится заново его восстанавливать.

Стереотипы

Как в странах ЕЕСА, так и в ЕС еще сохраняется немало стереотипов. Стереотипы – это чрезмерные обобщения, помогающие людям осмысливать происходящее вокруг, но они зачастую мешают объективности, поскольку опираются на избирательные мнения и фрагменты информации, соответствующие уже существующим представлениям. Стереотипы со стороны партнеров могут быть основаны на их представлениях об этнических, профессиональных и культурных различиях, а также на прежнем негативном опыте. Стереотипы конкретизируют реальность – часто неправильно – и служат обоснованием культурных предрассудков.

В ситуации, когда люди, принадлежащие к различным культурным группам, приступают к совместной работе, их культурные ценности иногда вступают в конфликт. Существуют типичные культурные различия, которые оказывают влияние на процесс международного сотрудничества и не должны игнорироваться. Партнеры из разных стран часто не понимают друг друга, особенно в начальной стадии проекта (и, что еще важнее, во время формирования консорциума к предстоящему конкурсу) и реагируют так, что это может затруднить перспективные в иных отношениях партнерства.

Наше восприятие других культур часто основано не на фактах, а на культурных референциях, стереотипах, старых мифах и мнениях других людей, подсознательно собираемых в течение жизни. Чем больше мы работаем с другими людьми, тем лучше понимаем, что заблуждаемся в отношении других культур, и пытаемся скорректировать свои представления.

Нечто подобное происходит и при определении характеристик в соответствии с «дисциплинами»: от специалиста по компьютерам мы ждем не такого отношения, как от психолога, бухгалтера, бизнес-аналитика, статистика. Проблема в том, как с этим справиться?

- В отношении страны происхождения: например, немцы, греки, португальцы?
- В отношении профессии: консультанты, преподаватели, разработчики программного обеспечения?
- В отношении положения в иерархии и старшинства: студенты, недавно выдвинутые и амбициозные помощники менеджеров, опытные участники проектов ЕС и т.д.

Например, в области информационно-коммуникационных технологий в исследованиях участвуют люди, представляющие разные страны, культуры, системы образования, условия труда, а также, возможно, разные области и стыки разных дисциплин. Это нормально:



во всех профессиях, связанных с другими людьми и предполагающих интенсивные контакты, повышенная потребность в общении, командной работе, встречах, координации и т.д. может стать важным фактором длительного действия.

Всегда следует помнить, что главным активом, который можно привнести в такое увлекательное путешествие, как европейские исследовательские проекты, является **открытость** – во всех аспектах: в общении с другими людьми, в признании собственных ошибок. Другие качества, такие как достоинство, честность, справедливость, очень сложны и даже опасны в части определений – в итоге вы можете оказаться неправы. Однако открытость и умение выстраивать отношения с людьми имеют решающее значение, и именно они лежат в основе трансъевропейского сотрудничества.

Эволюция 6РП, 7РП и современный статус Horizon 2020 – это история людей, которые, несмотря на то, что они принадлежат к разным культурам, получили образование в разных контекстах и в разных социальных средах, благодаря коммуникации добились успеха в совместном достижении ощутимых результатов.

Единственно правильного способа добиться этого не существует – но очень важно хорошо узнать друг друга и, таким образом, лучше понять культурные и языковые различия и разные ожидания.

Неверные ожидания

Ожидания – движущая сила проектов. Одним из основных факторов, вызывающих коммуникационные сбои или провал проектов, является разница между результатами, которых, по мнению участников, можно ожидать от кого-либо, и теми результатами, которые они фактически получают или считают, что получили. Без постановки целей, устраивающих обе стороны, и без четкого определения задач остается большая «серая зона» в отношении того, что считает целесообразным каждая сторона.

Разные участники кооперации имеют разные выраженные или подразумеваемые ожидания в отношении проекта. При несовпадении ожиданий часто возникает ситуация, когда партнеры не понимают логику действий другой стороны. По существу, это сводится попросту к неэффективной коммуникации. Таким образом, для того чтобы добиться успеха, партнеры по проекту должны определить, оценить и согласовать различные ожидания всех заинтересованных сторон. Это можно сделать разными способами.

Важную роль в управлении ожиданиями играет стартовое мероприятие проекта (kick-off meeting)³. Стартовое мероприятие выполняет четыре основные функции:

- a) публично объявить о начале проекта;
- b) обозначить цели проекта, а также индивидуальные роли и обязанности членов команды;
- c) **прояснить ожидания всех сторон;**
- d) обеспечить настрой на реализацию проекта со стороны всех тех, кто влияет на его результаты.



³ Это мероприятие является важным элементом европейской (западной) проектной культуры, не получившим широкого распространения в странах ЕЕСА.



Что касается продолжительности стартового мероприятия, то оно может длиться от нескольких часов до 1–3 дней, в зависимости от масштабов и особенностей каждого проекта. На мероприятии должно присутствовать как минимум «ядро команды», но нередко в нем также участвует большинство ее членов. Однако в идеале число участников не должно превышать 15 человек. Вообще говоря, на мероприятии собираются команда проекта, высшее руководство и стейкхолдеры, которым необходимо официально объявить о начале проекта. Руководители проектов знают, что стартовое мероприятие можно воспринимать как идеальную ситуацию для того, чтобы снять первоначальное напряжение. В то же время все присутствующие имеют возможность прийти к единому пониманию целей и приоритетов проекта.

Несмотря на то, что формат стартового мероприятия может быть разным в зависимости от объема и сложности конкретного проекта, оно обычно включает в себя несколько заседаний, каждое из которых посвящено определенному ключевому вопросу. Например, ниже приводятся некоторые распространенные темы таких заседаний:

- **Общая схема проекта:** Цель обсуждения – определить постановку задачи в рамках проекта (объем работ, формулировка и цели) и стейкхолдеров. Обсуждаются также общий график и направления работы. Руководитель проекта обычно кратко излагает задание на проект, включая исходные данные, описание, промежуточные этапы, план-график и т.д., чтобы обеспечить соответствие проекта реальности.
- **Состав команды.** Цель обсуждения – уточнить, кто является руководителем (координатором) и ключевыми участниками проекта, а также кто и что делает в составе команды. Как правило, руководитель проекта представляет организационную структуру вместе с распределением ролей и обязанностей каждого члена команды проекта. Необходимо четко объяснить, что требуется от всех участвующих сторон.
- **Анализ рисков.** Обсуждение предполагает оценку всех рисков, с которыми могут столкнуться члены команды при достижении целей проекта. При этом определяются те факторы, которые могут поставить под угрозу успех проекта, и вырабатываются механизмы их преодоления, а при необходимости и план корректирующих или превентивных мер.
- **Формирование команды (team building).** Стартовое мероприятие проекта рекомендуется завершать занятиями по формированию команды, направленными на обучение правилам эффективной работы в команде. С этой задачей лучше всего справляется опытный специалист. Участники проекта, сочетая физическую и психическую активность, учатся умению работать в команде.

В связи с тем, что начало проекта является важным событием, уведомление о проведении стартового мероприятия должно быть официальным и письменным. Обычно в ходе встречи один или несколько назначенных участников делают записи, после чего составляют краткий документ или отчет о встрече, в котором кратко излагаются все темы и вопросы, обсуждавшиеся в ходе мероприятия, а также принятые решения. Этот документ распространяется среди всех участников мероприятия.

Стартовые мероприятия играют особенно важную роль в качестве исходной точки в налаживании связей со стейкхолдерами. Они дают «эффект причастности», способствующий вовлечению стейкхолдеров с самого начала проекта.

Другим примером того, как можно избежать неверных ожиданий, служит привлечение стейкхолдеров на всех этапах проекта. Это очень важно по двум причинам:



- во-первых, опыт показывает, что их вовлечение в проект значительно увеличивает шансы на успех, обеспечивая обратную связь, позволяющую вносить необходимые коррективы;
- во-вторых, вовлечение их в проект укрепляет уверенность в результатах проекта и значительно облегчает признание проекта его целевой аудиторией.

Прямые контакты с выявленными стейкхолдерами также существенно помогают решать следующие задачи:

- обеспечение синергии между проектом и национальными инициативами, предпринимаемыми на уровне страны,
- проведение мероприятий по совместным пилотным проектам (запланированных в рамках проекта, таких как нетворкинг и брокерские мероприятия), которые будут способствовать достижению целей проекта.

Страх наказания за честную (открытую) коммуникацию

Ситуация, когда люди боятся допускать ошибки, сообщать плохие новости и открыто высказывать своё мнение, является одним из главных коммуникационных барьеров, поскольку эффективная коммуникация подразумевает, что и хорошие, и плохие новости должны сообщаться в правильной форме и в нужное время.

Согласно последним исследованиям, ошибки и неудачи занимают второе и третье места в списке самых распространенных опасений людей в западном обществе. В то же время бизнесмены сообщают, что ошибки являются нормой повседневной жизни в бизнесе и что они считают ошибки одной из движущих сил прогресса. Однако большинство учёных признало, что они предпочли бы исправлять свои ошибки, прежде чем сообщать о них деловому партнеру.

Между тем, полезно знать, что в мире бизнеса плохие новости так же важны, как и хорошие. Для делового сообщества плохие новости обладают большой ценностью, поскольку такая информация необходима для управления рисками. Именно поэтому важно, чтобы менеджер проекта занимался и управлением рисками. Негативный эффект плохих новостей можно смягчать, объясняя причины и выбирая деликатную форму изложения. Для успешной коммуникации необходимо осознавать, что весь этот процесс весьма деликатен и подвержен сбоям. Подобный эффект наблюдается и в научном сообществе.

Языковой барьер

Языковые различия являются очевидной преградой на пути эффективного общения и построения доверительных отношений. Партнёры из ЕС, так же как и из стран ЕЕКА, знают, что языковой барьер остаётся одной из главных причин возникающих недоразумений. Лексика, синтаксис, идиомы, сленг и диалекты – всё это создаёт трудности, но человек, недостаточно хорошо владеющий другим языком, по крайней мере, осознает, когда он испытывает трудности. Более выраженная проблема возникает, когда человек считает, что понимает собеседника. Он цепляется за конкретное значение слова или фразы в новом языке, не учитывая дополнительные смысловые оттенки или контекст. Справиться с бесконечным количеством вариантов кажется невозможным, и они просто игнорируются.

В результате, присутствие сильного беспокойства или стресса свойственно взаимодействию между представителями разных культур, в связи с возникающей при этом неопределённостью. Уроженец одной страны может неловко себя чувствовать, разговаривая с



человеком из другой страны, потому что он не в состоянии поддерживать плавное течение разговора и невербальное взаимодействие, обеспечивающее полноценную коммуникацию. Его собеседник может тоже испытывать подобный дискомфорт, усугубляемый напряжённостью, связанной с необходимостью адаптироваться к чужому ритму жизни, климату и культуре. Кроме того, языковые барьеры увеличивают стоимость обмена информацией в ситуациях, когда необходим профессиональный перевод.

Для содействия коммуникации между ЕС и Россией в контексте Седьмой рамочной программы проект ISTOK-RU разработал согласованную двуязычную таксономию ИКТ.

К сожалению, в Европе отсутствует общепринятая таксономия по ИКТ. Существуют таксономии, используемые правительствами отдельных стран, есть несколько классификаций ИКТ, основанных на всемирных классификационных кодах, таких как Универсальная десятичная классификация и классификация АСМ, а также классификации и перечни терминов, используемые в инициативах ЕС в области информационного общества. Задача нахождения основы для таксономии не очевидна для Европейского Союза. Отчасти это обусловлено тем, что в Европе применяются разнообразные подходы к структуризации ИКТ.

Проблема российской стороны оказалась ещё более сложной. В отличие от Европы, в России отсутствует классификация / таксономия ИКТ на правительственном уровне, которая могла бы использоваться в качестве отправной точки при разработке таксономии. Но все же есть несколько подходов к классификации ИКТ, поддерживаемых различными организациями, в особенности министерствами (Министерством образования и науки, Министерством связи) и Российским фондом фундаментальных исследований.

Цель проекта ISTOK-RU заключалась в разработке ограниченной таксономии, подходящей для коммуникации в рамках 7РП, а не универсальной таксономии ИКТ. Это исходное условие привело к следующему выводу: таксономия должна быть приближена к терминологии и тематике, фигурирующей в применяемой ЕС спецификации ИКТ в области 7РП. Руководствуясь этой логикой, команда ISTOK-RU выбрала наиболее подробную спецификацию ИКТ из существующих – Рабочую программу ИКТ 7РП. Позднее данная таксономия использовалась в проекте ISTOK-SOYUZ и кластерных проектах ЕЕСА по ИКТ <http://www.eeca-ict.eu/> в качестве основы для платформы компетенций <http://eeca-ict.eu/index.php/competence>, позволяющей исследователям в области ИКТ позиционировать свои компетенции в соответствии с тематикой 7РП в области ИКТ.

В настоящее время эта платформы компетенций стала фундаментом проекта ЕЕСА-2-HORIZON, который, в свою очередь, «базируется на неоценимом наследии кооперационных проектов EU-ЕЕСА в сфере ИКТ: проект PICTURE (FP7-ICT CSA) и ЕЕСА-ICT Cluster, который объединил силы нескольких проектов в сфере ИКТ, а именно: ISTOK-SOYUZ, SCUBE-ICT и EXTEND (завершенный в 2011 г.)».



1.3 Навыки нетворкинга / коммуникаций в международных научно-исследовательских проектах и способы их развития: рекомендации и примеры лучшей практики

На основании анализа существующих пробелов в части эффективной коммуникации / нетворкинга между различными целевыми группами был составлен перечень наиболее важных навыков с целью разработки более детальных рекомендаций по теме «Как добиться большей эффективности в нетворкинге» в международных научно-исследовательских проектах, таких как проекты 7РП. Выделяют две подгруппы таких навыков:

- Основные навыки нетворкинга, необходимые всем участникам процесса сетевого взаимодействия и коммуникации
- Более продвинутые навыки нетворкинга и организаторские способности, необходимые тем участникам, которые занимаются поддержкой процесса сетевого взаимодействия и коммуникации – таким, как консалтинговые компании в области науки и инноваций, Национальные контактные точки, инновационные посредники, открытые акселераторы инноваций (Open innovation accelerators), инновационные сети и т.д.

Основные навыки нетворкинга/коммуникации включают в себя следующее:

- Понимание культурных различий
- Продвижение компетенций исследователей, команд и организаций
- Проактивное участие в мероприятиях
- Умение выступать с презентациями
- Написание эффективных электронных сообщений, обеспечение обратной связи
- Эффективное использование веб-инструментов / сервисов совместной работы
- Использование социальных сетей

Более продвинутые навыки нетворкинга и организаторские способности включают в себя следующее:

- Планирование мероприятия
- Проведение / фасилитация эффективных встреч
- Эффективное проведение интервью с использованием методик опроса
- Организация эффективных встреч для проведения мозгового штурма
- Деятельность по итогам встреч и решений (в том числе подготовка отчетов о встречах)



- Написание отчётов
- Контакты со средствами массовой информации (пресс-релизы, пресс-конференции, интервью, истории успеха и т.д.)
- Организация эффективных брокерских мероприятий

Значимость/приоритетность перечисленных навыков различна для конкретных участников. Это необходимо учитывать при оценке их способностей к нетворкингу и дальнейшей подготовке к преодолению барьеров. В наше время эти навыки нетворкинга относятся к числу самых важных навыков, необходимых для того, чтобы добиваться успеха в проектах и научно-исследовательском сотрудничестве – разумеется, в дополнение к высоким профессиональным качествам в конкретной области исследования.

Мы ведём личные беседы с людьми, и мы слушаем, когда люди разговаривают с нами. Мы пишем электронные письма и отчёты, и мы читаем документы, которые нам присылают. Таким образом, коммуникация представляет собой процесс, в котором участвуют, по меньшей мере, два человека – отправитель и получатель. Чтобы она была успешной, получатель должен как минимум понимать послание именно в том смысле, какой вложил в него отправитель.

Все это звучит очень просто. Но вы наверняка оказывались в ситуации, когда этого не происходило. Непонимание и путаница возникают довольно часто, и могут стать причиной серьёзных проблем.

Если вы хотите грамотно строить нетворкинг, вы должны обеспечить эффективность во всех аспектах коммуникации и уверенно использовать различные каналы / средства коммуникации. При эффективном общении вы можете добиться большого успеха. С другой стороны, слабая коммуникация может отрицательно сказаться на вашем участии в проекте. Итак, обеспечиваете ли вы эффективную коммуникацию?

Следующая глава поможет вам это понять. Используйте её для самооценки; регулярно задавайте себе такие вопросы, как например:

- Когда я пишу электронное сообщение или другой документ, использую ли я всю имеющуюся у меня исходную информацию и детали, чтобы мое обращение было правильно понято?
- Учтываю ли я культурные барьеры, планируя свои коммуникации?
- Соблюдаю ли сроки для обратной связи?
- Бываю ли нерешительным, когда требуется попросить об уточнении или разъяснении?
- Использую ли с максимальной эффективностью мероприятия, в которых участвую?
- Достаточно ли внятно и полно я презентую компетенции своей организации или команды, с тем чтобы другие потенциальные партнёры хорошо понимали дополнительную ценность нашего будущего вклада в проект?
- Достаточно ли ясна моя презентация для понимания и последующего использования?
- Использую ли я на мероприятиях терминологию/формулировки, понятные участникам?

...



Прочитав следующую главу, вы поймёте, владеете ли вы нетворкингом в совершенстве, или способны к этой деятельности, но нуждаетесь в совершенствовании некоторых второстепенных элементов, или же вы новичок, которому необходимо продолжать работать над своими навыками нетворкинга/коммуникации.

1.3.1 Понимание культурных различий

Культура чаще является источником конфликтов, нежели синергия. Культурные различия – это в лучшем случае помеха, а зачастую и катастрофа.

Проф. Герт Хофстеде, Маастрихтский университет.

Традиционные проекты, такие, как проекты национального уровня, могут находиться под влиянием личностных конфликтов. Культурные различия среди членов проектной команды, которая включает в себя представителей разных стран, могут вызывать дополнительные разногласия на протяжении всего жизненного цикла проекта. Воздействие культурных факторов, таких как языковые барьеры, разница во времени, социально-экономическое, политическое и религиозное многообразие, может привести к нормативной модели, предписывающей диапазон допустимых действий, призванных стимулировать личную заинтересованность.

Поскольку наука и бизнес все чаще сотрудничают и конкурируют на международном уровне, управление проектами также приобретает многонациональный характер. Все большее число научно-исследовательских проектов в настоящее время разрабатывается и осуществляется через границы – с участием государственных и частных партнеров из различных национальных, культурных, технических и профессиональных сфер. Хотя такие многонациональные проекты могут наилучшим образом обеспечивать компетентность, решение задач и выполнение работ, они также сводят воедино многие расходящиеся подходы к работе, взаимодействию с руководителями и подчиненными, соблюдению сроков и поддержанию связи. Все это может вызывать разногласия и стычки между партнерами по проекту и стейкхолдерами. Поэтому крайне важно, чтобы организации, участвующие в международных проектах, учитывали «культурные риски», которые, если их не осознавать, могут привести к неэффективности.

Одно из ведущих и общепринятых исследований межкультурного менеджмента провел Герт Хофстеде [4]. Его подход предполагает определенный набор измерений культуры, по которым можно упорядочить доминирующие системы ценностей. Хофстеде собирал данные, изучая **ценности людей в условиях различных культур**, из более 50 стран мира. Результаты были сгруппированы в соответствии с пятью измерениями культуры, которые в обобщенном виде приводятся ниже. Эти системы ценностей оказывают предсказуемое влияние на мысли, чувства и поступки людей, на поведение организаций и учреждений.

Данный набор измерений отражает основные проблемы, с которыми сталкивается любое общество, решая их по-своему. При этом можно выделить несколько категорий:

- Отношения между людьми. Были выявлены два основных культурных различия. Хофстеде проводит грань между индивидуализмом и коллективизмом.
- Мотивационная ориентация. Общество выбирает, как ему справляться с неопределенностью, свойственной жизни. В этой категории Хофстеде выделяет три измерения: «мужской тип» и «женский тип», степень избегания неопределенности и дистанцированность от власти.
- Отношение ко времени. Хофстеде различает долгосрочную и краткосрочную ориентацию.



Далее приводится краткое описание этих измерений и рассматривается ряд культурных проблем, которые могут возникнуть в процессе управления международным проектом.

Вот эти пять измерений:

Индекс дистанцированности от власти (Power Distance Index = PDI) – до какой степени менее влиятельные члены организаций и учреждений принимают и ожидают, что власть распределяется неравномерно. Высокий балл PD означает, что общество признает неравномерное распределение власти и люди понимают «свое место» в системе. Низкий PD подразумевает разделение и рассредоточение власти. Это также означает, что члены общества считают себя равными. Власть и неравенство, конечно, являются основополагающими характеристиками любого общества, и любой человек с определенным международным опытом понимает, что «все общества неравны, но некоторые из них в большей степени неравны, чем другие». Для примера сравним PDI разных стран: Россия - 93, Греция - 60, Великобритания – 35.

Индивидуализм (IDV), в сравнении с его противоположностью – коллективизмом, – есть степень интеграции отдельных людей в группы. Со стороны индивидуализма находятся общества, в которых связи между людьми являются свободными: предполагается, что каждый должен заботиться о себе и своих ближайших родственниках. Со стороны коллективизма - общества, в которых люди от рождения интегрированы в сильные, сплоченные внутренние группы, часто расширенные семьи (с дядями, тетями, бабушками и дедушками), продолжающие их защищать в обмен на беспрекословную лояльность. Слово «коллективизм» в этом смысле не имеет политического значения: оно относится к группе, а не к государству. Опять же, проблема, затрагиваемая этим измерением, является основополагающей и относится ко всем обществам в мире.

Национальные различия в Индивидуализме рассчитываются по индексу индивидуализма (Individualism Index = IDV). Самый высокий IDV зафиксирован в Соединенных Штатах, Австралии и Великобритании. Самый низкий IDV - в Гватемале, Эквадоре и Панаме. Культурные модели на работе отражают культурные особенности общества в целом. Руководители проектов разделяют культуру своего общества и своей организации с командами, работающими над проектами.

Например, умение сообщать «плохие новости» и управлять эффективностью работы считается ключевым навыком успешного менеджера проекта в индивидуалистических странах. Однако при управлении международными проектами с участием партнеров из коллективистского общества следует помнить о том, что открытое обсуждение результатов или способностей человека с ним самим, скорее всего, приведет к прямому столкновению с нормами общественной гармонии и может быть воспринято подчиненными как неприятная потеря лица. В таких обществах действуют более тонкие, косвенные механизмы обратной связи, например, отход от обычной благожелательности или передача информации на словах через посредника, пользующегося доверием обеих сторон.

Мужской тип (Masculinity = MAS), в сравнении с противоположным ему женским, относится к распределению ролей между полами. Для любого общества это еще один фундаментальный вопрос, и решается он совершенно по-разному.

Мужской тип подразумевает общество, в котором гендерные роли четко различаются. Мужчинам полагается быть напористыми, жесткими и сосредоточенными на материальном успехе. Женщинам положено быть скромнее, нежнее и больше заботиться о качестве жизни. В обществе женского типа гендерные роли пересекаются. Однако данные Хофстеде показали, что значение, придаваемое респондентами «женской» и «мужской» работе, различается не только по странам, но и по профессиям.



В порядке убывания MAS (начиная с более выраженного различия гендерных ролей на работе) список стран возглавляет Япония. Немецкоязычные страны (Австрия, Швейцария и Германия) также занимают высокие места; во всех англоязычных странах (Ирландия, Великобритания, США, Австралия, Новая Зеландия и Канада) показатели выше среднего. К женскому типу (слабые гендерные различия на работе) относятся другие страны романской группы (Франция, Испания и др.). В крайней степени «женственными» странами являются скандинавские страны, включая Швецию, Норвегию. Страны с низкими значениями MAS характеризуются сотрудничеством на работе и хорошими отношениями с боссом, верой в коллегиальные решения, продвижением по службе за заслуги, меньшей нагрузкой и предпочтением, отдаваемым небольшим компаниям. Страны с высоким уровнем MAS характеризуются требовательностью и признанием на работе, верой в личные решения, повышенной нагрузкой и стремлением работать в крупных корпорациях.

Индекс избегания неопределенности (Uncertainty Avoidance Index = UAI) учитывает, насколько терпимо общество относится к неопределенности и двусмысленности; в конечном счете, оно характеризует стремление человека к истине. Он показывает, в какой степени культура программирует членов общества на комфорт или дискомфорт в неструктурированных ситуациях. Неструктурированные ситуации являются новыми, неизвестными, неожиданными, отличными от обычных. Культуры, избегающие неопределенности, стараются свести к минимуму возможность таких ситуаций с помощью строгих законов и правил, мер безопасности и защиты, а на философском и религиозном уровне – верой в абсолютную Истину; «может быть только одна истина, и она у нас есть». Люди в странах, избегающих неопределенность, более эмоциональны и руководствуются внутренней нервной энергией. Культуры противоположного типа, принимающие неопределенность, более терпимы к мнениям, отличающимся от привычных, они стараются иметь как можно меньше правил, а на философском и религиозном уровне позволяют многим течениям существовать бок о бок. Среда, в которой живут люди, принадлежащие к такой культуре, не предполагает открытого выражения эмоций.

Исследование Хофстеде, в котором использовались вопросники, разосланные сотрудникам IBM во всем мире, не охватывало некоторые регионы, включая страны Восточной Европы и Центральной Азии. Однако Хофстеде предположил, что для российских менеджеров характерны высокая степень дистанцированности от власти, высокий уровень избегания неопределенности, средняя степень индивидуализма и низкая напористость по мужскому типу (слабое различие гендерных ролей на работе). Это необходимо учитывать при обсуждении проекта с людьми из России, которая набрала 95 баллов по шкале UAI (очень формальное ведение дел с множеством правил, потребность в структуре и расчет на нее, стремление избегать разногласий); следует изучить различные варианты, а затем предоставить ограниченный выбор, четко и кратко излагать свои ожидания и параметры, планировать работу и поддерживать связь регулярно и заблаговременно, предоставлять подробные планы и сосредоточиваться на тактических аспектах работы или проекта.

Долгосрочная ориентация (Long Term Orientation = LTO) характеризует, насколько общество ценит устоявшиеся – в противовес краткосрочным – традиции и ценности. Это пятое измерение Хофстеде добавил в 1990-х годах, обнаружив, что азиатские страны, прочно связанные с конфуцианской философией, в своих действиях отличаются от западной культуры. В странах с высоким значением LTO считается очень важным выполнять обязательства перед обществом и не допускать «потери лица».



Согласно анализу Хофстеде, в США и Великобритании у людей низкие показатели LTO. Это означает, что в части творческого самовыражения и новаторских идей в этой культуре можно ожидать практически чего угодно. Модель предполагает, что люди в США и Великобритании не ценят традиции так, как многие другие, и поэтому, вероятно, готовы помогать вам выполнять самые инновационные планы, пока сами в полной мере в них участвуют.

В таблице ниже приводятся типичные характеристики стран/людей по каждому измерению культуры (от высоких значений индексов к низким) и некоторые рекомендации (относящиеся к этим измерениям) о том, как взаимодействовать с ними в рамках международных научно-исследовательских проектов.

Уровень	Характеристики	Рекомендации
Дистанцированность от власти (PDI)		
высокий PDI	<ul style="list-style-type: none"> • Централизованные организации с сильной иерархией. • Большие разрывы в полномочиях и авторитете. 	<ul style="list-style-type: none"> • Признайте власть лидера. • Учтите, что может возникнуть необходимость обращаться за ответами или резолюциями на самый верх.
низкий PDI	<ul style="list-style-type: none"> • Организации, в которых руководители и сотрудники практически на равных. 	<ul style="list-style-type: none"> • Используйте командную работу • Вовлекайте как можно больше людей в процесс принятия решений.
Индивидуализм (IDV)		
высокий IDV	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая оценка времени людей и их потребности в свободе. • Неприкосновенность частной жизни. 	<ul style="list-style-type: none"> • Не задавайте слишком много вопросов личного характера. • Поощряйте споры и высказывание собственных идей.
низкий IDV	<ul style="list-style-type: none"> • Люди берут на себя больше ответственности за благосостояние друг друга. • Важность гармонии внутри группы. 	<ul style="list-style-type: none"> • Уважайте возраст и мудрость. • Уважайте традиции и вводите изменения постепенно • Старайтесь избегать обсуждения деятельности и способностей человека с ним лично.
Мужской тип (MAS)		
высокий MAS	<ul style="list-style-type: none"> • Мужчины напористы, женщины податливы. • Четко проводится различие между мужской и женской работой. 	<ul style="list-style-type: none"> • Помните, что люди могут рассчитывать на разграничение мужских и женских ролей. • Избегайте обсуждения эмоций, не руководствуйтесь ими в своих решениях и аргументах.
низкий MAS	<ul style="list-style-type: none"> • Женщина может сделать все то же самое, что и мужчина. • Сильные и успешные женщины пользуются уважением. 	<ul style="list-style-type: none"> • Строя и выполняя работу, не допускайте никакой дискриминации по половому признаку. • Относитесь к мужчинам и женщинам одинаково.
Избегание неопределенности (UAI)		
высокий UAI	<ul style="list-style-type: none"> • Очень формальное ведение дел с большим количеством правил. • Потребность в структуре и расчет на нее. • Стремление избегать разногласий. 	<ul style="list-style-type: none"> • Четко и кратко излагайте ожидания и параметры. • Планируйте работу и поддерживайте связь регулярно и заблаговременно, представляйте подробные планы и сосредоточивайтесь на тактических аспектах работы и проекта.
низкий UAI	<ul style="list-style-type: none"> • Неформальное отношение к делу. • Больше внимания к долгосрочной стратегии, чем к повседневным делам. • Готовность к изменениям и риску. 	<ul style="list-style-type: none"> • Не навязывайте правила или структуры. • Сводите к минимуму эмоциональные реакции, проявляя спокойствие и обдумывая ситуации, прежде чем высказываться.



Долгосрочная ориентация (LTO)

высокий LTO

- Семья – основа общества.
- Родители и мужчины пользуются большим авторитетом, чем молодежь и женщины.
- Большое значение передается образованию и профессиональной подготовке.
- Проявляйте уважение к традициям.
- Не ведите себя экстравагантно и легкомысленно.
- Поощряйте лояльность и преданность.
- Избегайте действий, вынуждающих другого человека “терять лицо”.

низкий LTO

- Поощрение равенства.
- Высокий уровень креативности, индивидуализм.
- Относитесь к другим так, как бы вы хотели, чтобы относились к вам.
- Рассчитывайте соблюдать вами же установленные стандарты и правила.
- Уважайте других.
- Без колебаний вносите необходимые изменения.

Международные проекты, в которых задействованы эффективные межкультурные команды, могут стать источником опыта и новаторского мышления для укрепления конкурентных позиций своих организаций, а также для устранения потенциальных коммуникационных барьеров. Многокультурные проекты становятся нормой. Все больше и больше проектов успешно осуществляется с использованием многокультурных команд. Чтобы добиться целей проекта и избежать потенциальных рисков, руководители проектов должны учитывать культурные особенности и поощрять творчество и мотивацию посредством гибкого руководства

При поддержке профессора Герта Хофстеде, в начале 2012 г. был запущен он-лайн Центр Хофстеде <http://geert-hofstede.com>. Центр Хофстеде предлагает ряд инструментов, основанных на исследованиях Хофстеде. Вы можете прочесть о культурах 100 стран, выбрать одну страну и сравнить ее с другой или двумя другими на основе моделей национальных культур по Хофстеде. Этот бесплатный инструмент сравнения стран визуализирует культурные различия в виде интерактивной гистограммы.

Другой инструмент, связанный с сервисом сравнения стран – Culture Compass™ – позволяет вычислить персональный балл в модели национальной культуры по Хофстеде. Ваш балл можно сравнить с любой страной по вашему выбору, и вы получите отчет в формате pdf о потенциальных культурных ловушках и о том, как повысить свою эффективность во взаимодействии с людьми, рожденными и воспитанными в интересующей вас стране.

Бесплатное веб-приложение Culture & Strategy предоставляет интерактивное введение в увлекательную область организационной культуры. Проведите себя по всем измерениям, исследуя эту модель.

Связанный с приложением Culture & Strategy инструмент OCS Light сканирует культуру вашей организации. Вы получаете отчет с описанием культуры вашей организации, включая ее балл в модели организационной культуры по Хофстеде. Является ли ваша организационная культура открытой или закрытой? Ориентирована ли ваша организация на работу или на работника?



1.3.2 Продвижение компетенций исследователей, команд и организаций

Существуют две основные стратегии достижения успеха в 7РП, Horizon 2020 и других научно-исследовательских программах: сосредоточиться на подготовке собственного предложения (и найти нужных партнеров по проекту) или войти в научно-исследовательские консорциумы. В обоих случаях вы должны продемонстрировать свои компетенции, относящиеся к данному проекту.

Вы должны **убедиться, что консорциум состоит** из людей и организаций, которые обладают компетенциями, необходимыми для вашего проекта, и включают в себя представителей различных стейкхолдеров (наука, бизнес, пользователи, ассоциации и т.д.). *Надёжность, финансовая стабильность, соответствующая компетентность, опыт, желание участвовать в проекте* – очень важные характеристики идеального партнера. Однако вы должны быть готовы выбрать партнера, который обладает лишь некоторыми из этих характеристик.

В любом случае следует избегать выбора организаций и людей лишь на том основании, что вы их знаете или доверяете им. Вам действительно нужны партнеры с желательными компетенциями, способные выполнить требуемую работу. Даже опытные разработчики заявки на проект могут попасть в эту ловушку и поставить под угрозу свои усилия, выбирая организации по «политическим» причинам, а не из-за их компетенции.

Что касается подготовки хорошей заявки, то этот процесс должен быть понятным каждому партнеру с точки зрения его роли в общем объеме работы и на уровне отдельных задач. Облегчите экспертам последующую оценку своей заявки, проиллюстрировав компетенции партнёров и отобразив их на «дорожной карте» исследований. Это также помогает в процессе разработки заявки, поскольку подчеркивает роль каждого партнера по отношению друг к другу.

Что такое компетенция?

Проще всего определить компетенцию как «способность осуществлять деятельность согласно стандартам, требуемым для работы, с использованием соответствующего набора знаний, навыков и отношения к работе». Все три аспекта должны присутствовать, чтобы обеспечить эффективность на рабочем месте /в проекте. Поэтому, чтобы стать компетентным, необходимо улучшать не только свои знания, но и понимание того, как эти знания могут быть применены, а также совершенствовать практические навыки и лежащий в их основе профессионализм.

Существуют также определения общих навыков (например, коммуникации) и поведения (например, внимание к деталям или работа в команде), которые соседствуют с более конкретными техническими аспектами, необходимыми для формирования общей картины компетенций для выполнения поставленной задачи. Полный набор характеристик составляет основу компетенций.

Построение системы необходимых компетенций может быть сложным процессом, требующим анализа и проверки. Лучше всего соизмерять разрабатываемые требования к компетенциям их с аналогичными функциями в других организациях или отраслях, чтобы обеспечить полноту и последовательность. Во многих областях эта работа уже сделана, и существует большое количество «признанных» систем, которые можно использовать в качестве основы для разработки профиля компетенций. Вы, возможно, знакомы с некоторыми из них, такими как UK-SPEC, OSCEng и SFIA, но существует и много других систем, которые вы можете использовать. В приведенной ниже таблице приведен пример стандартных компетенций для физика.



Пример стандартных компетенций для дипломированного⁴ физика

Дипломированный физик

Должны быть достигнуты следующие компетенции. Они должны интерпретироваться в контексте вашей профессиональной деятельности и будут отличаться для физиков, занимающихся исследованиями, преподавательской работой, инженерными задачами и т.д. Следует признать, что акцент на конкретной компетенции будет разным для различных профессий.

1) Общие и специальные знания, связанные с практической работой в области физических наук

Вы должны уметь:

- a. последовательно применять теоретически обоснованный подход к внедрению новых и перспективных теорий
- b. применять широкий подход к решению задач, критически оценивать данные, делая логические выводы
- c. использовать появляющиеся новые теории, чтобы улучшить существующую практику и знания
- d. проявлять заинтересованность в развитии физических наук в целом и вносить вклад в профессию, не ограничиваясь своими непосредственными должностными обязанностями

2) Теоретические и практические методы при анализе и решении задач

Вы должны уметь:

- a. определять потенциальные проекты и задачи
- b. проводить соответствующие исследования и оценивать возможные решения
- c. планировать и осуществлять решения
- d. оценивать решения и вносить улучшения

3) Технические и управленческие навыки

Вы должны уметь:

- a. планировать и подготавливать проект к эффективному осуществлению
- b. составлять и выполнять план действий по эффективному использованию всех видов ресурсов (например, люди, время, финансы) и демонстрировать дальновидность при выполнении задач
- c. развивать потенциал сотрудников / людей, за которых вы несете ответственность, например, студентов, соответствовать изменяющимся техническим и управленческим требованиям
- d. планировать и осуществлять контроль и обеспечение качества
- e. оказывать соответствующее влияние и проявлять эффективные лидерские качества

⁴ Источник: <http://www.pd-how2.org/>, Партнерство в сфере профессионального образования (The Professional Development Partnership (PDP)) состоит из команд профессиональной подготовки из четырех учреждений IMechE, Institution of Engineering and Technology, IOP и RAeS. Цель партнерства – внедрить единый подход к профессиональной подготовке своих членов, организаций и промышленности в целом.



4) Навыки межличностного общения

Вы должны уметь:

- a. четко и эффективно взаимодействовать с другими сотрудниками на всех уровнях, как устно, так и письменно
- b. убедительно и объективно представлять и обсуждать концепции, идеи и планы с руководителями и другими специалистами
- c. эффективно работать в команде
- d. применять навыки ведения переговоров

5) Профессиональное поведение

Вы должны уметь:

- a. проявлять последовательность и честность в общении с коллегами
- b. соблюдать правила и регламенты, относящиеся к вашей профессиональной деятельности
- c. знать и соблюдать правила безопасности труда, охраны здоровья и окружающей среды
- d. уважать чувствительную информацию и, при необходимости, соблюдать конфиденциальность в устной и письменной коммуникации
- e. заниматься профессиональным развитием, повышая компетенцию для будущей карьеры.

Многие системы, которые относятся к инженерно-техническим работникам, охватывают более универсальные способности, такие как менеджмент, навыки межличностного общения и профессионального поведения. Существуют также многочисленные отраслевые системы, такие как «Критические системы обеспечения безопасности» (Safety Critical Systems framework), «Стандарты управления» (Management Standards), «Система навыков для информационного века» (Skills Framework for the Information Age = SFIA).

Рамочные системы компетенций для организаций

Использование рамочных систем компетенций для обеспечения всех функций, связанных с подбором персонала, повышением квалификации и управлением человеческими ресурсами в настоящее время становится общепризнанным элементом эффективной практики. При наличии системы компетенций, адаптированной к бизнес-процессам и интегрированной в них, можно координировать и поддерживать эти мероприятия так, что вы постоянно будете знать об имеющихся в вашей организации талантах, сможете планировать, отслеживать и контролировать эффективность выполнения должностных обязанностей, преемственность и планирование карьеры, набор персонала, формирование команд для работы над проектами, обучение и повышение квалификации; и сможете более эффективно выполнять нормативные требования.

Выбор системы целиком зависит от вас. Многие крупные организации создают собственные системы, хотя, как правило, исходят из существующих базовых стандартов, которые впоследствии адаптируются и видоизменяются. Также могут потребоваться значительные затраты ресурсов, но выгоды вскоре оправдают первоначальные издержки, а создание культуры, где компетенции считаются одной из ключевых мер развития, будет побуждать всех сотрудников вносить вклад в поддержание и развитие стандартов.



Мы всегда рекомендуем по возможности использовать существующую систему представления своих компетенций, если она имеется. В рамках различных программ и даже проектов существуют специальные инструменты, разработанные для презентации организации / сотрудника. Обычно это относится к поиску партнеров для проекта или различных конкурсов. Ниже приводится несколько примеров.

Платформа компетенций ИКТ ЕЕСА (<http://eeca-ict.eu/index.php/competence>) представляет собой онлайн-услугу, предлагаемую через портал **“EU – EECA Gateway on ICT Research and Innovation”**. Вы можете использовать ее для продвижения своих ИКТ компетенций и для получения информации о ваших потенциальных партнерах – экспертах и организациях в отрасли ИКТ стран ЕЕСА и ЕС.

Этот инструмент дает исследователям в области ИКТ возможность:

- Определять источники информации в области ИКТ
- Собирать доступные сведения и опыт в области ИКТ
- Продвигать исследовательские компетенции ИКТ
- Определять региональных ключевых участников для организации последующего сотрудничества с помощью поисковой системы

Посредством платформы компетенций пользователи могут продвигать себя и находить исчерпывающие ответы на следующие вопросы:

- Какие виды деятельности и компетенции имеются в странах ЕЕСА в области научных исследований и разработок по ИКТ?
- Кто является подходящим контактным лицом и/или организацией по конкретной технологии?
- Какая информация, документы и проекты уже имеются по конкретному направлению ИКТ?.

В рамках проекта ISTOK-SOYUZ был организован внутренний конкурс в пяти целевых странах Восточной Европы и Центральной Азии (Армения, Беларусь, Казахстан, Россия и Украина). Цель конкурса заключалась в подборе как минимум 15 команд с наиболее сильным потенциалом для сотрудничества в научных исследованиях и разработках в области ИКТ из пяти стран, а также в оказании им персональной практической поддержки с целью увеличения числа партнерств ИКТ в рамках 7РП.

Предложения рассматривались Комитетом конкурса с использованием следующих ключевых критериев отбора / компетенций:

- Мотивация на участие в 5-ом или 6-ом конкурсах 7РП ИКТ и наличие у заявителя компетенций в области направлений 5-го и/или 6-го конкурса 7РП ИКТ
- Готовность к международному сотрудничеству – знание международного рынка ИКТ как части своего собственного бизнеса – технологий ИКТ, сведения о командах ЕС – лидерах в той же самой научно-технической области и рабочие отношения с такими командами



- Заинтересованность во вхождении в существующие европейские консорциумы, обладающими компетенциями ИКТ высокого научно-технического уровня
- Потребность в подходящем партнёре(-ах) и/или координаторе для международного консорциума (для тех команд, которые могут предложить свои собственные идеи для совместного решения задач ЕС в области ИКТ)
- Потребность в практической поддержке, которую мог бы оказать проект ISTOK-SOYUZ.

Внутренний конкурс проекта ISTOK-SOYUZ был объявлен 15 апреля 2009 года сроком до 15 июня 2009 года. В апреле-мае была развернута широкая информационная кампания в целевых странах ЕЕСА. Информация о проекте ISTOK-SOYUZ и внутреннем конкурсе была предоставлена более чем 2000 специалистам в области ИКТ в целевых странах. В результате на конкурс было подано 45 заявок (28 из России, 7 из Украины, 6 из Беларуси и 4 из Казахстана). Комитет по оценке рассмотрел заявки и отобрал 16 команд-победителей. Эксперты проекта ISTOK-SOYUZ оказали практическую поддержку этим командам. Они могли победителям подать 8 предложений на 5-й конкурс ИКТ.

1.3.3 Активное участие в мероприятиях

Мероприятия – научные конференции, курсы, совещания и симпозиумы – имеют большое значение для каждого учёного. Различные мероприятия – от обсуждения актуальных вопросов и мнений делегатами до нетворкинга и совместных проектов – служат площадкой для обучения и прогресса. Успех участия в научных мероприятиях определяют следующие основные факторы.

- **Хорошая подготовка**, реализованная достаточно заблаговременно, означает, что вы хорошо информированы и полностью готовы справиться с требованиями ситуации. Для крупных мероприятий обычно создаются свои сайты с широким набором технических средств ИКТ, которые позволяют не только узнать о программе мероприятия, но даже создать свой собственный план участия в нем. При столь большом количестве докладов и стендов бывает сложно решить, какие из них посетить. Сайт мероприятия предлагает инструмент поиска и просмотра всех тезисов по ключевым словам или докладчикам. Больше того, он разработает для вас маршрут на основании ваших интересов! Как будто это ваш личный помощник! Как только вы найдёте то, что вас интересует, прочитайте краткую справку об известных людях в вашей сфере. Поищите про них информацию в Интернете и хорошо продумайте вопросы.

Заранее подготовьте промо-материалы о себе и своей организации, включая визитные карточки, проспекты, идеи проектов и т.п., короткие презентации.

- **Позитивный подход** означает, что во время мероприятия вы сами проявляете инициативу в поисках возможностей для создания партнёрств, а не ждёте, когда потенциальные партнёры найдут вас. Теперь, когда вы выделили наиболее важных для вас учёных и коллег, контакты с которыми будут полезны, найдите их и начните разговор! Продумайте несколько вопросов и начинайте с них. Если беседа пойдёт хорошо, возможно, будет уместно попросить личный электронный адрес собеседника на случай, если у вас появятся дополнительные вопросы.



- **Уделяйте внимание.**

Уделите собеседнику всё внимание и покажите, что вы его понимаете. Учитывайте, что умолчание тоже бывает красноречивым. Смотрите прямо на собеседника, мысленно ни на что больше не отвлекайтесь, не обращайтесь на внешние факторы, не переключайтесь на посторонние разговоры, если рядом несколько групп.

- **Предоставляйте обратную связь.**

Чтобы понять, о чём говорит собеседник, вам, возможно, понадобится воспроизвести сказанное и задать вопросы – вот хорошие варианты реагирования: «Вы говорите, что...» и «Вы, наверное, имеете в виду...». Задавайте вопросы, чтобы выяснить какие-то моменты: «Что вы имеете в виду, говоря...», «Вы это имели в виду?» Время от времени резюмируйте слова говорящего.

- **Воздержитесь от суждений.**

Перебивать собеседника – значит тратить время зря. Это расстраивает его и ограничивает понимание смысла сказанного. Позвольте собеседнику закончить и не перебивайте его встречными доводами.

- **Реагируйте соответственно.**

Активное слушание – это образец уважения и понимания. Вы получаете информацию и точку зрения. Вы ничего не выиграете, атакуя или резко критикуя своего собеседника. Реагируйте открыто и честно, обращайтесь с другим человеком так, как он хочет, чтобы с ним обращались.

- **Активное слушание.** Роль слушателя очень важна во время мероприятия, как при личном общении, так и в ходе презентаций. Однако активное слушание – это навык, который необходимо развивать самостоятельно. Он помогает слышать другого человека, и другой человек знает, что вы слышите, о чем он говорит. Это требует большой сосредоточенности и стремления быть активным слушателем. Вот несколько советов:

- **Поддержание/сопровождение контактов**

На научных мероприятиях вы много общаетесь. Записывая контакты, вы получаете возможность поддерживать их в дальнейшем и, возможно, наработать новые проекты. Не забывайте связаться с новыми знакомыми после мероприятия по электронной почте с личным обращением: “Было приятно познакомиться с Вами на хххх. Надеюсь, Вы хорошо провели время...” – и упомянуть предмет вашего разговора, по которому вы пришли к согласию.

В Приложениях 2, 3 вы найдёте:

- 1) Пример краткого руководства для участников мероприятия ИКТ-2010 из стран Восточной Европы и Центральной Азии, подготовленного и разосланного проектом ISTOK-SOYUZ до начала мероприятия.
- 2) Формат отчёта об участии в ИКТ-2010.



1.3.4 Хорошее выступление перед аудиторией

Эффективная речевая коммуникация – очень важный навык в научно-академической сфере, которым зачастую пренебрегают. Людей, обладающих природным талантом выдающегося докладчика, очень мало. С другой стороны, практика поможет подтянуть всех остальных до «очень хорошего» уровня презентационных навыков.

Вопросы для подготовки выступления

1. Какого рода выступление от вас ожидают:
 - будет ли это брокерское мероприятие, дискуссия на семинаре или более официальная презентация? Различные выступления имеют различные цели; при выступлении на конференции ставится не такая задача, как на брокерском мероприятии. В случае сомнений попросите рекомендаций у организаторов.
2. Состав аудитории:
 - будете ли вы выступать перед широкой аудиторией или перед специалистами?
 - какое количество людей ожидается?
 - будет ли аудитория дружелюбной? будет ли она настроена на взаимодействие?
3. Время, выделенное на выступление:
 - чем длиннее выступление, тем больше возможностей раскрыть тему
 - короткое выступление должно быть очень четким и относиться непосредственно к теме
 - отводится ли время на ответы на вопросы?
4. Ожидания по содержанию информации:
 - есть ли конкретная причина, по которой пригласили выступить именно вас? Заранее выясните ожидания аудитории и стройте выступление с учётом этих ожиданий.
 - будете ли вы знакомить своих слушателей с новыми понятиями, или опираться на те знания, которые у них уже есть? В любом случае, с самого начала выступления четко изложите базовые понятия, чтобы не потерять внимания слушателей.

Приведённые ниже принципы будут полезны при подготовке любого публичного выступления.

Ставьте себя на место слушателей.

Вашу аудиторию больше всего интересуют идеи, которые можно использовать в своей работе. Задайтесь вопросом, какого выступления вы бы ожидали на месте слушателей, исходя из названия мероприятия.

Выступление должно носить обобщающий характер.

Вам может быть отведено на выступление только 10–20 минут. Возможно, на выполнение проекта, по которому вы готовите презентацию, ушли недели, месяцы или даже годы. Так как сама работа заняла так много времени, то ваша личная заинтересованность в ней



вполне понятна. Нет ничего плохого в том, чтобы гордиться своей работой; наоборот, если вы не испытываете гордости за свою работу, что-то не так. Однако пусть гордость не наводит вас на мысль о том, что аудитория должна вникнуть в каждую деталь вашей работы. Если вы попытаетесь изложить слишком много подробностей за короткий промежуток времени, ваши слушатели быстро устанут. Постарайтесь выделить концепции, методы, подходы и выводы, а детали используйте в качестве иллюстраций к этим идеям. Попробуйте отнестись к своей презентации как к маркетинговому мероприятию: хорошее резюме должно убедить слушателей в ценности ваших идей и мотивировать на более подробное их изучение. Не думайте, что аудитория знакома с базовыми концепциями, лежащими в основе вашего выступления. Во избежание путаницы кратко, но ясно изложите эти концепции в самом начале выступления.

Если ваше выступление хорошо структурировано, репортер, не обладающий техническими знаниями по вашему предмету, сможет передать сказанное вами.

Хороший способ оценить структуру своего выступления – спросить себя, как технически неподготовленный репортер передал бы смысл ваших слов. Какой бы заголовок он выбрал? Если бы он обобщил ваше выступление одним абзацем, что было бы в нем написано? Если бы он написал несколько абзацев, сказал ли бы он самое важное? Если ваше выступление структурировано хорошо, ему бы это удалось.

Интерес слушателей находится на самом высоком уровне в начале и в конце вашего выступления. Поэтому первостепенное значение имеют хорошее вступление и хорошее заключение.

Есть одна проверенная временем формула хорошего выступления:

- Сказать, о чём собираешься рассказать.
- Рассказать.
- Сказать, о чём был рассказ.

Внимание аудитории будет сконцентрировано в начале вашего выступления. Независимо от того, насколько хороша ваша презентация, внимание слушателей в ходе выступления будет ослабевать. Однако, как только вы произнесёте волшебные слова “и в заключение”, их внимание снова повысится. Памятуя об этом, излагайте главные пункты в начале и конце своего выступления с плавным переходом посередине.

Используйте слайды для визуального подкрепления своих слов.

В любой момент аудитория воспринимает ваше выступление по двум каналам: зрение и слух. Не переоценивайте важность произнесённого слова; уделите такое же внимание визуальным средствам. Хороший способ оценить качество ваших слайдов – просмотреть их один за другим и спросить, очевидны ли основные тезисы без устных комментариев. Таким же образом можно оценить качество текста выступления – попробовать рассказать без слайдов. Если и слова, и слайды сильны сами по себе, остаётся только правильно их согласовать.

У вас должна быть весома причина для демонстрации каждого подготовленного слайда.

Спросите себя про каждый используемый слайд: «Зачем я его показываю?». После этого задайтесь вопросом, достигает ли слайд поставленной цели наилучшим образом. Например, если вы показываете таблицу с результатами для того, чтобы проиллюстрировать некоторые ключевые значения, вы можете обнаружить, что эти значения необходимо выделить, чтобы они не терялись на фоне менее интересных данных в таблице. В этом



случае, возможно, лучше выбрать слайд, который показывает только важные данные и подкрепляет вашу устную характеристику значимости этих результатов.

Распределите свои слайды равномерно по времени.

Обычно в презентации на каждый слайд даётся в среднем 1–3 минуты. Если менять слайды слишком часто, вы не успеете раскрыть их смысл. Это может сильно разочаровать вашу аудиторию. С другой стороны, если вы говорите об одном и том же слайде больше нескольких минут, внимание вашей аудитории рассеивается. Учитесь правильно распределять время при выступлении. Если вы обнаружите, что тратите на один слайд больше чем несколько минут, лучше сделать ещё несколько более подробных слайдов

Отрепетируйте своё выступление, но не читайте его и не учите наизусть.

Тренировка необходима; однако, если вы репетируете своё выступление слишком долго, либо читаете или заучиваете наизусть текст, вся спонтанность теряется, и ваше выступление будет скучным. Выступление – это не доклад и не речь, а скорее беседа с аудиторией. Отрепетируйте выступление до того уровня, когда вы сможете обходиться без подготовленного текста.


Часто за подведением итогов следуют ответы на вопросы. Этот этап очень полезен, если его правильно организовать.

Если время или формат позволяет, предлагайте слушателям задавать вопросы, но будьте готовы на них ответить. Если вы не знаете точного ответа на вопрос, не пытайтесь его придумать. Вы должны переадресовать вопрос тому, кто может на него правильно ответить, или записать его себе, чтобы выяснить ответ позже. В этом случае как можно скорее свяжитесь с человеком, задавшим вопрос. Это отличный первый шаг к последующим контактам.

На некоторых мероприятиях организаторы предлагают использовать специально разработанные шаблоны PowerPoint.

Например, на брокерском мероприятии Project Idea каждому докладчику отводилось всего **5–7 минут** (!). Ниже приведен пример такой краткой презентации,

1



Название проекта
Имя докладчика

EURXIS Brokerage Event for FP7 Science In Society 2010 Calls
2 October 2009, Brussels

2

О вашей организации

- **Ваше имя:**
- **Ваши контакты:**
- **Ваш веб-сайт:**
- **Кратко о ваших исследованиях**

- **Название вашей организации:**
- **Тип организации:**
Напр. МСП, академический институт, государственное или частное предприятие
- **Страна:**
- **Отдел в организации:**
- **Специальность вашего отдела:**

EURXIS Brokerage Event for FP7 Science In Society 2010 Calls
2 October 2009, Brussels



3 *Ваша квалификация и опыт*

- Вы и ваша организация умеете делать
- Вас интересуют темы.....
- Ваши прежние и нынешние проекты в данной области :

EUR SIS Brokeage Event for FP7 Science In Society 2010 Calls 2 October 2009, Brussels

4 *Ваш проект ..*

- Цель проекта
- Ключевые слова:

EUR SIS Brokeage Event for FP7 Science In Society 2010 Calls 2 October 2009, Brussels

5 *Каткое содержание проекта*

- Основной фокус проекта
- Задачи проекта.....

EUR SIS Brokeage Event for FP7 Science In Society 2010 Calls 2 October 2009, Brussels

6 *Возможные партнеры*

- Роль партнера/партнеров :
- Тип требуемых партнеров
 - Академические институты
 - НИИ
 - Промышленность -
 - МСП-

EUR SIS Brokeage Event for FP7 Science In Society 2010 Calls 2 October 2009, Brussels

1.3.5 Эффективная переписка и обратная связь

Так как электронная почта является главной формой общения для многих участников проекта и стейкхолдеров, ей уделяется много внимания: как обращаться с электронной почтой, как чистить почтовый ящик, каков этикет электронной почты и прочее. Но, пожалуй, недостаточно времени тратится на обучение тому, как общаться с помощью электронной почты. И, в частности, умению общаться четко и лаконично – об этих двух важнейших аспектах коммуникации часто забывают.

Сколько раз вы получали бессвязные и путаные электронные письма? Сколько раз нажимали кнопку «Удалить», потому что было непонятно, чего хочет человек, и некогда было разобраться в длинном сообщении? Люди отвечают на ваши письма так, как вы хотите? Или они, похоже, игнорируют их или пропускают важную информацию? А вы уверены, что производите наилучшее впечатление своими электронными письмами?

На самом деле у людей нет времени на длинные письма, им некогда выяснять, чего именно вы хотите. В электронном сообщении надо формулировать свою мысль четко и как можно короче.

Ввиду особенностей электронной почты могут также возникать недоразумения. Люди часто высказываются неоднозначно, и их сообщения интерпретируются иначе, чем они предполагали, что приводит к пустой трате времени и сил.

При составлении электронного письма вы можете следовать нескольким простым правилам, чтобы ваши сообщения производили хорошее впечатление и позволяли вам получить нужный ответ. Излагайте свои мысли четко и лаконично, соблюдая следующие правила.



1. Отвечайте вовремя

Если вы хотите выглядеть профессиональным и вежливым, то вы должны быть доступны для ваших сетевых партнёров. Даже если ваш ответ будет всего лишь: «Извините, я слишком занят и не могу ответить вам сейчас», ваш партнёр хотя бы не будет напрасно ждать от вас ответа.

Если вы хотите получить помощь по электронной почте, то можете помочь собеседнику отвечать быстрее, формулируя конкретные вопросы: «Это хороший источник?» или «Не слишком ли много информации я использую в данном абзаце?» Если вы посылаете документ целиком с общей просьбой «Скажите, что необходимо изменить», получатель, возможно, отложит это «на потом».

Для сообщения, которое требует действий, можно указать крайний срок, например «Прошу ответить до 7 ноября».

2. Формулируйте содержательную тему сообщения

Тема электронного сообщения должна действовать так же, как и заголовок газеты: он привлекает внимание и сообщает, о чём статья, так что вы можете решить, стоит ли читать дальше. Используйте несколько тщательно подобранных слов, чтобы получатель с первого взгляда понял, о чём сообщение.

Если ваше сообщение относится к череде регулярных писем, таких как еженедельный отчёт по проекту, укажите в теме письма дату.

Помните, что каждый пытается сократить объем получаемого спама. Правильно формулируя тему письма, вы повышаете шансы на то, что оно будет прочитано, а не принято за спам и удалено не глядя.

Получатели просматривают тему, чтобы решить – открыть, переслать, сохранить или отправить в корзину полученное сообщение. Помните, что ваше сообщение не единственное в почтовом ящике получателя. Перед тем как нажать кнопку «Отправить», сформулируйте тему письма так, чтобы она точно описывала его содержание.

Тема: [Пусто]

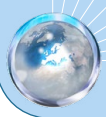
- Конечно, не оставляйте строку «Тема» пустой. Это так же смешно, как издавать газету без заголовков. Письма без темы – это обычно спам! Не указывая тему письма, вы тем самым подразумеваете, что получателю достаточно увидеть имя отправителя, чтобы расценить сообщение как особо важное. Это может выглядеть высокомерно или как минимум беспечно. Используйте возможность побудить получателя задуматься о вашем сообщении, еще не открыв его.

Тема: «Важно! Прочитайте немедленно!»

- То, что важно для вас, может не представлять особой важности для вашего читателя. Вместо того чтобы с ходу заявлять, что неизвестно какое содержание вашего письма очень важно, напишите информативный заголовок, который, по крайней мере, передает смысл того, что вы считаете столь важным: «Срочно: предложение необходимо подать в течение дня».

Тема: «Маленький вопрос».

- Если вопрос маленький, почему бы не задать его прямо в теме письма? Такая формулировка вряд ли полезна.



Тема: «Доработать к пятнице».

- Немного лучше – при условии, что получатель помнит, почему необходима доработка.

Тема: «Файл по вашему запросу».

- Если вы уверены, что получатель узнает ваш электронный адрес и действительно ждёт файл от вас, тогда это нормально. Но учтите, что многие провайдеры получают огромное количество вирусного спама с похожими расплывчато сформулированными темами. Чем конкретнее тема сообщения, тем выше вероятность того, что спам-фильтр пропустит ваше письмо.

Тема: «Подтверждено 10 человек на пятницу...нужно ли помещение побольше?»

- Прочитав столь конкретный и содержательный заголовок, получатель сразу задумается о размерах помещения, а не о том, стоит ли открывать сообщение.

3. Сосредоточьтесь на чёткости сообщении, помогая читателю расставить приоритеты

Одним из преимуществ электронной почты по сравнению с традиционными письмами является то, что отправить несколько электронных сообщений ничуть не дороже, чем послать одно. Поэтому, если вам необходимо общаться с кем-то по ряду различных вопросов, напишите отдельное письмо по каждой теме.

Таким образом, ваш корреспондент сможет ответить на каждое из них в отдельности и в соответствующие сроки. Одна тема может требовать краткого ответа, который можно отправить прямо сейчас. Другая может потребовать дополнительного изучения. На отдельно отправляемые сообщения вы будете получать более чёткие ответы, при этом помогая другим людям поддерживать порядок в почтовых ящиках.

Часто получатели читают только часть длинного сообщения, нажимают кнопку «Ответить», как только у них есть что добавить, и забывают дочитать сообщение до конца. Так уж устроен человек.

Если в вашем письме несколько тезисов – возможно, относящихся к одному и тому же проекту, – то во избежание риска получить ответ только на первый пункт, который захватит воображение читателя, можно пронумеровать пункты, чтобы все они были прочитаны (добавив вступительную фразу о том, сколько частей в сообщении). Если пункты достаточно существенны, а темы представляют интерес для разных групп людей, разбейте длинное сообщение на отдельные части, чтобы различные заинтересованные стороны могли удалять, отвечать, хранить или пересылать каждый пункт по отдельности.

Каких действий вы ждете от читателя после прочтения вашего сообщения? Чтобы он ответил на простой вопрос: «да» или «нет»? Потратил время и силы, чтобы помочь вам решить проблему? Выслушал вас и дал совет в случае необходимости? Просто сохранил ваше сообщение на случай, если информация понадобится позже?

Требуется ли ваше сообщение более одного ответа? Может быть, вы отправляете отчет по завершающемуся проекту и в то же время просите срочно ответить на вопрос о предстоящем проекте. Начните, например, так: «Направляю отчет по проекту X, и еще у меня есть вопрос по проекту Y».



4. Избегайте вложений

Вместо того чтобы вкладывать огромные файлы в формате PDF или Word, нельзя ли просто вставить наиболее важную информацию в само сообщение? А полную версию выложить во внутренней сети организации, тогда заинтересованные лица смогут сами получить необходимую информацию? In this case you should use appropriate file name (-s) which tells you what the file is about

Кому: Всем

От: Джо Мартин

Тема: Полезная книга, читать всем

Привет всем! Я приаттачил PDF-файл, который, я уверен, всем будет очень полезен. Я посылаю его в третий раз – во вчерашней версии обнаружилась опечатка на стр. 207, так что я снова высылаю правильный вариант целиком. Некоторые говорят, что большой размер скачивать неудобно, поэтому я разделил документ на отдельные главы. Ответьте, что вы думаете об этой книге!

Attachments:

Big Honking File.pdf (356MB)

BHF Cover.pdf (25MB)

BHF Chapter 1.pdf (35MB)

BHF Chapter 2.pdf (27MB)

[...]

Скажите честно: разве многие из нас сразу не удалили бы приведенное выше сообщение, не просмотрев вообще ни одного из прикрепленных файлов?

Кому: Ирина

От: Морис Понсибль

Тема: Советы про e-mail – для нашего семинара?

Ирина, мне попалось интересное руководство, где много рекомендаций на тему профессиональной коммуникации. Никто не хочет сделать по нему презентацию на семинаре проекта в следующем месяце? Мы могли бы сделать маленький вставной семинар (20 минут) на тему эффективного использования e-mail.

Ниже я вставил содержание руководства. Дайте знать, если вам потребуется весь файл в PDF.

Содержание

Указывайте содержательную тему сообщения.

Излагайте мысли четко и сфокусированно.

Избегайте вложений.

[...]

Эффективность электронной почты выше, когда вы просто копируете и вставляете наиболее значимые фрагменты текста в тело сообщения. Постарайтесь сократить количество шагов, которые должен будет выполнить получатель, чтобы отреагировать на ваше сообщение.



4. Давайте вложениям осмысленные названия

Если вашему получателю действительно нужно просмотреть весь файл, чтобы отредактировать или архивировать его, тогда отправка вложения целесообразна. В таком случае следует использовать соответствующее название файла, которое говорило бы, о чем в нем идет речь.

Плохой пример:

Attachments:

Chapter 1.pdf (35MB)

Chapter 2.pdf (27MB)

Хороший пример

Attachments:

Советы про e-mail.pdf (3MB)

Web инструменты для совместной работы.pdf (5MB)

5. Выполняйте проверку правописания

Если вы отправляете сообщение, адресованное вышестоящему должностному лицу, или собираетесь сделать массовую рассылку, потратьте время на то, чтобы придать своему сообщению профессиональный вид, прежде чем нажимать на кнопку «Отправить».

Программа проверки орфографии может пропустить некоторые ошибки, но, по крайней мере, несколько опечаток она найдет. В том случае, если вы не уверены в своем английском, покажите черновой вариант более опытному коллеге, чтобы убедиться в том, что вы не исказили смысла, который хотели выразить.

Уберите из текста лишние длинноты. В процессе проверки посмотрите, можно ли сократить сообщение, выбросить отдельные слова, предложения или даже целые абзацы. Оставьте только самое важное, что вы хотите сообщить.

Используйте «простой» английский. При слишком официальной манере письма или использовании неподходящего технического жаргона текст становится малопонятным. Кроме того, следите за тем, чтобы ваше сообщение по стилистике не было похоже на юридический документ или спам. Ни то, ни другое не подходит. Пишите, как говорите, используйте разговорный английский. Стремитесь к убедительности и достоверности.

6. Задавайте минимум вопросов

Задавайте вопросы по существу и ограничьте число вопросов, которые вы задаете в электронном письме (один или два максимум). Чем больше вопросов (особенно открытых) в одном сообщении, тем меньше вероятность того, что на все ваши вопросы ответят.

Кроме того, задавайте конкретные, а не общие вопросы. Спрашивайте с умом и всерьез. Не ожидайте, что получатель решит все проблемы проекта. Например, вопрос: «Как я могу добиться успеха с моей заявкой?» слишком широк. Выделите что-то конкретное и задайте один вопрос, который действительно важен.

Дополнительные вопросы можно отправить в отдельных письмах. Главное – поддерживать связь, не перегружая получателя.

7. Чётко представляйтесь

Добавляйте к сообщению нормальную подпись. Указывайте в ней свое имя, должность, организацию, адрес электронной почты, веб-сайт и телефон. Особенно если просите людей сделать что-то – зачем делать так, чтобы им было труднее проверить вашу надёжность или взять телефон и позвонить вам?



Если у вас уже был личный контакт, то вы можете показаться слишком робким, если полагаете, что ваш получатель не помнит вас. Но можно без лишних формальностей напомнить о себе: «Приятно было поговорить с вами о проекте во время кофе-брейка».

8. Будьте осторожны с функцией «Ответить всем»

Если вы не очень разбираетесь в электронной почте, убедитесь, что понимаете разницу между функциями ответа одному человеку и ответа всем на исходное сообщение. Достаточно сказать, что вам предстоит отправить немало сообщений, которые вы бы не хотели выставлять на всеобщее обозрение. Может возникнуть очень неловкая ситуация, если вы случайно отправите сообщение личного характера всем – но такое действительно случается. Обращайте внимание на этот момент, и это уберезет вас от множества возможных проблем.

1.3.6 Использование веб-инструментов / сервисов совместной работы

В практической работе происходит переход от традиционной парадигмы географической близости к парадигме виртуального соседства, когда эксперты (профессионалы) должны работать вместе независимо от того, в каких географических точках находятся все участники. Взаимодействие с коллегами по всему миру посредством программ и технологий коллективного пользования, таких как веб-конференции (web conferencing), социальные сети, интернет-форумы, блоги и вики, меняет характер нашей работы.

Программное обеспечение коллективного пользования⁵ (collaborative software) облегчает команде совместную работу на расстоянии, предоставляя инструменты, которые помогают поддерживать связь, сотрудничать и решать задачи, обеспечивая команду общими средствами передачи идей и проведения мозгового штурма. Кроме того, программное обеспечение совместной работы должно поддерживать функции управления проектом, такие как распределение задач, тайм-менеджмент, включая сроки и совместно используемые календари. Артефакты, материальные доказательства процесса решения задач, в том числе и конечный результат совместных усилий, требуют документирования, архивирования и продвижения для возможного повторного использования. Это относится и к артефактам самого процесса, таким как планы и графики проектов с указанием сроков и документированных результатов.

Программное обеспечение коллективного пользования должно поддерживать людей, входящих в команду, и взаимодействие между ними в процессе группового принятия решений. Сегодня в состав команды часто входят люди со всего мира, многие из которых используют свой второй или третий язык в общении с группой. Это порождает не только культурные, но и языковые проблемы для любого программного обеспечения, предназначенного для поддержки совместной работы. В программном обеспечении также должна быть предусмотрена поддержка членов команды, их функций и обязанностей. Кроме того, системы обеспечения совместной работы могут быть способными поддерживать такие системы, как бюджеты и материальные ресурсы.

5

<http://project-management.com/>



Мозговой штурм считается составной частью сотрудничества. При этом быстрый обмен идеями облегчает процесс группового принятия решений. Программное обеспечение коллективного пользования предоставляет площадки, поддерживающие многопользовательское редактирование, включая виртуальные доски и чат или другие формы коммуникации. Более качественные решения позволяют записывать процесс и отслеживать вносимые изменения. Формирующаяся категория программного обеспечения – платформа сотрудничества (collaboration platform) – представляет собой единую электронную платформу, которая поддерживает синхронное и асинхронное взаимодействие через различные устройства и каналы.

Программное обеспечение коллективного пользования (также называемое **групповым программным обеспечением (groupware)**, **системами поддержки рабочей группы (workgroup support systems)** или просто **системами поддержки групп (group support systems)**) – это программный комплекс, разработанный для оказания содействия людям, выполняющим общую задачу, в достижении поставленных целей.

Концепция программного обеспечения совместной работы определяет, как «совместные действия и их координация могут поддерживаться компьютерными системами».

К этой категории принадлежат программные системы, такие как электронная почта, ведение календаря, текстовый чат, вики и закладки. В то время как более общий термин «социальное программное обеспечение (social software)» применяется к системам, используемым вне рабочего места (например, онлайн-службы знакомств и социальные сети, такие как Friendster, Twitter и Facebook), использование **программного обеспечения совместной работы** в рабочем пространстве создает **совместно используемую рабочую среду** (collaborative working environment = CWE). Совместно используемая рабочая среда обеспечивает поддержку как индивидуальной, так и групповой работы людей, порождая таким образом новый класс профессионалов – е-профессионалов (e-professionals), которые могут работать совместно вне зависимости от своего географического расположения.

Быть е-профессионалом – это не профессия как таковая. Данное понятие существует в сочетании с такими деловыми профессиями, как консультант, инженер, ученый и т. д. Е-профессионал не работает в одиночку, он активно взаимодействует с другими е-профессионалами в виртуальных рабочих пространствах.

Технологии программного обеспечения коллективного пользования позволяют е-профессионалу входить в группы или сообщества, а также в сети знаний, и участвовать в распределённых процессах сотрудничества, которые до сих пор были невозможны. Концепция е-профессионалов тесно связана с работой консорциумов 7РП в рамках реализации проектов, поэтому необходимые е-навыки являются неотъемлемой частью навыков нетворкинга, необходимых для эффективного выполнения проектов.

е-профессионал:

- связан с обычной организацией отношениями найма, но также может работать самостоятельно. Работа чаще всего выполняется на мобильном рабочем месте.
- **принимает участие во множестве различных проектов в составе групп, сообществ, проектов и с внешними партнерами в разных организациях.** Часто эти проекты строятся вокруг весьма сложных творческих задач, которые требуют тесной координации. Проблемы, требующие решения, возникают неожиданно и требуют доступа к информации/знаниям, ранее не известным. Таким образом, невозможно заранее предвидеть и запланировать все задачи и процессы. Их продолжительность и сложность бывает разной, соответственно различаются и средства поддержки.



- требует наличия рабочего места в разных ситуациях, географических точках и местах, а при необходимости и наличия среды для сотрудничества.
- требует поддержки в определении других узкоспециализированных е-профессионалов для сотрудничества, основанного на схожих интересах и дополнительных знаниях. Решение задач возможно только путём сбора надёжной информации из разных источников (данные и люди).
- требует динамичной организации взаимодействия с разными людьми и группами в зависимости от ситуации.

Сегодня существует множество ИКТ-продуктов, поддерживающих работу е-профессионала. Можно выделить следующие группы продуктов:

- Хост-машинные среды для совместной работы в сети (Hosted Web Collaboration Environments)
- Программное обеспечение совместной работы в интернете (групповое программное обеспечение)
- Онлайн-классы и виртуальное обучение: хостинг
- Онлайн-классы и виртуальное обучение: программное обеспечение
- Сервисы планирования
- Уникальные и не поддающиеся классификации сервисы

Хост-машинные среды для совместной работы в сети (SaaS)

Эти веб-сайты предоставляют частные рабочие пространства для интерактивного взаимодействия и виртуальных команд. Они предлагают различные ориентированные на бизнес средства коммуникации и обеспечивают более высокий уровень безопасности, чем сайты, предназначенные для открытых сообществ. Большинство из них ориентированы в первую очередь на асинхронную коммуникацию, однако некоторые также позволяют проводить конференции в режиме реального времени, а также осуществлять мгновенный обмен сообщениями.

Несколько примеров:

Central Desktop (<http://www.centraldesktop.com>)

Легкое в использовании рабочее пространство с интуитивно понятным интерфейсом. Позволяет использовать дискуссионные форумы (с возможностью входа из любого места), библиотеки файлов, календари, отслеживание задач и т.д. Есть также некоторые вики-функции. Веб-конференции как опция. Предоставляется демо-версия на 30 дней.

Comindwork (<http://www.comindwork.com>)

Доступный через Интернет сервис для управления проектами, позволяющий автоматизировать организацию трудового процесса, отслеживание багов, вики-инструменты для совместного редактирования документов, управления документооборотом, ведения общего архива/библиотеки и т.д. Гибкий личный кабинет и система доступа. Помесячное планирование на основе числа активных проектов и требований к хранению данных. Доступен для индивидуальной установки на вашем сайте. Для небольших команд бесплатен.



FacilitatePro – Web Meeting Software (<http://facilitate.com>)

Среда для совместной групповой работы, включая задачи мозгового штурма, приоритизации, инспекции, принятия решений и планирования работ, и другие инструменты, направленные на повышение производительности при работе в конференц-залах и через интернет (телеконференции, видеоконференции, веб-конференции).

Google Apps for Work (<https://www.google.com/work/apps/business/>)

Бесплатный сервис предлагает создание и редактирование в интернете документов Word, электронных таблиц и веб-страниц («Сайты Google»). Вы можете использовать его в частном порядке или в общем доступе с любой группой, которую сами определите. Также предлагает электронную почту (Gmail) и совместно используемые календари. Внимание: вам нужно иметь права администратора домена, чтобы создать учетную запись.

Genius Project (<http://www.geniusproject.com>)

Очень гибкий и конфигурабельный набор программного обеспечения для управления проектами; он позволяет создать индивидуальные средства для работы широкого спектра разных консорциумов и видов проектов. Он облегчает выбор проекта, планирование, подбор персонала, выполнение и мониторинг с помощью легких в использовании и мощных инструментов управления проектами.

Программное обеспечение совместной работы в интернете

Эти пакеты программ, предназначенные для поддержки совместной работы и интрасетей, могут быть установлены на вашем собственном сервере. Вот несколько примеров:

Agora-project (<http://thinkofit.com/webconf/workspaces.htm>)

Бесплатное рабочее место, комплексное и интуитивно понятное. Несколько языков. Конфигурируется под целый сайт и под каждого пользователя. Модули: личные и групповые календари, совместный доступ к файлам, мгновенный обмен сообщениями, электронная почта, частные форумы.

activeCollab (<https://www.activecollab.com>)

Доступное через Интернет программное обеспечение для организации совместной работы и управления проектами, с легко понятным рабочим пространством. Помогает улучшить и рационализировать внутренние коммуникации команды проекта через делегирование задач, общее пользование неограниченным количеством файлов, обмен почтовыми сообщениями, автоматические уведомления, постановку вех, использование тэгов, обсуждение важных тем и многое другое.

Онлайн-классы и виртуальное обучение: хостинг

Эти услуги хостинга широко варьируются. Они имеют мало общего, кроме образовательной ориентации и некоторых функций форума.

Некоторые примеры:

Skillsoft (<http://www.skillsoft.com>)

Поставщик электронного обучения, ориентированного на бизнес и IT-специалистов. «Живые» классы (Live classrooms) или классы по требованию, интерактивное моделирование деловых навыков, подготовка к сертификации во многих областях.

JESS (<http://www.jonesknowledge.com>)

Сервис для он-лайн разработки и проведения учебных курсов. Многоуровневое администрирование и преподавание, включая оценки, дискуссии по теме, межкурсовой контент, он-лайн группы. Индивидуальное конфигурирование от школ до мультикорпораций.



Онлайн-классы и виртуальное обучение: программное обеспечение

Эти продукты программного обеспечения для интерактивного обучения отличаются формой асинхронного форума или доски объявлений для группового обсуждения.

Несколько примеров:

TopClass (<https://www.wbtsystems.com/products>)

Гибкая система для разработки и внедрения обучения на базе Web, в том числе и дискуссионных форумов.

Web Training Toolbox (<http://www.janison.com.au>)

Набор инструментов для разработки интерактивного обучения, включая функции форума и чата.

Moodle (<https://moodle.org>)

Бесплатная система управления курсами, с открытым кодом, с широким спектром функциональных модулей, доступная на более чем 10 языках. Позволяет лекторам, администраторам и студентам создавать персональную учебную среду.

Сервисы планирования

Некоторые примеры:

Doodle (<http://doodle.com>)

Бесплатный сервис для организации групповой деятельности. Не ограничивается планированием дат – например, вы можете опросить участников об их предпочтениях в видах деятельности, продуктах питания или чем-нибудь еще.

EventRegister (<http://www.thriva.com/eventregister/>)

Комплексное программное обеспечение для онлайн регистрации событий, программное обеспечение для управления событиями и для обработки платежей, с целым рядом других технологических решений. Цена варьируется в зависимости от ваших потребностей и характера вашей деятельности.

B2Match (<https://www.b2match.com>)

B2Match – лидирующее в мире программное обеспечение для организации брокерских мероприятий. С 2008 г. B2Match выполняет миссию сделать деловой нетворкинг более эффективным и менее трудоемким. За прошедшие годы свыше 100.000 участников посетили более 1000 мероприятий в более чем 20 странах с помощью этой платформы. Платформа B2Match позволяет организаторам создать веб-сайт мероприятия со всей полезной информацией; приглашать участников заказывать B2B-встречи; мониторить и контролировать деятельность участников, что облегчает проведение брокерского мероприятия и повышает эффективность встреч.

Выбор программного обеспечения коллективного пользования для проекта

В зависимости от потребностей и требований конкретного проекта могут быть сформированы различные основы для подбора наиболее подходящего программного обеспечения. Но лучшая основа та, в которой характеристики так четко определены, что охватывают все аспекты сотрудничества и управления проектом в целом.



Задача, возникающая при определении программного обеспечения для использования, заключается в том, чтобы иметь **хорошее понимание требований и инструментов, необходимых для реализации проекта**. Многие моменты могут осложнить управление проектом: координация, сотрудничество, обмен знаниями, способность менеджеров проектов наладить процесс. Подбор подходящего программного обеспечения коллективного пользования важен для полноценного решения этих вопросов. Согласно опросу, проведённому в 2008 году с целью узнать, каковы ожидания менеджеров проектов и как они используют программное обеспечение по управлению проектами, наиболее важными функциями для менеджеров проектов были:

- Возможность планировать и синхронизировать деятельность, используя CPM/PDM/PERT или метод диаграммы Гантта,
- Составление основных графиков работ по проекту, основанных на структуре разделения работ по проекту / задаче, включая второстепенные детали,
- Расчёт критического пути.

Одна из самых больших проблем в реализации программного обеспечения совместной работы по проекту заключается в том, чтобы участники проекта активно использовали эти инструменты. Без твердого настроя руководителей проекта реализация любого группового программного обеспечения рискует провалиться.

1.3.7 Планирование мероприятия

Мероприятия бывают удачными и неудачными. После неудачных мероприятий вам трудно понять, что вы вообще там делали. Эффективные же заряжают вас энергией, вы чувствуете, что действительно чего-то добились.

Что делает мероприятие эффективным?

1. Достижение намеченной цели.
2. Минимальные временные затраты.
3. Ощущение значимости процесса.

Если вы строите **планирование, проведение и последующее сопровождение** результатов своего мероприятия, руководствуясь этими тремя основными критериями, мероприятие будет эффективным.

Изложение четких целей вашего мероприятия полезно во многих отношениях. Если вы в письменном виде можете объяснить свои действия и их причины, ваши шансы на успех значительно возрастают. Ваши мероприятия будут более эффективными, экономичными, продуктивными и удовлетворяющими всех присутствующих.

1. Цели

Перечислите несколько общих целей встречи или мероприятия. Почему на это стоит потратить время и деньги, выделенные на проект? Чего ваша организация/проект надеется достичь? Подумайте о таких целях, как мотивация, обучение, общение и выполнение задач.



2. Целевая аудитория

Кого бы вы хотели видеть на встрече или мероприятии? Чем будет полезно мероприятие с их точки зрения? Вы знаете, как выйти на свою целевую аудиторию?

3. Конкурирующие встречи или события

Проверьте календарь и определите, есть ли другие встречи, события или мероприятия, которые отвлекли бы вашу целевую аудиторию.

4. Анализ места и возможностей для проведения мероприятия

Где вы собираетесь проводить эту встречу? Если в своей организации, достаточно ли у вас места и оборудования? Если у вас есть возможность выбора места, перечислите в своем плане достоинства и недостатки каждого варианта. Запишите телефон, адрес, электронную почту и другие сведения об этих вариантах.

5. Сроки мероприятия

Разработайте график всех необходимых действий для успешного проведения встречи или мероприятия. Для каждого действия определите срок, к которому оно должно быть выполнено, и выберите, кто будет ответственным исполнителем. Речь может идти о таких вещах, как разработка бюджетов, размещение, питание, настройка аудио, визуальной и другой техники, печатные материалы, приглашение и подготовка докладчиков и т. д.

6. Публичность и продвижение

Опишите ваши планы по распространению информации о встрече или мероприятии, или по уведомлению потенциальных участников. Можно просто разослать напоминания участникам проекта, но можно и организовать и провести целую рекламную кампанию.

7. Разработка бюджета

Используйте электронные таблицы и разработайте бюджет вашего мероприятия. Полезно сесть с чистым листом бумаги и продумать каждый аспект мероприятия, а затем спланировать бюджет. Добавьте резервный бюджет (обычно 10%) на неожиданные и непредвиденные расходы.

После тщательной подготовки плана можно принять наиболее целесообразные решения по проведению мероприятия. Ваше мероприятие будет иметь больше шансов на успех и на достижение целей, которые вы определили с самого начала. Сверх того вы облегчите себе планирование встречи. Вы сможете заранее продумать, как добиться того, чтобы встреча проходила гладко, а не заниматься в авральном режиме решением проблем или трудностей.

Таким образом, планируя мероприятие, необходимо учитывать ряд важных факторов, в том числе:

- Дата..... когда будет проводиться мероприятие*
- Место проведения где будет проводиться мероприятие
(например, гостиница, конференц-зал и т.п.)*
- Бюджет проект бюджета, включая ожидаемые расходы (и доход)*
- Докладчики/ведущие..... кто будет выступать/ вести мероприятие*
- Приглашенные кого вы собираетесь пригласить на мероприятие*
- Спонсоры можете ли вы найти спонсоров для проведения мероприятия,
и кто они*
- Сроки..... спланируйте сроки работ по проведению мероприятия, в том
числе определите ответственных за каждый пункт*
- Материалы какую информацию необходимо раздать участникам*
- Сверка сверка всех материалов, необходимых для мероприятия*



Реклама как вы собираетесь рекламировать мероприятие?
И в какой форме, напр. электронная почта, газеты, интернет
СМИ пригласите СМИ на мероприятие (при необходимости)
или разместите рекламу

Планирование крупных мероприятий (конференций, информационных дней и т. п.)

Оргкомитет мероприятия. План-график мероприятия

В зависимости от типа мероприятия, чтобы добиться успеха, начните планировать его как минимум за 6–9 месяцев до фактической даты. Если мероприятие, которое вы планируете организовать, достаточно крупное, то целесообразно создать специальный комитет или организационную группу. На первом заседании оргкомитета/группы необходимо определить ряд целей и **составить план-график подготовки мероприятия**. Важно планировать с большим запасом времени, чтобы все вопросы по организации мероприятия были решены без особых проблем. Держите всех участников в курсе, чтобы все знали, что происходит и чем занимается каждый – тогда можно быть уверенным в том, что все выполняется правильно и в установленные сроки. Не обязательно устанавливать конкретные даты в графике, но они должны быть достаточно гибкими, чтобы обеспечить полный охват всех аспектов. Необходимо устраивать совещания с комитетом/организационной группой раз в две недели, просто чтобы убедиться, что все идет по плану и все понимают, на какой стадии находится подготовка мероприятия

Перечень работ по подготовке мероприятия

Перечень работ по подготовке мероприятия является полезным инструментом при организации функций в стремлении выстроить график в соответствии с различными, но взаимосвязанными группами задач. Это означает, что ничего не будет забыто, а также служит дополнительным средством проверки выполнения графика. Этот перечень должен включать:

Место проведения мероприятия

Сведения о месте проведения мероприятия, включая название помещения, улицу и номер дома, почтовый адрес, номер телефона, факса, электронную почту.

Докладчики

Как только вы получите подтверждение присутствия докладчиков, следует записать всю контактную информацию. Держите их в курсе событий и отправьте им копии плана-графика мероприятия. Важно, чтобы они осознавали свою роль и то, что от них ожидается в рамках проекта. Они должны заранее сообщить вам о своих требованиях. Какие у них требования относительно аудио и видео, на каком носителе они принесут свои презентации – на диске или на ноутбуке? Нужен ли им проектор и т.п.? Какие документы/материалы у них есть для раздачи? Сообщите им, что вам нужна эта информация как минимум за 2 недели до мероприятия. Нуждаются ли они в жилье, билетах на местные авиарейсы? Сопровождает ли их кто-нибудь?

Приглашения

Вам необходимо решить, в какой форме будут рассылаться приглашения: напечатанное приглашение, электронный флаер, буклет и т.п. За 2–3 недели до мероприятия вы должны организовать звонки для подтверждения, т.е. кто-то обзванивает всех людей, которые не ответили на приглашение. Это отнимает много времени, но при правильном подходе к работе может существенно увеличить число участников, поскольку не все отвечают на приглашения.



Потребности в аудио и видео/компьютерах

Узнав о требованиях выступающих, убедитесь, можно ли обеспечить в месте проведения мероприятия все необходимое электронное оборудование, например: проектор, экран, микрофон, звуковая система, специальное оборудование для перевода и т. д. О стоимости этого вам сообщат при первом же обращении. В некоторых местах разрешается приносить свое оборудование или оборудование, арендованное специально для мероприятия.

Реклама

Как вы собираетесь рекламировать мероприятие? В печатном виде, по электронной почте или в интернете? Нужно ли вам приглашать прессу? Решите, какая реклама нужна, но узнайте цену заранее. В зависимости от мероприятия можно начинать его рекламировать за 3–4 месяца. Некоторые рекламодатели могут выставлять счета проекту/организации – убедитесь, что в бюджете есть деньги для покрытия этих расходов.

Материалы

Папки с материалами по мероприятию должны быть смакетированы, напечатаны и заполнены за 1–2 недели до мероприятия. Всегда делайте 15–20 дополнительных папок на тот случай, если кто-то из участников запоздает – лучше пусть будет с запасом, чем в недостаточном количестве. Возможно, потребуется дать папку представителям средств массовой информации. Всю информацию вы получите от докладчиков заблаговременно, и у вас будет 1–2 недели, чтобы напечатать содержимое для папок. Сверка папок может занять 2–3 дня в зависимости от того, что в них будет. В настоящее время можно также поместить огромное количество полезной информации на диск или флешку. Подумайте, что необходимо раздать участникам в печатном виде (например, копии презентаций и т. д.), а что можно записать на диск для дальнейшего использования.

До начала мероприятия также необходимо сделать именные бэджи. На них обычно указывают имя человека и название организации (указывать должности не обязательно).

Визуальное представление

Обычно у проекта или организаторов есть собственные баннеры, которые можно разместить в фойе или залах для каждого мероприятия.

Питание

Соберите преискуранты из различных заведений – изучите цены и ассортимент. Соответствует ли еда вашим требованиям? Можете ли вы внести изменения в меню? Необходимо принимать во внимание и такого рода вещи – возможно, будут люди, придерживающиеся специальных диет – для них следует подавать еду отдельно, но они должны сообщить вам об этом заранее (не в день мероприятия). Определившись с местом, просмотрите меню и решите, какие блюда заказать для участников мероприятия.

1.3.8 Проведение/фасилитация эффективных встреч

Глагол «facilitate» означает «облегчать» или «упрощать процесс». Фасилитатор (facilitator) планирует, направляет и ведет групповое мероприятие с тем, чтобы обеспечить эффективное достижение целей группы и высокую активность всех участников.



Эффективная фасилитация совещания – это процесс, направляющий ее участников на достижение поставленных целей. Умелый фасилитатор продумывает и реализует цели встречи, процессы и коллективную динамику участников. Он побуждает всех членов группы участвовать в работе, черпает идеи и знания у различных членов группы и обеспечивает консенсус. Он даёт участникам возможность выдвигать лучшие идеи и принимать решения с заинтересованностью и воодушевлением.

Десять советов для успешной фасилитации:

1. Понимайте свою аудиторию. Получите больше информации о своей группе до проведения встречи или семинара. Постарайтесь понять их отношение к теме, отправив им проект повестки дня или **краткую** предварительную анкету. Это поможет участникам втянуться в работу и создать более позитивную атмосферу встречи. Вдобавок, понимание своей аудитории позволит вам добиться даже более продуктивного обсуждения вопросов, чем вы планировали.

2. Четко сформулируйте свою цель и ожидаемые результаты. Задача фасилитатора – наладить дискуссию в группе и заложить основу для получения тех результатов, на которые рассчитывают ее участники. Тем самым вы поможете своей аудитории осознать, как нужно участвовать в обсуждении, какую извлечь из этого пользу, дать им чувство причастности к ходу встречи и ее результатам.

3. Создайте позитивную атмосферу во время встречи. Создайте спокойную и непринуждённую обстановку, в которой все участники встречи смогут свободно высказывать и обмениваться идеями. Такую атмосферу можно создать, предложив группе договориться об основных правилах участия, например: высказываться по очереди, уважать разные точки зрения, договориться также о максимальном количестве реплик каждого участника при обсуждении любого вопроса. Если все присутствующие согласятся с этими основными правилами, они будут нести общую ответственность за их соблюдение.

4. Проявляйте уважение к своей аудитории. Отмечайте сильные стороны и идеи участников, уважайте их мнения. Цените многообразие и учитывайте различные потребности и интересы членов группы. Вы должны понимать, что эти различия могут быть обусловлены стажем работы в организации, образованием, профессией, полом или возрастом.

5. Проявляйте гибкость. Определите, какие пункты могут вызвать возражения у аудитории, выясните ее ожидания и управляйте ими. Имейте в виду – в ходе встречи могут возникать накладки. При необходимости будьте готовы изменить повестку дня и продолжать фасилитацию, памятуя о цели встречи. Измените формат работы таким образом, чтобы он подходил аудитории, и адаптируйте собственный стиль к потребностям группы.

6. Практикуйте активное слушание. Будучи фасилитатором, вы должны внимательно слушать участников и осмысливать их высказывания. Разъясняйте цели, используемые сокращения и термины, чтобы все участники их четко понимали. Чтобы сформировать среди участников доверие и открытость, время от времени устраивайте перерывы, подводите итоги дискуссии, делайте выводы и определяйте следующие шаги. Ваша роль фасилитатора дает уникальную возможность выслушивать все точки зрения и обобщать идеи.

7. Деликатно, но настойчиво улаживайте конфликты. Если возникает конфликт, выслушайте обе стороны и своими словами изложите их позиции. Обращайте внимание на эмоции, которыми они руководствуются (например, “вы, похоже, расстроены, но не могли бы вы подробнее рассказать нам о...”), и вместо оборонительного поведения постарайтесь создать атмосферу сотрудничества. Покажите участникам, что расхождения во мнениях ценят и уважают. Ненавязчиво верните участников встречи к поставленной цели.



8. Эффективно управляйте временем. Фасилитатор должен расшевелить группу и успеть рассмотреть все ключевые пункты повестки дня. Определите очерёдность обсуждаемых вопросов по двум критериям: *важность* и *срочность*. В первую очередь, сосредоточьтесь на вопросах, являющихся одновременно срочными и важными, затем перейдите к вопросам, которые важны, но менее срочны. Чтобы наиболее активные участники встречи не перебивали вас, поручите им выполнять конкретные задачи (например, вести записи или делать заметки для своей небольшой группы), а сами продолжайте взаимодействовать с другими участниками в зале.

9. Подготовьте содержательные документы. Главным результатом фасилитации является документ, в полной мере отражающий взгляды и идеи группы. С помощью секретарей, фиксирующих в ходе встречи мнения и решения группы, можно отслеживать все наработанные группой данные и на основе этого подготовить всесторонний отчёт, дополненный диаграммами и таблицами. Затем этим документом можно поделиться со всеми участниками встречи.

10. Обеспечьте честность, профессионализм и достоверность. В роли фасилитатора вы должны вести себя честно и уверенно и служить для группы образцом достоверности, проявляя энтузиазм, открыто признавая свои ошибки и недостаточные знания. Не привносите в дискуссию собственные пристрастия, ориентируйтесь на группу и на обеспечение ее успеха.

Различие между модератором и фасилитатором

В «индустрии» встреч, конференций и мероприятий термины «модератор», «фасилитатор» и даже «председатель собрания» зачастую используются в одном и том же контексте. Но действительно ли они означают одно и то же? И так ли уж это важно для участников? Разница между этими терминами может принципиально влиять на то, сможете ли вы реализовать цели и задачи встречи. Понимать эту разницу важно еще и потому, что в каждом случае требуются разные навыки.

Модератор:

Модерирование встреч, мероприятий и сетей направлено на то, чтобы информационно-коммуникационные потоки были четкими и доступными всем участникам. В этом смысле **модератор является информационным менеджером**. В режиме онлайн он отслеживает коммуникационные потоки, суммирует результаты обсуждения, утверждает запросы и сообщения участников и даже обеспечивает виртуальную среду взаимодействия. Зачастую участники встреч, мероприятий и сообществ совсем не замечают модератора, но, тем не менее, он незаменим!

Фасилитатор:

Фасилитатор, напротив, гораздо более заметен и активен на встречах, мероприятиях и в сетях. Он **руководит коммуникационным потоком и отслеживает его**. При этом фасилитация направлена на то, чтобы вовлекать в дискуссию всех участников, даже тех, кто менее уверенно чувствует себя, когда выступает или вносит предложения. Стоит задача добиться того, чтобы каждый голос был услышан, а дискуссия была динамичной, интересной и полезной для всех ее участников. Фасилитатор ясно дает понять всем, когда завершаются основные этапы встречи, мероприятия или деятельности сети/сообщества, а затем переходит к следующему этапу. При наличии хороших коммуникационных навыков фасилитатор обеспечивает участникам комфортную и всеобъемлющую атмосферу открытости и доверия.



1.3.9 Эффективное интервьюирование с использованием методик опроса

Личное интервью (face-to-face interview) – наиболее широко применяемый метод изучения какой-либо темы, основанный на непосредственной встрече интервьюера и интервьюируемого. Личная коммуникация позволяет не только получить намного больше информации, но и использовать визуальные материалы (карточки, изображения, пакеты, логотипы и т.п.) для того, чтобы стимулировать отклик. Личная беседа, не утомляющая респондента, даёт возможность получить полные и точные данные.

Основное преимущество прямого интервью (беседы лицом к лицу) заключается в том, что при необходимости можно корректировать задаваемые вопросы, развеивать сомнения и добиваться правильного понимания ответов, повторяя или перефразируя вопросы. Интервьюер также воспринимает невербальные сигналы от респондента. Нахмуренные брови, нервное постукивание и другие жесты невольно выдают дискомфорт, стресс и проблемы, которые испытывает респондент.

В беседе по телефону это определить невозможно. Таким образом, встреча лицом к лицу помогает интервьюеру получить желаемые результаты и позволяет видеть реакцию человека, с которым он разговаривает. Иногда интервьюер просто по выражению лица респондента может легко понять, что именно тот хочет сказать на ту или иную тему.

Основные недостатки личного интервьюирования – это географические ограничения, которые оно может налагать на опросы, и значительные ресурсы, необходимые для проведения таких опросов в масштабах страны или на международном уровне. Ещё одним недостатком является возможная обеспокоенность респондентов по поводу анонимности их ответов при разговоре лицом к лицу.

Далее приводятся некоторые рекомендации по подготовке и проведению личного собеседования.

Подготовьте вопросы до встречи

В зависимости от цели вашего интервью необходимо:

- подготовить адекватные вопросы и темы, позволяющие получить необходимую информацию или данные;
- сформулировать вопросы так, чтобы они были понятны интервьюируемому;
- заготовить подсказки на тот случай, если интервьюируемый не поймёт, что вы имеете в виду – но постарайтесь, чтобы они были не слишком наводящими;
- стараться использовать альтернативы слову «почему», используя такие вопросы, как «что», «какова причина» и «что побудило вас».

Прежде чем проводить интервью,

- убедитесь, что ваши собеседники понимают, зачем вы хотите взять у них интервью и для чего вы будете использовать полученную информацию или их мнение.
- сообщите им, сколько времени займет интервью.



- согласуйте время и место интервью – выберите место, удобное или знакомое интервьюируемому.
- убедитесь, что интервьюируемый вам доверяет.

Во время интервью

Если вы ещё не знакомы с интервьюируемым, **сделайте первый шаг** – начните с непринуждённого дружеского разговора, чтобы расположить к себе собеседника.

Затем **коротко сообщите интервьюируемому:**

- почему вы с ним беседуете;
- какова цель интервью и как вы собираетесь использовать полученную информацию/мнения;
- сколько времени это займет;
- поясните, что беседа носит конфиденциальный характер;
- улыбайтесь – интервьюируемый должен чувствовать себя комфортно в данной ситуации.

Если вам кажется, что интервьюируемый чувствует себя неловко, посмотрите на него с дружеским пониманием, чтобы ваш собеседник помнил, что вы – просто человек, с которым он разговаривает, а затем:

- спросите, можно ли с ним обсудить данную тему;
- заверьте, что его ответы очень важны и не подлежат разглашению;
- изберите другой, более приемлемый для него способ общения или, при необходимости, перефразируйте свои вопросы.

Говорите понятно

Покажите интервьюируемому, что вы его слушаете – реагируйте на его высказывания. Для этого используйте слова и междометия:

- Хорошо
- Верно
- Правда?

Избегайте одобрительных выражений, которые могут предопределить дальнейшие ответы собеседника, типа:

- Да
- Правильно
- Абсолютно верно
- Вы правы



Избегайте слова «почему?». Вместо этого используйте следующее:

- По какой причине...
- Что побудило вас...

Если вы хотите подробнее узнать о чём-то или уточнить ответ, используйте обороты и приёмы, которые позволяют получить больше информации. Например:

- «Расскажите об этом поподробнее»
- «Я слушаю, продолжайте, пожалуйста»
- «Объясните, пожалуйста»
- «Вы упомянули xxx, с чем это связано?»
- Сосчитайте про себя до четырёх (такая пауза даёт интервьюруемому возможность что-то добавить)

В конце интервью и после него

- Подкрепите уверенность интервьюируемого, напомнив ему, для чего будет использоваться полученная информация.
- Оставьте интервьюируемому свою контактную информацию, чтобы он мог связаться с вами, если у него появятся какие-либо сомнения или вопросы.
- Поблагодарите за уделённое время.
- Как можно скорее после интервью (если необходимо) запишите его основные пункты, чтобы ничего не забыть.

Консорциумом проекта BILAT-RUS-Advanced были проведены телефонные интервью со специалистами в области международной кооперации в России и Европе в качестве конкретного вклада в анализ эволюции научно-технического сотрудничества между Евросоюзом и Россией. Телефонные интервью были направлены на углубление результатов он-лайн исследования, которое также проводилось в рамках проекта. И телефонные интервью, и он-лайн исследования дали полезный материал для обогащения Руководства по нетворкингу опытом международного сотрудничества европейских и российских исследователей. В он-лайн исследовании приняло участие 90 человек, доля ответивших составила 14%. В телефонных интервью согласилось участвовать 12 экспертов, ответивших на одинаковый набор вопросов.

Этот двухступенчатый опрос выявил интересные мнения по теме международного сотрудничества, равно как и по нетворкингу в целом, качеству научных результатов, схемам финансирования и барьерах для эффективной кооперации. При этом все эксперты были весьма довольны результатами своих проектов.



1.3.10 Организация эффективного мозгового штурма

Мозговой штурм (brainstorming) – популярный инструмент, способствующий конструктивному решению проблем. Он особенно полезен, когда вы хотите сломать сложившиеся стереотипы мышления и открыть совершенно новый взгляд на вещи.

Используя этот метод при решении проблемы в своей команде, вы задействуете разносторонний опыт всех участников обсуждения. Данный процесс также стимулирует генерацию большого количества разнообразных идей, а, значит, вы сможете найти наилучшее решение проблемы, с которой столкнулись. Он также может помочь вам обеспечить личную заинтересованность членов команды в реализации выбранного решения – в конце концов, они сами участвовали в выработке этого решения. Более того, проводить мозговой штурм весело, а это сближает членов команды, так как они решают проблемы в позитивной обстановке, не отвлекаясь от сути.

Процесс мозгового штурма начинается с темы, по которой вы будете искать идеи. Обычно тема формулируется в виде цели. Это может быть решением проблемы, например:

“Нам необходимо стать участником проекта Horizon 2020 в ближайшие два года”.

Весь мозговой штурм строится на основе сформулированной темы. Она должна описывать потребность, цель или проблему.

Поскольку начальная стадия мозгового штурма представляет собой открытую наработку идей, тема должна оставлять пространство для творческого подхода и ничем не ограниченных идей. Даже если выдвигаемые «безумные» идеи не будут использованы, они подтолкнут к менее абсурдным и более работоспособным идеям.

Определив тему, в качестве следующего шага необходимо ее проанализировать и **решить, по каким критериям вы будете оценивать идеи, нарабатываемые в ходе обсуждения.** Эти критерии должны отражать предполагаемую реализацию идей и потребности вашей организации. Например, если вы проводите мозговой штурм по концепциям новых продуктов, критерии, скорее всего, будут такими:

- высокий коммерческий потенциал;
- низкая стоимость разработки и производства продукта;
- хорошая совместимость с существующей линией продукции;
- скорость проникновения продукта на рынок.

Идеи будут оцениваться по каждому критерию, поэтому важно выбрать критерии, допускающие ранжирование по скользящей шкале. Например, вопрос «сможем ли мы запустить данный продукт к концу года?» – это плохой критерий, так как он подразумевает ответ «да» или «нет». Лучше использовать такие критерии, как «вероятность запуска продукта к концу года» или «скорость выхода на рынок (в идеале до конца года)».

Идеальная команда для мозгового штурма должна состоять из одного **модератора** и от восьми до двенадцати **участников обсуждения**. Если вы хотите провести мозговой штурм с группами большего размера, мы рекомендуем разбивать эти группы на небольшие команды из 8–12 человек и проводить обсуждение параллельно. По возможности участники мозгового штурма должны представлять как можно более широкий круг дисциплин.



Если вы проводите мозговой штурм с использованием веб-приложения (e-brainstorming), то можно привлечь гораздо больше участников. Электронный мозговой штурм снимает многие проблемы стандартного мозгового штурма, такие как блокировка создания идей и восприятие оценки. Дополнительное преимущество этого метода в том, что все идеи можно архивировать в электронном виде в их первоначальной форме, а затем восстанавливать для дальнейшего обсуждения и анализа. Кроме того, мозговой штурм через интернет позволяет проводить обсуждение в группах гораздо большего размера, чем в традиционном варианте.

Модератор управляет самим процессом обсуждения. Он начинает и останавливает обсуждение в соответствующее время и проводит оценку. Модератор не принимает участия в наработке идей. Это должен быть энергичный человек с чувством юмора и способностью держать мозговой штурм под контролем.

Подготовка к мозговому штурму минимальна. Необходимо подготовить место для обсуждения и пригласить участников. Извещая участников, помните, что в процессе мозгового штурма примерно 15 минут отводится на вступительную часть, 30–40 минут на генерирование идей, 30 минут на оценку и обсуждение и 15 минут – на выводы и заключение. Поэтому планируйте встречу продолжительностью не менее 90 минут.

Зачастую эффективно сообщать участникам мозгового штурма обсуждаемую **тему как можно позже**. Это позволит им войти в процесс на свежую голову. На стадии приглашения важно подчеркнуть, что в ходе мозгового штурма недопустимы определенные вещи:

1. Никаких заранее подготовленных идей! Все идеи должны быть спонтанными.
2. Никаких мобильных телефонов и никаких отлучек по любым причинам во время обсуждения.
3. Никаких опозданий! Процесс штурма не может стартовать, пока хоть один участник отсутствует.

Наконец, если собрания в вашей организации обычно носят официальный характер, напомните участникам, что мозговой штурм проводится в непринужденной обстановке.

Сессию мозгового штурма можно проводить в любом достаточно удобном помещении, где никто не мешает и есть средства, позволяющие записывать идеи таким образом, чтобы все их видели. Единственное требование – это доска для записи, лекционный плакат или компьютер и проектор, чтобы модератор мог записывать предлагаемые идеи. Кофе, вода и другие напитки послужат приятным дополнительным стимулом для раскрепощения участников.

Мозговой штурм состоит из нескольких компонентов.

1) Вводная часть. Сначала следует познакомить участников с темой и объяснить ее значимость. Следует также записать ее на доске или в другом месте, предназначенном для записей.

Необходимо объяснить, что после начала обсуждения предполагается, что каждый будет выдвигать свои идеи, а вы (или модератор) будете записывать их на доске. Укажите, что любые идеи, не важно, какими бы безумными, неосуществимыми или неактуальными они ни были, должны быть выслушаны и записаны. Напомните участникам, что иногда идеи, которые на первый взгляд кажутся абсурдными, по размышлении оказываются блестящими.



И, наконец, объясните, что если кто-то из участников:

- критикует идею...
- говорит, что идея не сработает...
- говорит, что это решение уже использовалось...
- критикует кого-то на основании его идей...
- или нелестно отзывается об идеях или людях, участвующих в обсуждении...

он тем самым наносит существенный ущерб качеству процесса. Это самое плохое, что может случиться при проведении мозгового штурма. Доведите это до сознания каждого участника.

2) Генерация идей. Модератор должен следить за временем и записывать нарабатываемые идеи. Почти всегда первые предложенные идеи будут очевидными. Но когда они иссякнут, участники обсуждения начнут больше напрягать свое воображение. Именно в этот момент вы заметите, что возникают более творческие идеи. Когда отведенное время истечет, проинформируйте об этом участников и похвалите их за предложенные идеи, а также за участие в процессе. Затем объявите, что следующим шагом будет оценка.

Генерирование идей – первое, что приходит на ум большинству людей, когда речь идет о мозговом штурме. Но на самом деле это только одна из частей мозгового штурма.

3) Оценка

В качестве первого шага на данном этапе просто выбираются идеи, представляющие собой потенциальные решения проблемы. Попросите участников в течение нескольких минут проанализировать свои идеи и решить, какие из них хороши, а какие – нет. Затем спросите, какие идеи, по их мнению, наиболее перспективны. Отметьте эти идеи. Вы также можете вычеркнуть явно неработоспособные идеи. Продолжайте до тех пор, пока у вас не останется от трех до восьми сильных идей. Если вы, как модератор, заметили, что участники штурма упустили из виду идеи, у которых есть потенциал, можно добавить эти идеи в список.

Завершив этот этап, выберите первую предложенную идею. Затем оцените ее по каждому критерию, используя при этом шкалу от нуля до пяти, где «ноль» обозначает, что идея вообще не соответствует критерию, а цифра «пять» означает полное соответствие критерию. Существуют два допустимых способа подсчета баллов:

- 1) Обсудить выставляемые баллы в группе и прийти к консенсусу по каждому показателю. Записать количество набранных баллов на доске.
- 2) Предложить каждому участнику написать собственную оценку в баллах по каждой идее. Затем модератор анализирует все баллы, рассчитывает среднее значение по каждой идее и пишет это число на доске.

Продолжайте действовать таким образом до тех пор, пока все идеи не будут оценены и не наберут свое количество баллов. Чем выше баллы, тем ближе идея к соответствию критерию, установленному в рамках мозгового штурма.



В итоге вы получите список идей, каждая из которых набирает баллы, отражающие, насколько хорошо она соответствует критерию. **Обычно три или пять идей с наибольшим количеством баллов являются самыми подходящими.**

В заключение оценки модератору следует обсудить лучшие идеи с участниками мозгового штурма и зафиксировать обратную связь по теме, идеям и процессу мозгового штурма в целом. Также необходимо записать каждый относящийся к теме комментарий.

После этого организатор должен подвести итог обсуждению, объяснив, какие следующие шаги будут предприняты с наработанными идеями. Разумеется, модератору следует поблагодарить участников мозгового штурма и отметить качество выдвинутых идей.

Затем необходимо подготовить итоговый отчет о проведении мозгового штурма. В отчете следует отразить следующее:

- 1) Тема.
- 2) Критерии оценки.
- 3) Идеи, набравшие наибольшее количество баллов, с указанием доли или процента от максимально возможной суммы.
- 4) Любые относящиеся к теме комментарии, высказанные участниками на заключительном этапе мозгового штурма.
- 5) Последующие планы.
- 6) Имена участников.
- 7) Перечень всех предложенных идей.

Следует отметить, что отчет о проведении мозгового штурма – это прекрасный повод предложить наработанные идеи высшему руководству, клиентам и другим лицам. Отчет не только содержит сами идеи, но и аргументирует, почему от них можно ожидать отдачи.

1.3.11 Организация эффективных брокерских мероприятий⁵

Было время, когда личные встречи были единственным способом обсуждений и обмена идеями. С прогрессом технологий, появились новые, более легкие способы коммуникации – такие, как виртуальные встречи с помощью Skype, Google Hangouts, Facetime и др. Однако, хотя виртуальные встречи более удобны, чем назначение личных встреч, они зачастую создают барьеры между собеседниками, так как на такой встрече труднее сфокусироваться и вникнуть в суть.

Про-активные инструменты продвижения научно-технических проектов и поиска партнеров более эффективны, чем традиционные методы – такие, как презентации на тематических конференциях и выставках, или размещение проектных предложений в базах данных



⁵ Информация по брокерским мероприятиям собрана при поддержке www.b2match.com



и каталогах. Основной широко используемый инструмент про-активного личного общения – это брокерские мероприятия (БМ). Участие в БМ дает огромный потенциал для нетворкинга. Личные двусторонние встречи ценны тем, что позволяют быстрее создать доверительные отношения для будущих соглашений, или же наоборот, осознать несоответствие партнеров на ранней стадии.

Брокерские мероприятия

Брокерское мероприятие – это множество проводимых параллельно заранее назначенных личных двусторонних встреч (длиной до 30 минут) между участниками, организованное в одном месте. Участники читают профили друг друга, размещенные на сайте БМ, и соответственно заказывают встречи еще до мероприятия. Для каждого участника составляется индивидуальное расписание встреч, где указывается время и место каждой встречи. Специальный ИТ-инструмент облегчает составление и валидацию профилей партнеров, поиск интересующих вас профилей других участников и запрос встреч.

Ключевые факторы успешного участия:

1. Фокус на конкретных технических областях / конкретных конкурсах исследовательских проектов. Использование других тематических мероприятий, включая ярмарки, конференции и пр. увеличивает вероятность найти релевантных потенциальных партнеров среди участников.

2. Выявление потенциальных участников с релевантными проектами / компетенциями / потребностями и приглашение их на БМ

Большинство брокерских мероприятий имеет собственные веб-сайты и / или применяет специальные он-лайн инструменты (зачастую интегрированные в соответствующие ИТ-платформы, как например, база данных EEN) для продвижения и организации мероприятия. На этом сайте участники могут зарегистрироваться, сделать свои профили, просматривать каталоги и запрашивать встречи в режиме он-лайн.

3. Заполнение партнерских профилей и использование каталога БМ для поиска соответствий

Основная особенность БМ – профили на поиск партнера, которые участникам предлагается заполнить, указав сферу своего бизнеса, технологические или научно-исследовательские компетенции, а также описать искомое партнерство. Эти партнерские профили помещаются в каталог БМ, который доступен участникам через веб-сайт БМ. Профили должны быть краткими, но при этом включать максимум технических подробностей; качество профиля – один из ключевых факторов успеха. Профили становятся доступными другим участникам БМ после их валидации организаторами.

4. Заранее назначенные встречи

Встречи назначаются до начала БМ. На основе профилей, размещенных в каталоге, участники запрашивают друг у друга встречи; прием запросов обычно прекращается за неделю до начала БМ. На разных мероприятиях участникам предлагается активно давать согласие на каждую встречу, либо только отказываться от неприемлемых встреч. Расписания встреч с указанием времени и места каждой встречи рассылается участникам за несколько дней до начала БМ. В результате, каждый участник знает, с кем и когда он встречается, и может соответственно подготовиться. Также, в расписании может быть отведено время для дополнительных (незапланированных) встреч, если это необходимо.



Сколько стоит участие в БМ?

Некоторые мероприятия бесплатны для участников, но в некоторых случаях взимается организационный взнос (обычно 50–200 евро), для покрытия расходов по организации БМ. Во многих случаях, БМ проводятся при тематических ярмарках / конференциях. Иногда участие в самом БМ бесплатно, но участники должны уплатить за вход на ярмарку (как правило, со скидкой).

(Нижеприведенная информация по брокерским мероприятиям собрана при поддержке www.b2match.com/ (см. 1.3.6).

Брокерские мероприятия – основные преимущества?

Для участников	Для организаторов БМ
<ul style="list-style-type: none">• Нетворкинг начинается несколькими неделями раньше самого БМ• Ваши предложения по сотрудничеству доступны участникам мероприятия задолго до его начала• Вы можете встретиться с несколькими перспективными деловыми партнерами по своему выбору в один день и в одном месте (экономия времени и транспортных расходов)	<ul style="list-style-type: none">• Более высокая степень удовлетворенности клиентов благодаря заранее согласованным B2B встречам• Большое число участников – опубликованные профили привлекают других людей• Снижение административной нагрузки: большая часть микро-менеджментских задач делается с помощью инструмента поиска соответствий

Список для принятия решения – получится или не получится?

В нижеприведенном проверочном списке отражены наиболее релевантные меры для проведения успешного брокерского мероприятия.

Он предназначен для быстрой оценки: все ли необходимые меры были приняты во внимание, и что еще необходимо выполнить.

- Если вы можете кликнуть большую часть боксов – то ваше БМ с большой вероятностью будет успешным.
- Если вы не можете кликнуть достаточное число квадратиков – то дважды подумайте, прежде чем проводить запланированное мероприятие



Сроки и необходимые действия

Основные стадии	Цель	Вопросы для рассмотрения
<p>Концепция & планирование</p> <p><i>6–12 мес. до начала мероприятия</i></p>	<p>Продолжаем? Да/Нет</p>	<p>Сроки / Сектор/ Тип мероприятия</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ресурсы организаторов <input type="checkbox"/> Аналогичные конкурирующие мероприятия (дата, регион)? <input type="checkbox"/> Тип мероприятия (Конференция, ярмарка, только B2B встречи?) <p>Клиенты</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Критическая масса региональных участников, стремящихся на международный уровень? <input type="checkbox"/> Целевые группы? (бизнес, технологический или научный контингент) <p>Выявление и отбор региональных партнеров</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Вовлеченность заинтересованных и надежных региональных стейкхолдеров? <input type="checkbox"/> Обещанные партнерами ресурсы (письма, телефонные звонки, ...)? <p>Выявление и отбор зарубежных партнеров</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Высокая степень участия надежных зарубежных партнеров <input type="checkbox"/> Вовлеченность других зарубежных стейкхолдеров? <p>Решение «Да-Нет»</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> В пользу какого решения говорит большинство пунктов?
<p>Подготовка БМ</p>	<p>Реклама и продвижение</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Составьте план проекта (сроки, вехи, ресурсы и т.д.) <input type="checkbox"/> Сделайте профессиональный веб-сайт <input type="checkbox"/> Подготовьте профессиональный рекламный пакет
<p>Привлечение участников <i>3–6 мес.</i></p>	<p>Большое число участников</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Определите и задействуйте все подходящие каналы продвижения <input type="checkbox"/> Зарегистрируйте местные/ региональные компании, прежде чем начать продвижение <input type="checkbox"/> Постоянно проверяйте качество и содержание профилей участников
<p>Поиск соответствий между участниками <i>3–4 недели</i></p>	<p>Обеспечить максимальное качество встреч</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 2–3 письма, побуждающие начать процесс заказа встреч <input type="checkbox"/> Прямые контакты (телефон) <input type="checkbox"/> Подтверждение участия (снижения неявки) <input type="checkbox"/> Предложения встреч для участников
<p>Мероприятие</p>	<p>Качественные встречи?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ресурсы на месте <input type="checkbox"/> Замещение в случае неявки участника <input type="checkbox"/> Регистрация на месте? Поиск соответствий на месте? <input type="checkbox"/> Информационная поддержка участников, другие услуги
<p>Обратная связь</p>	<p>Результат?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Отклики о мероприятии <input type="checkbox"/> Результативность встреч

Пример успешного Брокерского мероприятия приведен в Главе 2.3 – Роль посреднических институтов в интернационализации.



1.3.12 Деятельность по итогам встреч и решений (оформление краткого протокола/резюме встречи)

Планирование и действия, предпринимаемые до встречи и во время ее проведения, играют большую роль в достижении ожидаемых положительных и конструктивных результатов. Но точно так же важны и ваши действия после встречи. По окончании встречи опросите ее участников: что прошло хорошо, а что можно было сделать лучше. Наконец, подготовьте резюмирующий протокол встречи (Meeting minutes). В дальнейшем его следует разослать всем участникам и другим стейкхолдерам. В протоколе фиксируются основные итоги встречи и распределение ответственности за дальнейшие действия команды. Это очень важная составляющая эффективных встреч, которую часто упускают из виду. Необходимо записать все, что происходило на встрече, наряду с перечнем действий, которые согласились выполнить названные лица. Обязательно поручите кому-нибудь вести протокол встречи.

Зачем нужно резюме встречи?

Важность фиксирования результатов встречи в виде краткого протокола в том, что он содержит наиболее существенную информацию о встрече - принятые решения и выданные поручения. Он поддерживает активность участников, напоминая им об их роли в проекте, а также точно отражает всё происходившее на встрече. Сколько раз ваши коллеги путались или не сходились во мнениях о том, что именно происходило на встрече? При наличии протокола, к которому всегда можно обратиться, вопросов ни у кого не возникает.

Большинство людей не понимает, что в резюме встречи не нужно в точности фиксировать все происходившее на встрече. Этот документ предназначен для того, чтобы зафиксировать существенную информацию, такую как порученные действия и принятые решения. Кроме того, этот протокол можно сохранить и для дальнейшего использования в качестве справочного материала к будущим встречам на ту же тему.

Приводимые ниже рекомендации помогут вам написать содержательное, но в то же время краткое резюме встречи.

До встречи

Если вы ведете протокол встречи, убедитесь, что вы не являетесь одним из основных ее участников. Вы просто не сможете хорошо выполнять обе задачи одновременно. Создайте шаблон протокола и оставьте в нем свободное место для записей. Включите следующую информацию:

- Дата и время проведения встречи
- Цель встречи
- Имя ведущего или председателя встречи
- Порученные действия по пунктам
- Принятые решения



Образец оформления резюме встречи

Название организации/проекта: Цель встречи: Дата/Время: Место проведения: Присутствуют (список участников с указанием их роли в организации/проекте): Председатель:			
Тема	Обсуждение	Решение/Действие	Ответственный
1.			
2.			
3.			
...			
Номер телефона или адрес электронной почты (впишите ваше имя и контактную информацию) для тех, кто захочет ответить с дополнениями или поправками к резюме			

До проведения встречи получите от организаторов как можно больше информации. Попросите предоставить список участников, а также информацию о цели встречи. Таким образом, во время фиксации информации для резюме вам будет легче понять, о чём идет речь.

Решите, как вы будете фиксировать информацию. Если вам неудобно пользоваться ручкой и блокнотом, попробуйте использовать диктофон или, если вы быстро печатаете, принесите на встречу ноутбук.

Во время встречи

Как только участники соберутся в помещении, отметьте их имена в списке присутствующих. Попросите председателя представить вас тем, с кем вы не знакомы. Это поможет вам позднее, когда вы будете записывать порученные задачи или принятые решения.

Не пытайтесь фиксировать информацию дословно – в этом нет необходимости. Резюме – это краткое изложение того, что происходило на встрече, а не запись того, кто и что сказал. Сосредоточьтесь на понимании обсуждаемых вопросов и на записи поручений или решений.

Заносите поручения и решения в свой шаблон по мере их принятия. Не ждите окончания встречи, чтобы извлечь их из своих записей, иначе вы можете ошибиться. Если вы точно не поняли, какое именно решение было принято или какие поручения даны, уточните у ведущего.

После встречи

Просмотрите ваши записи и добавьте комментарии или уточните непонятные места сразу после встречи. Лучше сделать это по горячим следам, пока информация свежа в головах присутствующих. Перепечатайте свои записи в подготовленный заранее шаблон – так их потом легче будет читать и использовать.

Когда вы закончите оформление протокола/резюме, попросите председателя собрания **просмотреть** документ на предмет ошибок. Сразу же **разошлите окончательную версию** всем участникам. Сохраните также копию записей (и шаблон) для себя на тот случай, если кто-то захочет изучить их позже.



Пронумеруйте страницы сразу же, чтобы потом не запутаться. Однако помните о том, что составитель отчета о встрече отвечает за связное изложение. Не заставляйте себя вести отчет в хронологическом порядке обсуждения – это может не сработать.

Сосредоточьтесь на вопросах, требующих принятия мер, а не на обсуждении. Цель отчета состоит в том, чтобы зафиксировать принятые решения и записать, какие меры должны быть приняты, кем и когда.

Будьте объективны. Ведите весь отчет в одном глагольном времени и не используйте имен, за исключением тех случаев, когда вносятся предложения или дополнения. Это деловой документ, а не перечисление того, кто и что сказал.

Избегайте личных замечаний. Чем меньше прилагательных или наречий вы используете, тем лучше. Сухой стиль изложения в наибольшей степени подходит для отчета о встрече.

Если вам нужно сослаться на другие документы, **добавьте их в качестве приложения** или укажите, где их можно найти. Не стоит переписывать или пытаться кратко изложить их содержание.

1.3.13 Подготовка отчётов

Приведённые ниже рекомендации носят общий характер и должны учитываться при написании любого отчёта. Тем не менее, некоторые программы могут предъявлять особые требования, являющиеся обязательными. Например, координатор проекта 7РП и члены консорциумов должны соблюдать особые требования по отчётности – их можно найти в http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/fp7/89692/project-reporting_en.pdf (Указания по составлению отчетов о проектах). Этот документ служит руководством, помогающим координаторам и членам консорциумов готовить периодические и заключительные отчёты, которые требуются согласно Статье II.4 Грантового соглашения (Grant Agreement) и относятся к договорным обязательствам.

Эффективная отчетность (включая **документированные результаты**⁶, периодические отчёты по проекту и Итоговый отчёт по проекту) – один из ключевых факторов успеха в реализации проектов 7РП, а также одно из основных средств коммуникации между участниками проекта.

Итак, ваша команда изучила проблему, выполнила анализ и должна изложить свои рекомендации в форме отчёта по проекту. С чего начать составление отчёта? Как сделать так, чтобы представленный вами отчёт прочитали, восприняли и поняли? Если бы все писали в одном и том же формате, читатели наверняка находили бы то, что им нужно, вдвое быстрее. Именно поэтому с годами складывается стандартный формат, часто называемый Форматом делового отчета. Одна из основных причин, по которым следует пользоваться стандартным Форматом делового отчета, заключается в том, что у людей, читающих ваш отчет, как правило, мало времени. Лишь очень немногие, если вообще кто-либо, прочтут каждое слово вашего отчёта от начала до конца.

⁶ Документированный результат (**Deliverable**) – термин, используемый в управлении проектами для описания материальных или нематериальных объектов, созданных в результате проекта. Документированный результат (информация, которую можно **документировать**) может представлять собой отчёт, документ, продукт или любую другую структурную единицу проекта.



- Читатель должен быстро *добраться до сути* вашего отчёта, и правильно составленный отчёт должен этому способствовать.
- Читатель должен прослеживать структуру вашего документа «сверху вниз». *Практически никто не захочет читать отчёт от начала до конца подряд.* Читатель должен иметь возможность идти «сверху вниз», выбирая лишь отдельные части для подробного чтения, понимая при этом цель и контекст других частей, которым он уделяет меньше внимания.
- Читатель должен иметь возможность выбрать, в какой степени ему вникать в технические детали. Правильно составленный отчёт позволит читателю при желании пропускать технические подробности.

Использование стандартного формата помогает также упорядочить всю информацию по теме. Содержание отчёта может быть «перегруженным», особенно если у вас много данных. Благодаря данному формату информация соответствует более понятным читателю логическим шагам. Кроме того, вы ничего не забудете, так как формат обеспечивает надлежащую структуру документа.

Структура документа, рекомендованная для отчётов по проектам, состоит из следующих частей, в указанном порядке:

- Титульный лист
- Резюме
- Оглавление
- Глоссарий
- Методология
- Введение
- Основная часть – аналитический раздел, который можно разбить на подразделы
- Выводы и рекомендации
- Ссылки на источники
- Приложения

Титульный лист

Здесь обязательно указывается название отчёта, имя автора и дата. Для отчётов 7РП необходимо использовать специальный шаблон.

Что необходимо учитывать⁷ при написании отчёта:

- Кто будет читать/анализировать ваш отчёт?
- У кого уже есть сложившееся мнение по данному вопросу?
- О чём вы пишете?
- Каковы ваши цели?
- Что вашей аудитории уже известно?
- Каковы ваши ключевые тезисы?
- Ваши выводы, рекомендации, решения?
- Почему вы думаете именно так?
- Откуда взяты доказательства? Насколько они актуальны и надёжны?
- Как они подкрепляют ваши доводы?
- В какие сроки необходимо подготовить ваш отчёт?
- Каким образом вы проанализировали свой вопрос?
- Как вы придёте к определённому выводу?
- Почему вы пришли именно к такому выводу?
- Как вы представите свои выводы?



Аннотация

Объем не должен превышать одной страницы. Кратко изложите проблему, которую вы пытаетесь решить, перечислите наиболее важные данные или результаты и укажите рекомендуемые действия.

Во многих случаях люди найдут время прочитать только эту страницу. Поэтому желательно написать ее так, как будто это отдельный самостоятельный отчет. Используйте маркированные и нумерованные списки, чтобы выделить важные пункты. Хотя аннотация является ключевым элементом вводного раздела, ее следует составлять после написания большей части отчета. Аннотация располагается в начале отчета, но пишется в последнюю очередь.

Оглавление

Оглавление необходимо для документа большего объема и является составной частью процесса ориентации. Читатели пользуются оглавлением, чтобы быстро определить, что включает в себя документ и как он составлен.

Глоссарий

Глоссарий представляет собой перечень символов, аббревиатур, сокращений и определений и полезен на тот случай, если аудитория, читающая основную часть отчета, мало знакома с терминологией, которую вы используете в отчете.

Методология

Опишите методы, которые вы использовали в своём исследовании, чтобы прийти к сделанным выводам. Например, проводили ли вы беседы с фокус-группами, делали интервью, пользовались ли сторонними ресурсами, такими как консалтинговые или исследовательские фирмы? Подробно опишите процесс своего исследования и объясните, почему вы использовали именно эти источники.

Введение

Во введении следует охарактеризовать положение дел до начала работы. Читатель должен получить ясное представление о проблемах и причинах написания отчёта. Здесь должно быть сказано, почему читателям необходимо прочитать данный отчет, и очень кратко изложено, о чём пойдёт речь в основной части отчёта.

Основная часть – аналитический раздел

Это – «сердце» вашего отчёта. Опишите своё исследование и обоснуйте свою позицию – и не забывайте, что сначала нужно излагать самую важную информацию.

Выводы

Проанализируйте результаты своего исследования и сведите все данные воедино. Многие прочитают этот раздел, поэтому он должен быть коротким и простым.

Рекомендации

Перечислите действия, которые, на ваш взгляд, следует предпринять для решения проблемы, которую вы описываете. Для этого перечня лучше всего использовать маркированные или нумерованные списки.

Это ещё один раздел, который прочтут многие, поэтому изложите своё мнение предельно ясно. Вы провели исследование, так что расскажите людям, что должно произойти дальше. Если вы предлагаете существенные изменения, тогда необходимо выработать стратегию их поэтапного внедрения.

Ссылки на источники

В отчёте необходимо указывать источники информации. Количество этих источников в значительной степени зависит от конкретного отчёта. Здесь применим тот же критерий, что и для других разделов:



- Что хотелось бы или необходимо знать читателям?
- Насколько подробной должна быть информация?

Приложения

Приложения содержат дополнительную информацию, которая отвлекла бы читателя, если бы была изложена в основной части отчёта. В приложения включаются подробности, например, вопросники, полные списки участников, сводные данные, подробное описание методов. Приложения обычно нумеруются, например, «Приложение 1», или обозначаются буквами – «Приложение А». Каждое приложение должно быть посвящено только одной теме.

Вот ещё несколько рекомендаций по написанию эффективных, грамотно составленных отчётов:

- **Чётко представляйте себе свои цели** – Перед тем, как начать написание отчёта, убедитесь, что хорошо понимаете, зачем вы его пишете – и кто его будет читать.
- **Используйте свободный стиль** – По возможности пишите в достаточно неформальном и лёгком для чтения стиле. Придерживайтесь профессиональной лексики, но всегда ориентируйтесь на читателей. Если вы пишете, как говорите, возможно, им будет легче понять, что вы хотите им сказать.
- **Будьте лаконичны** – Помните, что обычно у людей немного времени. Стремитесь к тому, чтобы фразы были короткими и понятными.
- **Пользуйтесь источниками и данными** – Используйте статистические данные и по возможности всегда ссылайтесь на источники информации. Люди склонны верить больше цифрам, чем мнениям.
- **Организируйте текст с помощью понятных заголовков** – Разбейте текст заголовками и подзаголовками. Это облегчает чтение и помогает людям находить необходимую информацию.
- **Начинайте с самой важной информации** – Каждый раздел вашего отчёта должен начинаться с наиболее важной информации. Опять же помните, что у большинства читателей мало времени. Сообщите то, что им нужно знать, как можно скорее.
- **Делайте не меньше двух черновых вариантов отчёта** – в первом варианте передайте общий смысл. Во втором – уточните и отшлифуйте стиль изложения.

1.3.14 Контакты со средствами массовой информации

Данный раздел в основном ориентирован на научно-исследовательские проекты 7РП, Horizon 2020 и содержит соответствующие рекомендации⁸. Тем не менее, эти рекомендации могут быть использованы в любом научном проекте, когда речь заходит о диалоге с общественностью с помощью средств массовой информации.

⁸ Более подробные рекомендации по данному вопросу представлены на портале Евросоюза: http://ec.europa.eu/research/science-society/science-communication/index_en.htm



Для повышения эффективности исследований, финансируемых Евросоюзом, а также для поддержания диалога и дискуссий, грантовое соглашение по проекту 7РП обязывает участников проекта взаимодействовать со структурами, не входящими в научное сообщество.

Ниже приведены соответствующие пункты грантового соглашения⁹.

Общие условия, II.2, Организация консорциума и роль координатора

4. Бенефициары должны выполнять следующие обязательства в качестве консорциума: [...]

d) по возможности поддерживать контакт с лицами, не входящими в научное сообщество, а также с общественностью с целью поддержания диалога и дискуссии по текущим исследовательским задачам, результатам исследований и по смежным научным вопросам с политическими деятелями и представителями гражданского общества; обеспечивать тесное взаимодействие с образовательной системой на всех уровнях и проводить мероприятия, направленные на повышение социально-экономического воздействия исследования.

Планы проведения этих мероприятий по взаимодействию с общественностью должны быть определены уже на этапе подготовки проектного предложения и детализированы в коммуникационной стратегии проекта. В части контактов со средствами массовой информации (телевидение, радио, печатная пресса), стратегия должна включать в себя следующие шаги:

- Определить ключевые обращения;
- Сформировать целевую аудиторию;
- Выбрать адекватные формы коммуникации;
- Адаптировать информацию для изданий, в которых предполагаются публикации;
- Наладить отношения со средствами массовой информации
- Определите свое обращение

Первый шаг в любом коммуникационном процессе – определить, с чем обращаться к своей аудитории. Очевидная цель – сделать упор на позитивные достижения и пользу, которую они приносят. Это требует четкой договоренности и тщательной координации между всеми сторонами, которые могут выступать в качестве официальных представителей или источников информации по конкретному проекту. Во что бы то ни стало надо избегать нестыковок в фактах, цифрах, акцентах и точках зрения.

Определите свою целевую аудиторию

Согласование коммуникационных целей консорциума с целями Европейского союза подразумевает обращение к очень широкому кругу адресатов. Главной целевой аудиторией являются учёные, специалисты, бизнесмены, институты и правительственные учреждения. Но поскольку 7РП получает государственную финансовую поддержку, столь же важна обязанность показать гражданам, что их денежные средства расходуются по назначению. Выполнение социальных задач по распространению образования и стимулированию интереса к научной деятельности также подразумевает необходимость выхода на широкую общественность с использованием всех доступных средств.

9

http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/communicating-research_en.pdf



Выберите свои инструменты

Основными информационными каналами научного сообщества являются рецензируемые коллегами публикации, специализированные веб-сайты и научные конгрессы. В отличие от этого, 60% населения узнает о научных достижениях по телевидению. Популярные газеты, журналы, радио и – в растущей степени – интернет также играют большую роль в формировании общественного мнения и осведомлённости.

Между этими двумя полюсами находятся инструменты делового взаимодействия, в том числе технические, финансовые и отраслевые издания, радио и телепрограммы, торговые ярмарки и семинары. При подготовке сбалансированного комплекса коммуникаций все эти каналы необходимо принимать во внимание.

Мероприятия, проводимые на местах, могут стать еще одним средством выхода на ограниченную, но зачастую стратегически важную аудиторию.

Взаимодействие со СМИ – это не прямая форма коммуникации. Непосредственно получают подготовленный пресс-релиз или присутствуют на пресс-конференции журналисты или редакторы, связанные с определёнными программами или изданиями. Однако ваша конечная цель – дойти до их зрителей, слушателей или читателей. Поэтому важно обеспечивать соответствие всех обращений критериям, необходимым для того, чтобы редакторы и журналисты охотно принимали эти материалы к публикации и вероятность выхода на реальную целевую аудиторию максимально увеличивалась. Редакторы осуществляют независимый контроль содержания и стиля всех используемых материалов. Вы не можете обязать их использовать весь материал, который вы предоставили, или воспроизвести информацию именно в том виде, в каком вы ее преподнесли. Таким образом, вам надо сделать все возможное, чтобы ваше сообщение было интересным, актуальным, всесторонним и недвусмысленным, и представить его так, чтобы оно как можно легче переносилось на экран, в эфир или на печатные страницы.

Подготовьте эффективный пресс-релиз или истории успеха

Пресс-релиз или история успеха – это информация, которую заранее передают средства массовой информации, включая телевидение, радио, электронные и печатные издания. Из этого сообщения они выберут те элементы, которые сочтут интересными для своей аудитории. Они отредактируют (или расширят) ваш материал, чтобы подготовить эфирный сюжет или текст, который они сочтут наиболее подходящим. См. пример истории успеха в Приложении 3.

Заголовок пресс-релиза – это первое, на что обратит внимание журналист. Хороший заголовок краток – не более двух строк. В идеале следует использовать глагол, выражающий действие, и лексику, понятную широкой аудитории и призванную стимулировать в читателях любознательность и воображение.

Зрители, слушатели и читатели, да и сами журналисты, всегда куда-то спешат. Необходимо сделать так, чтобы они могли получить общее представление о материале, просто бегло взглянув на него. Поэтому **составьте вводный абзац** из двух-трех предложений, в которых вкратце отражено содержание и показана его значимость. Он должен давать ответы на шесть основных вопросов – кто, что, почему, когда, где, и как – или на те из них, которые важны в данном контексте.

Абзацы должны быть расположены в порядке убывания важности. Хорошая проверка – убедиться, можно ли, начиная с конца текста, постепенно убирать абзацы, не искажая общего смысла. Это равнозначно простейшей форме редактирования для журналиста, стремящегося заполнить ограниченное место на полосе, которую надо срочно сдавать в печать.



Привлекательная (и качественная) фотография значительно увеличивает вероятность того, что пресс-релиз будет отобран для публикации, особенно если на снимке изображены люди или запечатлено нечто яркое (космический корабль, необычное здание, цветущие растения и так далее).

Старайтесь не использовать в пресс-релизе подробные технические объяснения и исторические детали. Тем не менее, такая информация может пригодиться журналистам, собирающимся написать более развернутый материал. При необходимости можно добавить эти сведения в конце текста с пометкой «Примечания для редакции» или даже приложить их в виде отдельной статьи с пояснениями, четко обозначив ее назначение.

В тех случаях, когда новость оглашается еще и напрямую, например, на пресс-конференции, следует раздать пресс-релиз в том месте, где проходит это мероприятие. Его можно вручать отдельно или вместе с другими документами в комплекте материалов для прессы. Это не исключает последующего дополнительного распространения пресс-релиза, так как не все приглашённые журналисты обязательно будут присутствовать на мероприятии.

Рекомендация:

Используйте события с пользой: если вы участвуете в таком мероприятии, как пресс-конференция или выставка, организованная третьей стороной, воспользуйтесь тем, что скорее всего там будут присутствовать журналисты. Принесите для раздачи свои пресс-релизы.

Организируйте успешное мероприятие для прессы

Пресс-конференции уместны, когда необходимо отметить крупное событие или объявить важные новости. При этом возможность узнать о результатах из первых рук или задать вопросы участникам принесет журналистам дополнительную практическую пользу. Кроме того, на таком мероприятии можно дать краткую информацию по интересной или перспективной теме. Это не значит, что данное событие будет сразу же подробно освещено в прессе, но журналисты получают исходные данные для будущих публикаций. Пресс-конференции проводятся в разнообразных формах. Они могут быть открыты для всех журналистов, адресованы целевой группе в зависимости от темы или географической области или могут быть предназначены для ограниченного круга журналистов, формирующих общественное мнение.

Подобные мероприятия не стоит повторять слишком часто. Иначе они станут обременительными для бюджета и ослабят интерес прессы. Необходимо взвесить все «за» и «против» и не злоупотреблять этим методом, сообщая подробности, которые легко можно передать и в письменной форме.

Приглашение для журналистов обязательно должно содержать все факты, которые надо знать журналистам, а именно – кто, что, почему, когда, где, как, – а также дополнительную информацию, которая поможет убедить их посетить данное мероприятие.

Приготовьте **пресс-кит** – полный комплект материалов для журналистов. Он должен включать в себя пресс-релизы с основной информацией, соответствующие справочные материалы, например, специально подготовленную подборку данных, публикации и, возможно, брошюры и слайды презентации в виде раздаточного материала. Информационный пакет также может содержать резюме специалистов по данному вопросу и их контактные данные, чтобы журналистам было проще с ними связаться в дальнейшем.



Подготовьте подходящие иллюстрации – графики, диаграммы и/или фотографии. Все это можно записать на CD или сообщить журналистам адрес страницы в интернете, откуда они смогут скачать все необходимые данные.

Готовить презентации (смотри также 6.9) следует подробно – как по содержанию, так и по объему. Как и при любом обращении к СМИ, содержание должно быть простым, а основные идеи – понятными. Не углубляйтесь в научные детали; презентация для СМИ – это не доклад на отраслевой научной конференции.

Во время посещения объекта удостоверьтесь, что все журналисты в сборе и их сопровождают компетентные люди, готовые ответить на любой их вопрос и обеспечить их безопасность. Подготовьте свободное помещение, где корреспонденты телевидения и радио смогут записать интервью по конкретным вопросам.

Рекомендация:

Отправьте по электронной (или обычной) почте информационные пакеты для прессы тем журналистам, которые были в списке приглашенных, но не смогли посетить мероприятие – возможно, по не зависящим от них причинам.

Наладьте отношения с журналистами

Не ждите, пока журналисты с вами свяжутся, идите к ним сами. Предвосхищайте их потребности, обращая их внимание на важные события и особенно интересные процессы. Когда журналисты ищут информацию, они хотят получить ее как можно скорее – возможно, для завтрашней статьи или программы. **Откликайтесь как можно быстрее**, не оставляйте ни единого вопроса без ответа. Если вы не в состоянии вовремя отреагировать, обязательно перезвоните или напишите по электронной почте, объяснив причину своего молчания.

Подготовьте печатные издания о проекте

Освещение вашего проекта в СМИ может иметь огромный резонанс, но этот эффект кратковременный, а содержание материалов в какой-то степени выходит из-под вашего контроля. Ваши собственные печатные издания о проекте играют важную роль, фиксируя вашу информацию именно в том виде, в каком вы хотите ее представить, и в той форме, которую можно использовать для будущих ссылок. Другим преимуществом печатных материалов является то, что их можно распространять по собственному усмотрению.

Выберите вид издания

Прежде всего, необходимо определить, какой вид издания в наибольшей степени отвечает вашим требованиям. Именно из этого надо исходить, выделяя бюджетные средства и привлекая человеческие ресурсы, способные выполнить эту работу. Ниже приведены лишь некоторые основные виды собственных изданий:



Пример: титульная страница буклета проекта ISTOK-SOYUZ, с логотипом и лозунгом



Совместный новостной бюллетень кластерных ИКТ проектов ЕЕСА (титульная страница)



Информационный проспект (лифлет) проекта отражает статус проекта и служит престижной визитной карточкой для его представления влиятельным читателям – европейским и национальным политикам, государственным и местным органам власти, потенциальным партнёрам, инвесторам, промышленным потребителям, представителям средств массовой информации...

Такой проспект, подготовленный на ранней стадии проекта, может:

- Дать общее представление о консорциуме и подчеркнуть репутацию и сильные стороны отдельных партнёров;
- Осветить историю вопроса и обоснование инициативы;
- Показать намеченные результаты и подчеркнуть масштабы ожидаемых прорывов и инноваций;
- Объяснить, как обеспечиваются образование, обмен знаниями и использование полученных данных;
- Спрогнозировать вероятный долгосрочный эффект в показателях конкурентоспособности, занятости, охраны окружающей среды и повышения качества жизни;
- Привлечь интерес к инициативе и обеспечить вклад в нее со стороны лиц, осознающих потенциал выгодного участия в использовании ее конечных результатов; и/или
- Помочь партнерам в среде МСП, которые, возможно, не могут себе позволить осуществить такую публикацию в одиночку.

С помощью **периодического информационного письма (бюллетеня) проекта** можно освещать события, разворачивающиеся в ходе реализации проекта. В зависимости от содержания возможна внутренняя рассылка с целью информирования партнёров проекта, а также внешняя – для целевой аудитории.

Ниже приводятся типичные материалы, которые можно включать в информационный бюллетень:

- Отредактированные версии пресс-релизов проекта;
- Анонсы достижений партнёров или рабочих групп;
- Сообщения о конференциях и встречах;
- Новости о ключевых достижениях проекта;
- Кадровые объявления;
- Информация о предстоящих событиях.

Информационные бюллетени такого рода обычно выпускаются три-четыре раза в год, но даже ежегодное издание может служить полезным обновлением информации, содержащейся в основной брошюре о проекте.

Тематический выпуск служит краткой справкой о характере и масштабах проекта или о его документированных результатах. Обычно он печатается на листе формата А4 с двух сторон и позволяет при небольших затратах давать ответы на основные информационные запросы. Его также можно раздавать гостям и участникам конференции, включать в пресс-киты или рассылать по электронной почте по перспективным контактам на телевидении. Преобразовав листок в электронный файл формата «pdf», его можно разместить на вашем веб-сайте или использовать в качестве приложения не слишком большого размера к сообщениям, рассылаемым по электронной почте.

В контексте научной деятельности постеры и мобильные стенды обычно предназначены для описания отдельных исследований на специализированных конференциях и встречах. Однако постеры более общего характера могут быть использованы для того, чтобы знакомить с завершёнными проектами более широкую аудиторию. Они обязательно должны



быть еще лаконичнее, чем тематические выпуски, и могут содержать только самое краткое резюме. Помимо демонстрации на конференциях и встречах они могут передаваться в университеты и школы с целью повышения интереса студентов и учащихся к научной работе.

- Все учёные несут профессиональную ответственность за информирование общественности о своих исследованиях и за предоставление рекомендаций и консультаций, когда это целесообразно. Популярные средства массовой информации являются важным каналом для такой коммуникации, и их следует привлекать, а не сторониться.
- Получайте помощь там, где ее можно получить – например, у сотрудника вашей организации, отвечающего за связи с прессой или со СМИ.
- Постоянно следите за тем, как освещается в СМИ научная тематика вообще и ваша область в частности.
- Посещайте семинары, научные конференции и т.д., которые позволяют учёным и журналистам встречаться и обсуждать актуальные вопросы. Узнайте, как работают журналисты и с какими ограничениями они сталкиваются.
- В тех случаях, когда ваша работа находится на предварительной стадии или публикация в рецензируемом коллегами журнале еще только предстоит, четко объясняйте это в своих интервью.
- Если ваши результаты и выводы отличаются от данных, полученных другими известными учёными в данной области, поясняйте это. В то же время не стоит рассказывать о новизне вашей работы лишь для того, чтобы заинтересовать СМИ.
- Будьте особенно аккуратны, когда сообщаете о рисках или преимуществах, выявленных в результате проведённого исследования. Всегда давайте рискам и выгодам широкую смысловую характеристику, понятную людям. Никогда не говорите об относительном риске, чётко не обозначив в простых категориях абсолютный риск.
- Если ваше исследование может повлиять на изменение образа жизни или государственной политики, описывайте его с особой осторожностью. Именно здесь наиболее велика вероятность искажения информации. Так может обстоять дело, когда ваша работа посвящена, допустим, вопросам питания, личной безопасности, состоянию окружающей среды и т.д. В данном контексте будьте готовы к дискуссиям и вопросам социального, этического и политического характера.
- Взаимодействуйте! Ищите возможности общаться напрямую с группами и членами гражданского общества и обсуждать последствия вашей работы. В конце концов, расплачиваться во многих случаях придется им. При любой возможности поддерживайте и укрепляйте их веру в то, чем вы занимаетесь.

Источник: «Guidelines for scientists on communicating with the media»¹⁰».

¹⁰ Данные рекомендации, а также полную версию отчёта по проекту MESSENGER можно загрузить с сайта <http://www.sirc.org/messenger/> и использовать для свободного распространения. Проект MESSENGER финансировался в качестве специальной меры по поддержке в рамках БРП Главным управлением исследований (DG Research) – Science in Society (Наука в обществе), Контракт № 013590.



1.3.15 Использование социальных медиа/сетей

Основные традиционные медиа, упомянутые в разделе 1.3.14, продолжают представлять собой наиболее эффективную платформу для распространения научной информации перед широкой аудиторией; 66% американцев получают новости по телевидению, 43% – через Интернет, 31% – через газеты, и 19% – по радио (участникам разрешалось назвать два источника) (Опрос общественного мнения исследовательского центра Pew Research Center, США, 2011¹¹).

Однако в эпоху интернета, социальные медиа становятся мощным инструментом как для продвижения отдельных исследователей, так и для представления науки в целом для широкой публики. Хотя тип он-лайн коммуникаций и механизм обмена знаниями могут весьма сильно различаться, ученые все чаще используют социальные сети, чтобы обмениваться журнальными статьями, мыслями и мнениями, публиковать свежую информацию о конференциях и встречах, и распространять информацию о профессиональных возможностях и вакансиях. Поиск с помощью Google стал стандартным подходом к обнаружению информации о какой-либо теме или человеке. Недостаточное присутствие в он-лайне может серьезно снизить узнаваемость исследователя, а также порождает риск, что нежелательные результаты поиска будут появляться вперед желательных. Узнаваемость публикой и конструктивный разговор в социальных сетях могут принести большую пользу научным исследованиям, оказывая разностороннее воздействие, включая распространение результатов проекта.

Социальные медиа дают вам новые способы общения, взаимодействия и совместной работы с партнерами и другими людьми за пределами вашей организации, а также облегчают совместную работу и обмен знаниями внутри организации. Социальные медиа включают собственно социальные сети (напр. Facebook, LinkedIn и др.), микроблоги (напр. Twitter), блоги, внутренние вики и/или прочее коллаборативное программное обеспечение.

Чтобы успешно работать с социальными медиа, нужно понимать, чем они отличаются от традиционных СМИ.

Различие между социальными и традиционными медиа¹²

Социальные медиа	Традиционные медиа
Беседа	Однонаправленное вещание
Открытая система	Закрытая система
Прозрачность	Непрозрачность
Индивидуальный маркетинг	Массовый маркетинг
Контент генерируется пользователем	Профессиональный контент
Самобытный контент	Сглаженный контент
БЕСПЛАТНАЯ платформа	Платная платформа
Показатель: вовлеченность	Показатель: тираж/ частота
Неструктурированные коммуникации	Управляемые коммуникации

11 <http://www.people-press.org/2011/09/22/press-widely-criticized-but-trusted-more-than-other-institutions/>

12 Источник <http://www.business2community.com/social-media/16-differences-between-social-media-and-traditional-media-0211995>



Использование социальных медиа может серьезно помочь

- в получении новой информации,
- увеличить воздействие и узнаваемость научных работ,
- привлекать к своей работе внимание коллег-исследователей и встретить новых коллег-исследователей,
- улучшить социальный профиль исследователя, повысить его репутацию и, соответственно, конкурентоспособность.

Интернет представляет все больше таких инструментов, и уже становится трудно сделать выбор из длинного списка “центральных” ресурсов. Для начинающих при этом критически важно определить, чего именно вы хотите достичь, и соответственно выбрать те инструменты, которые наиболее нацелены на достижение именно этой цели.

Блоги – это традиционное, подробное он-лайн повествование. Wordpress (<http://wordpress.com>) и Blogger (<http://blogger.com>) – наиболее популярные сайты, предлагающие бесплатный хостинг для блогов, включая удобный графический интерфейс для конструирования записей (постов) и изменения облика блога. Существуют также тематически ориентированные сайты для научных сообществ.



Field of Science <http://www.fieldofscience.com/> – независимая сеть научных блогов. Каждый блогер на Field of Science может заниматься рекламой в своем блоге, но сама сеть некоммерческая. Состоя в сети, блогеры Field of Science полностью свободны в своей редакторской и авторской деятельности, они собственники своих блогов и их контента. Сеть не накладывает никаких требований, квот и ограничений.

Рекомендации по ведению блогов¹³

- Регулярно обновляйте содержание блога (т.е. минимум одна статья каждые 15 дней);
- Не будьте рабом своего бога (не пишите, когда нет вдохновения);
- Подкрепите статью эффектной картинкой;
- Включите ссылки и ссылки на другие источники, чтобы дать читателю возможность сравнить и расширить полученную информацию;
- Благодарите за комментарии и отвечайте на них;
- Соблюдайте правила вежливости как в статьях, так и комментариях;
- Опубликовав статью, прорекламируйте ее в социальных сетях.

¹³ FP7project <http://haivisio.eu/>. Training course on Dissemination and Communication Techniques and Tools for European projects.



Twitter (<http://twitter.com>) – это инструмент для общения с подписчиками (followers) с помощью коротких сообщений, содержащих новости, мнения, ссылки на веб-ресурсы и другие источники информации.

Twitter полезен для моментальных переговоров, фильтрации новостных потоков и создания сообществ. Такие инструменты, как хэш-теги (фраза, начинающаяся с хэша /знака «решетка») позволяют пользователям разбирать твиты по темам. Например¹⁴, участники конференций создают специальный хэш-тег для каждого конкретного мероприятия: так, #asm2012 означает Генеральное собрание Американского Общества микробиологов в Сан-Франциско (16–19 июня 2012 г.). Твиты, содержащие #asm2012, становятся популярны в течение конференции – так, этот хэш-тег вышел в «список трендов» на главной странице Twitter – редкий, но впечатляющий случай для научных он-лайн дискуссий. Однако пользователям следует понимать, что Twitter быстро архивирует «старый» контент – например, твиты, объединенные под популярным хэш-тегом вашей конференции, становятся невидимыми для поиска уже через несколько дней.

Рекомендации по ведению Twit¹⁵:

- Делайте короткие (140 символов) сообщения (твиты);
- Поставьте целью публиковать минимум один твит в день;
- Обязательно делайте ретвит сообщений других людей – поддерживайте обмен информацией;
- Включайте в свои твиты ссылки/линки;
- Это хороший способ связи с другими людьми и создания практических сообществ.



FACEBOOK (<https://www.facebook.com>) – это инструмент для общения с подписчиками (followers) с помощью коротких сообщений, содержащих новости, мнения, ссылки на веб-ресурсы и другие источники информации.

С помощью Facebook вы легко можете:

- создать персональный профиль,
- создать страницу конференции или семинара,
- создать частное или общее пространство для тематической дискуссии,
- продвигать ваши исследования перед широкой аудиторией и получать ранние отклики на свои научные идеи,
- набирать сотрудников для исследований,
- публиковать новости об исследованиях по мере их возникновения.

¹⁴ Введение в социальные медиа для ученых, Holly M. Bik, Miriam C. Goldstein, Published: April 23, 2013 DOI: 10.1371/journal.pbio.1001535

¹⁵ FP7project <http://haivisio.eu/> Учебный курс по методам и инструментам диссеминации и коммуникации в европейских проектах.





Facebook позволяет обмениваться новостями, ссылками, ресурсами, проводить обсуждения. Люди могут следить за вашими новостями и постить вопросы и комментарии на вашей «стене». Вы можете видеть, кто посещает вашу страницу.

Тем не менее, мнения о Facebook среди исследователей разделились, они рассматривают этот инструмент с двух точек¹⁶:

- 1) они создают персональный профиль, который может достигнуть другой аудитории, отличной от аудитории Twitter или блогов, или же
- 2) они используют Facebook только для целей, не связанных с исследованиями – например, общение с ближайшими друзьями и семьей.

¹⁶ Введение в социальные медиа для ученых, Holly M. Bik, Miriam C. Goldstein, Published: April 23, 2013 DOI: 10.1371/journal.pbio.1001535



«За» и «против» для различных социальных медиа¹⁷

Платформа	За	Против
Блоги	<ul style="list-style-type: none"> • Долгосрочность; посты доступны через поисковики. • Твердая платформа для выстраивания он-лайн репутации. 	<ul style="list-style-type: none"> • Чтобы подготовить продуманный пост, нужно много времени. • Посты приходится рекламировать через другие платформы.
Twitter	<ul style="list-style-type: none"> • Малые затраты времени, короткие посты. • Можно быстро включиться в он-лайн обсуждение. • Самый живой инструмент для срочных новостей и актуальных переговоров. 	<ul style="list-style-type: none"> • Посты быстро исчезают под новым контентом. • В Twitter нет архивной базы данных, доступной поисковикам. • Набрать достаточное количество последователей бывает непросто и долго.
Facebook	<ul style="list-style-type: none"> • Социальная сеть с устоявшейся репутацией. • Возможность создавать группы и страницы для отдельных лиц и событий. 	<ul style="list-style-type: none"> • Вопросы конфиденциальности. • Часто меняющиеся функции, оформление, настройки.
Google+	<ul style="list-style-type: none"> • Интеграция с инструментами Google. • Легкое управление видимостью/конфиденциальностью через группирование контактов в «кружки». 	<ul style="list-style-type: none"> • Аудитория пользователей не уникальна, в отличие от других сайтов. • Пользователи не очень понимают, как его использовать

DOI: 10.1371/journal.pbio.1001535



LinkedIn (<http://www.linkedin.com>) – он-лайн социальная сеть для бизнесменов и профессионалов; сегодня это крупнейшая профессиональная сеть. Она отличается от других социальных сетей типа Facebook тем, что она специально создавалась для нетворкинга профессионалов – найти работу, связаться с потенциальными деловыми партнерами, а не просто завести друзей и обмениваться фотографиями, видео и музыкой. LinkedIn строго используется для обмена знаниями, идеями и возможностями; он все больше становится ведущим помощником для тех, кому нужно найти группы по своим интересам или работу в своей профессиональной области.

LinkedIn, как правило, появляется в первых строках результатов любого поиска конкретного лица. Обновляя свой профиль на LinkedIn, вы позволяете другим людям быть в курсе всего, чем вы занимаетесь, а также изменений в вашей профессиональной деятельности. Используя такие инструменты LinkedIn, как Поиск, Ответить и Группы, вы будете информированы о последних событиях и достижениях в вашей профессиональной области.

С помощью LinkedIn вы можете:

- Загружать свое он-лайн резюме
- Связываться с коллегами и другими исследователями в своей научной области
- Добавлять к своему профилю публикации, научные труды и проекты

¹⁷ Введение в социальные медиа для ученых, Holly M. Bik, Miriam C. Goldstein, Published: April 23, 2013 DOI: 10.1371/journal.pbio.1001535



- Легко связываться с людьми, которых вы встретили на конференции или др. мероприятии
- Создавать дискуссионные группы или присоединяться к группам своих коллег и других специалистов в вашей области
- Выстроить собственную профессиональную сеть, выходящую за пределы академического мира
- Вас легко будет найти с помощью Google.

The screenshot shows the LinkedIn profile of the "HORIZON 2020 Framework Programme for Research & Innovation [Official Group]". The group has 170,865 members and a "Join" button. The profile includes a description of the group as a private networking opportunity for R&D and innovation, listing various topics like Marie-Curie Actions, Smart Cities, and EU Funds. It also lists subgroups such as "H2020 ERASMUS+ EU Funds for Education, Culture, AudioVisual, Media, Youth & Sport" (9,092 members) and "H2020 ENVIRONMENT Hydroinformatics, Climate Change, Water Resources Research" (8,004 members).

Пример: Крупнейшая официальная группа HORIZON 2020 в LinkedIn (создана 1 января 2011 г., участников: 170,865, подгрупп: 20) предоставляет отличную возможность для нетворкинга между научно-исследовательскими и инновационными институтами, фондами, конкурсами, проектами H2020, позволяя искать партнеров среди 170,000+ участников по всему миру для продвижения от идеи к рынку, от бизнес-плана к старт-апу, от исследований к практическому воплощению, от прототипа к продукции, от изобретения к патенту, и далее к валоризации, инкубации, акселерации, коммерциализации и трансферу технологий.



Выводы

Все возрастающее использование он-лайн ресурсов может постепенно трансформировать и расширить научную культуру в целом.

Например, установлено, что активное присутствие он-лайн может непосредственно повлиять на репутацию исследователя, измеряемую традиционными показателями. Один британский исследователь заметил, что рассказ в твитах и блогах о своих работах привел к резкому росту скачивания статей, даже старых, которые были опубликованы много лет назад и не привлекали прежде большого внимания. Айзенбах указывает, что активно продвигаемые через Твиттер журнальные статьи цитируются в 11 раз чаще, чем статьи, не имеющие такой сильной поддержки в социальных медиа.

Одновременно с улучшением связей между учеными, он-лайн взаимодействие имеет потенциал усилить “более широкий социальный эффект”, улучшая коммуникации между учеными и широкой публикой. Хорошо продуманная он-лайн коммуникационная стратегия может удовлетворить более широким критериям по социальному эффекту, предъявляемым Евросоюзом к европейским научно-исследовательским проектам.

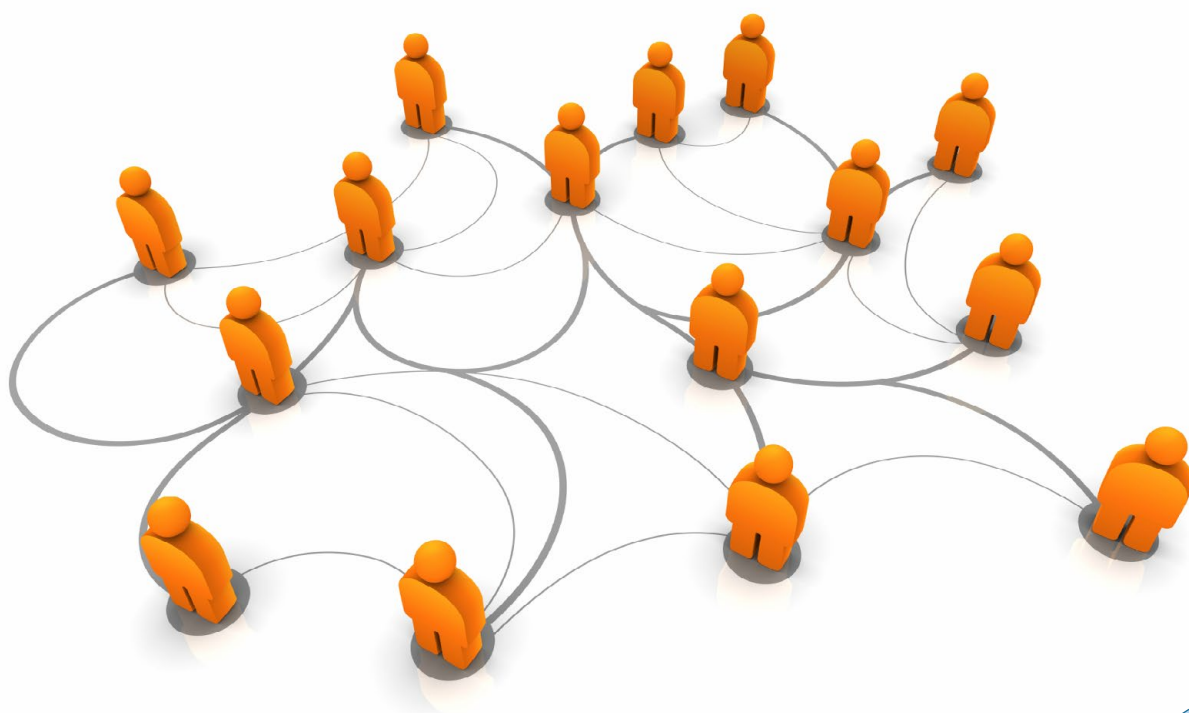


18 Eysenbach G (2011) Can tweets predict citations? Metrics of social impact based on twitter and correlation with traditional metrics of scientific impact. J Med Internet Res 13: e123. doi: 10.2196/jmir.2012



Создание успешного нетворкинга

В международных
научно-исследова-
тельских проектах





Европейские (на уровне ЕС в целом) и двусторонние схемы финансирования международных проектов создают устойчивые связи между партнерами из разных стран; в результате постепенно усиливается кластеризация научных организаций, которые хотят продолжать и расширять международное сотрудничество и получить доступ к дополнительным ресурсам для своих исследований.

С учетом этого проект BILAT-RUS-Advanced провел анализ с целью оценить функционирование европейско-российской научно-исследовательской кооперации. Один из выводов анализа: для усиления конкурентоспособности и инновационности поиск потенциальных партнеров для сотрудничества нельзя ограничивать региональными или даже национальными границами. Российские научные организации обладают ценными научными компетенциями и специальными знаниями, а с другой стороны, европейские исследовательские организации привлекают современными лабораториями и оборудованием, а также возможностью интеграции в Европейское исследовательское пространство и европейские сети.

Каковы же результаты международной кооперации? По словам участников анализа научные цели европейских и российских исследователей достигаются на вполне удовлетворительном уровне. Сотрудничество и общение, в целом, организованы профессионально. Партнеры способны выстраивать долговременные сети и контакты. Все они используют государственные финансовые схемы своих научно-исследовательских проектов, чтобы со-финансировать международное сотрудничество. Еще больше информации о возможностях государственного финансирования предлагают посреднические институты (национальные контактные точки и др.). Кроме того, эти посредники действуют как технологические брокеры при организации конференций и брокерских мероприятий.

Практические рекомендации в конце **Главы 2.1**, основанные на проведенных интервью, помогут новичкам избежать «подводных камней» при вступлении в европейско-российскую научно-техническую кооперацию.

Нетворкинг – один из основных элементов обучения/повышения потенциала и важный индикатор интеграции в мировое научное и технологическое пространство. Интеграция российских инноваторов в европейские сети дает им доступ к европейскому рынку научных исследований и, наоборот, европейским партнерам – доступ к российской науке и промышленности. Совместные семинары, организованные проектом BILAT-RUS-Advanced, направленные на информирование о европейских сетях и российских инновационных игроках, а также на обсуждение идей для сотрудничества, продемонстрировали высокую эффективность в качестве интеграционного инструмента. Основным практическим результатом трех интеграционных семинаров – разработка рекомендаций по будущей интеграции российских инновационных игроков в европейские сети (**Глава 2.2**)

Посреднические институты играют важную роль в научно-исследовательской кооперации и развитии нетворкинга. В общем случае они выполняют следующие функции:

- формулировка потребностей: идентификация потребностей в технологиях, компетенциях, финансовых ресурсах, политических решениях и их описание в стандартизованных форматах;
- образование сетей: способствование установлению связей между потенциальными партнерами (сканирование, анализ задач, фильтрация, поиск соответствий);
- управление инновационным процессом: способствование выравниванию потенциала в сетях с большим числом участников, что включает обучение и обмен компетенциями между партнерами в инновационном процессе.



Ключевые посредники в деле интернационализации европейских научно-исследовательских учреждений – это Национальные контактные точки (НКТ) европейских исследовательских программ, Enterprise Europe Network (EEN), офисы трансфера технологий, сети и пр. В **Главе 2.3** “Роль посреднических институтов в интернационализации” анализируются в основном роли НКТ и центров сети EEN в международном нетворкинге, с примерами конкретных историй успеха.

Особый вклад коммуникационной и диссеминационной деятельности в нетворкинг трудно переоценить, т.к. нетворкинг, собственно, и заключается в общем владении информацией, идеями, ресурсами, возможностями. Вот почему, чем больше в проекте используется каналов для коммуникации и диссеминации, тем лучше партнеры понимают друг друга, тем теснее и эффективней их сотрудничество.

Эффективность коммуникации и диссеминации – одно из необходимых условий успешного международного научно-исследовательского сотрудничества. В **Главе 2.4** описываются рекомендации и выводы по теме “Коммуникационные и диссеминационные стратегии в международных научно-исследовательских проектах”.



2.1 Воздействие международной научно-исследовательской кооперации

Рамочные Программы ЕС (РП), безусловно, оказали и оказывают огромное воздействие на нетворкинг, как в плане укрепления существующих сетей, так и создания новых. Консорциумы, созданные для реализации проектов РП, являются примером международной научно-исследовательской кооперации, поскольку они включают партнеров из разных стран, которые инвестируют свои ресурсы в общую научно-исследовательскую деятельность для получения желаемых результатов. Интеграция между сотрудничающими научно-исследовательскими организациями растет со временем. Партнерские сети, как показывает практика, в высшей степени устойчивы, и сотрудничество отдельных исследователей и целых институтов продолжается и после завершения совместного проекта. Все это продвигает нас к все более интегрированному Европейскому Исследовательскому Пространству.

Замечена также устойчивая тенденция: организации, вместе работавшие в одной Рамочной Программе, стремятся продолжать это сотрудничество и в последующих Программах, то есть, образуются кластеры, разрастающиеся со временем.

Межорганизационная/международная кооперация, будь то в форме сетей, консорциумов или других структур, предоставляет доступ к дополнительным ресурсам, которые были бы недоступны ее участникам поодиночке.

Измерение воздействия (impact) международной кооперации довольно размыто, и часто зависит от индивидуальной оценки каждого участника. Тем не менее, партнеры проекта BILAT-RUS-Advanced решили обобщить эти индивидуальные мнения о международной кооперации, с акцентом на кооперацию между странами Евросоюза и Российской Федерацией.

Для оценки “эволюции европейско-российского научно-технического сотрудничества (влияние РП7 и других программ на инновационное и научное превосходство)”, команда BILAT-RUS-Advanced провела он-лайн опрос и последующие телефонные интервью. Разработанная анкета была размещена на веб-сайте проекта и доступна приглашенным участникам. Для повышения ответной реакции всем экспертам были разосланы электронные письма с информацией о проекте BILAT-RUS-Advanced, целях опроса и ссылкой на анкету. Всего было приглашено 658 экспертов (403 российских и 255 из ЕС и Ассоциированных стран). Было получено 90 ответов (55 российских и 35 из ЕС и Ассоциированных стран), то есть доля ответивших составила 14 %. Выводы (2.1.2–2.1.5) свидетельствуют об успешности кооперации между российскими и европейскими исследователями и дают ценную информацию на основе персонального опыта для будущего сотрудничества.

В рамках опроса участники могли выразить согласие на телефонное интервью. Всем ответившим положительно была заранее выслана соответствующая анкета.

Телефонные интервью были направлены на углубление результатов он-лайн опроса; большинство вопросов касались кратко- и долгосрочных результатов совместного проекта. Всего в телефонных интервью согласилось участвовать 12 экспертов (6 российских и 6 из ЕС и Ассоциированных стран), ответивших на одинаковый набор вопросов.

Этот двухступенчатый опрос выявил интересные мнения по теме международного сотрудничества, равно как и по нетворкингу в целом, качеству научных результатов, схемам



финансирования и барьерах для эффективной кооперации. При этом все эксперты были весьма довольны результатами своих проектов.

Результаты обоих исследований – он-лайн опроса и телефонных интервью – доступны для скачивания на веб-сайте проекта BILAT-RUS-Advanced.

2.1.1 Различные формы международного научно-исследовательского сотрудничества/ нетворкинга

Быстро развивающийся процесс глобализации и общемировые проблемы влияют и на требования к научному сообществу. Новые формы международной кооперации становятся ключевой особенностью научных дерзаний¹⁹. Международная кооперация в науке часто возникает из индивидуальных контактов, благодаря росту международной мобильности студентов и исследователей. Для предприятий стимул к участию в трансграничных научно-исследовательских проектах – коммерческое присутствие на зарубежных рынках²⁰. Таким образом, международная научно-исследовательская кооперация инициируется небольшим количеством игроков (компании, НИИ и другие организации) и без государственного вклада²¹. При этом поддержка государственным финансированием остается существенной в отношении, например, информационных и финансовых барьеров, с которыми сталкивается большинство игроков, выходящих на международный уровень научно-исследовательской деятельности. В этом контексте, национальное государственное финансирование научно-исследовательских проектов должно быть увязано с международным уровнем.

Европейский Союз предлагает несколько финансовых инструментов для поддержки трансграничной научно-исследовательской кооперации. В рамках Рамочной программы Horizon 2020 (H2020) – крупнейшей европейской научно-технической и инновационной программы за всю историю – европейские исследователи получают возможность обратиться за финансовой поддержкой и реализовать международные проекты практически на любую тему²². В общем случае, конкурсы H2020 открыты и для российских участников. Дополнительно, в некоторых разделах H2020 отдельные темы отмечаются как особо пригодные для международной кооперации, и консорциумам рекомендуется включать не-европейских партнеров. Совместный фонд ERA-NET в рамках H2020 позволяет участвующим финансовым агентам делать общие конкурсы, где Еврокомиссия обеспечивает свой вклад в национальное финансирование²³. Кроме софинансирования из H2020, в рамках программы EC Joint Programme Initiatives (JPI) инициируются конкурсы, где напрямую требуется участие определенных неевропейских партнеров²⁴. Более того, Россия является членом сети EUREKA, которая продвигает проекты трансграничного сотрудничества, направленные на проведение рыночно-ориентированных исследований для промышленности²⁵.

¹⁹ http://ec.europa.eu/research/participants/portal4/desktop/en/opportunities/h2020/ftags/international_cooperation.htm

²⁰ Dachs et al. 2012: Internationalisation of business investments in R&D and analysis of their economic impact, (p. 3), https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/internationalisation_business-rd_final-report.pdf

²¹ Edwards et al. 2010: Patterns and barriers for innovation and R&D cooperation between Argentine and Spanish firms, (p.16), http://www.ingenio.upv.es/sites/default/files/working-paper/patterns_and_barriers_for_innovation_and_r_d_cooperation_between_argentine_and_spanish_firms.pdf

²² <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/>

²³ <http://ec.europa.eu/research/era/era-net-cofund-h2020-infoday2014.htm>

²⁴ http://ec.europa.eu/research/era/joint-programming-initiatives_en.html

²⁵ <http://www.eurekanetwork.org/countries/russia>



Основные источники финансирования международных научно-исследовательских проектов в Российской Федерации – это Министерство образования и науки, Министерство промышленности и торговли, и также Росатом и специализированные агентства – такие, как Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере или Российский фонд фундаментальных исследований (РФФИ). Сотрудничеству с европейскими странами уделяется внимание и в рамках Федеральной целевой программы «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2014–2020 годы», осуществляемой Министерством образования и науки. Фонд содействия предлагает прямую финансовую, информационную и др. поддержку международному сотрудничеству российских МСП²⁶. РФФИ поддерживает научные связи и распространение информации в области фундаментальных исследований в России и за рубежом, а также международное научное сотрудничество в области фундаментальных научных исследований²⁷.

Кроме вышеперечисленных примеров, существует широкий спектр двусторонних соглашений о научно-исследовательской кооперации между странами ЕС и Россией, где также предлагаются возможности финансирования и продвижения.

Предприятия и научные организации, начинающие интернационализацию своей научно-исследовательской деятельности, сталкиваются со сложным полем институциональных и финансовых возможностей. При всем этом, установление первичных устойчивых трансграничных контактов с потенциальными научно-исследовательскими партнерами остается весьма непростым делом. В этом контексте незаменимую помощь могут оказать международные сети – сами являющиеся по большей части результатом двух- и многосторонних соглашений о сотрудничестве. Сети облегчают многостороннее взаимодействие и обмен между неоднородными группами предприятий, научных институтов, общественных и правительственных игроков. Посреднические институты в рамках этих сетей предоставляют доступ к специальной информации и соединяют различные группы действующих лиц (см. подробнее в Главе 2.3). Обращение к посредническому агентству может оказаться очень плодотворным. Кроме инсайдерской информации и установления первичных контактов с потенциальными научно-исследовательскими партнерами, посредники облегчают доступ к конференциям и брокерским мероприятиям, а регулярное участие в различных форматах не просто полезно индивидуальным игрокам, но также существенно для формирования международного научно-исследовательского сообщества в целом.

2.1.2 Почему важно участвовать в международной научно-исследовательской кооперации?

Доминирующие тренды процесса глобализации порождают невиданные ранее экономические, энергетические, экологические, демографические, культурные и политические взаимозависимости. Возрастает роль науки, технологий и инноваций в решении критических проблем в экономической, социальной и политической сферах²⁸. Современные вызовы,



26 <http://www.fasie.ru>

27 <http://www.rfbr.ru/rffi/eng/about>

28 http://www.unesco.org/new/en/media-services/single-view/news/science_technology_and_innovation_critical_means_of_implementation_for_sustainable_development_goals/#.Va4_6Pm8SUK



как например изменение климата, исчерпание природных ресурсов, обеспечение населения безопасной пищей и питьевой водой или управление все возрастающим проникновением ИКТ в нашу жизнь – имеют транснациональный характер и не просто находятся за пределами возможностей отдельных организаций, но и предъявляют повышенные требования к национальным инновационным системам. В этом контексте адекватные решения могут быть разработаны только международным взаимосвязанным научно-исследовательским сообществом²⁹.

Институты и предприятия сталкиваются с ростом потребности в знаниях, который они не могут удовлетворить, опираясь лишь на собственные внутренние ресурсы. Ускоренное развитие технологий и быстрые изменения в инновационной сфере ставят организации перед проблемой конкурентоспособности, которую вряд ли возможно решить на местном или региональном уровне. Все чаще научные организации, изучая научно-исследовательский ландшафт в поиске потенциальных партнеров для кооперации, не могут ограничиваться региональными, и даже национальными границами. Кооперация с другими фирмами и институтами порождает возможности получения дополнительных технологических ресурсов для более быстрого внедрения инноваций, для доступа к новым рынкам, для экономии за счёт масштаба и области применения, для разделения затрат и рисков. На этом фоне эксплуатация своих локальных инновационных преимуществ не только помогает решению общей проблемы, но и продвигает конкурентоспособность организации³⁰. Основной стимул для европейских организаций вступать в научно-исследовательскую кооперацию с российскими организациями – научное превосходство и высокая квалификация российских исследовательских команд, их весомый конкретный вклад. Для российских организаций основной мотивацией является возможность накопить опыт работы в международной команде, получить доступ к европейскому финансированию, современным лабораториям и оборудованию, а также продвинуть свои компетенции на европейском научном рынке.

Нижеприведенные цитаты подкрепляют эти выводы. Эти высказывания взяты из интервью, проведенных в рамках проекта BILAT-RUS-Advanced.

“Я очень доволен результатами кооперации, т.к. российские партнеры выдали отличные результаты (исследования, отчеты, организация мероприятий)”. *Отзыв европейского исследователя.*

“Этот проект был важен для развития нашей команды. Мы установили контакты с ведущими европейскими учеными и группами в нашей научной сфере. В результате мы лучше интегрировались в мировое научное сообщество”. *Отзыв российского исследователя*

“Такие проекты позволяют российским исследователям познакомиться с такой формой работы, как консорциум, повысить свою репутацию на национальном уровне, принять участие в международных брокерских мероприятиях и выставках, расширить свою партнерскую сеть”. *Отзыв российского исследователя*

В следующей таблице приведены высказывания респондентов, сделанные в ходе интервью, относительно их мотивации к участию в международной кооперации.

²⁹ Nill et al. (2007): Internationalisation of R&D – Facing the Challenge of Globalisation: Approaches to a Proactive International Policy in S&T, (p. 5), http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/report_international.pdf

³⁰ Bergfeld 2009: Global innovation leadership: The strategic development of worldwide innovation competence, (p. 86)



Таблица 2.1. Мотивация к участию в международной научно-технической кооперации, по результатам интервью с российскими и международными стейкхолдерами

Мотивация к кооперации с европейскими / российскими партнерами	
Европейские респонденты	Российские респонденты
Обеспечение хорошей среды в проектах	Кооперация с Европой важна для конкурентоспособности российских научно-исследовательских коллективов
В России есть отличные исследовательские команды, обладающие важными для ЕС знаниями	Открыть новые рынки, набрать опыт совместной работы и управления в европейских проектах
Всякое бывало, но, как правило, они неплохо выполняют свои обязательства и проявляют высокую заинтересованность.	Получить доступ к финансированию и инициированию новых проектов
Большинство российских партнеров были нам знакомы раньше; мы их привлекли из-за их конкретных познаний и уникальных особенностей	Интеграция в европейское исследовательское пространство и его сети
	Возможность работать с учеными мирового уровня, получать более высокие и более разнообразные результаты
	Доступ к современным лабораториям и оборудованию
	Продвижение своих компетенций на европейском рынке

2.1.3 Следствия международной научно-исследовательской кооперации

Международная научно-исследовательская кооперация оказывает многогранное воздействие на участвующие организации и научно-исследовательское сообщество в целом. С точки зрения самой общей долгосрочной перспективы, улучшение международной научно-исследовательской инфраструктуры является основным вкладом трансграничного научно-исследовательского сотрудничества, что особенно важно для научных центров и органов власти. Краткосрочные задачи – особенно важные для МСП – это, например, решение конкретной технической проблемы с помощью зарубежной технологии. При этом эффект конкретных трансграничных научно-исследовательских проектов может сильно различаться по причине индивидуальных и институциональных обстоятельств.

Среди конкретных результатов российско-европейского сотрудничества, выявленных в рамках он-лайн исследования проекта Bilat-RUS Advanced, назывались, например, национальное и международное научное признание, благодаря публикациям в ведущих научных журналах, расширение технологических знаний и ноу-хау, а также улучшение карьерных возможностей для участников исследований. В следующей таблице представлен обзор ответов на он-лайн опрос, проведенный в рамках проекта BILAT-RUS-Advanced:



Таблица 2.2. Отмеченные достижения, полученные в результате участия в международных проектах

Отмеченные результаты
Научные публикации и презентации в журналах и на конференциях
Научное признание (национальное и международное)
Расширение технологических ноу-хау. Новые инструменты или технологические решения, которые группа не достигала ранее
Установление новых контактов (в науке и бизнесе). Хорошие связи с другими научными институтами
Изучение методологии работы в международных командах. Практическая работа с международными командами
Новые инструменты или технологические решения, которые группа не достигала ранее
Получение опыта в вопросах защиты ИС
Улучшение возможностей карьерного роста

В телефонных интервью экспертов спрашивали о конкретных результатах сотрудничества с зарубежными партнерами. Все ответы были позитивными, даже если респонденты упоминали какие-то трудности, с которыми они столкнулись в ходе проекта. Следующие цитаты дают впечатление об опыте участников международной кооперации.

“Наши ожидания были выполнены. Кооперация была успешной, исследования были проведены отлично всеми участниками консорциума (включавшего российских и украинских партнеров), несмотря на превратности политической ситуации”. *Отзыв европейского исследователя*

“Наша команда и европейские партнеры инициировали несколько новых совместных проектов”. *Отзыв российского исследователя*

“В отношении содержания проект был очень привлекателен. В нем синергично встретились теоретический подход российских исследователей и более практически-ориентированный подход немецких участников”. *Отзыв европейского исследователя*

В дополнение к вышесказанному, Таблица 2.3 показывает полезные результаты, получаемые участниками международных научно-исследовательских проектов.

Таблица 2.3. Полезные результаты международной научно-исследовательской кооперации

ЕС	РФ
Российские партнеры вносят весомый вклад в проект (исследования, отчеты, мероприятия)	Установление новых контактов с ведущими учеными в своей сфере и расширение сети сотрудничества
Успешно создана новая сеть	Подготовка публикаций в ведущие научные журналы
Контакты с российскими партнерами продолжаются и после окончания проекта	Поддержание рабочих отношений с новыми партнерами и инициация совместных проектов
Новые успешные заявки на европейские конкурсы	Повышение узнаваемости на международном уровне



В России приняты комплементарные подходы в ряде областей на различных уровнях, поэтому совместные решения необходимы для трансграничных проектов (напр. достижение синергии между российскими подходами – более теоретическими и европейскими – более практическими)	Долговременное воздействие, продолжающиеся российско-европейские проекты (научно-исследовательские проекты, совместные мероприятия и взаимные стажировки)
--	---

Несомненно также, что исследователи испытывают много трудностей в ходе трансграничного сотрудничества. Преобладание национального измерения в образовании, научно-технической политике и государственном финансировании, эффект близости в обмене неявным знанием, требующим личного взаимодействия, а также инерция личных и институциональных сетей может разбалансировать международную кооперацию. На результаты научного сотрудничества также оказывают глубокое влияние культурные и языковые барьеры.

В большинстве случаев, нужный уровень кооперации достигается с помощью постоянных, открытых и эффективных коммуникаций. Но иногда партнеры сталкиваются с неожиданными проблемами. Ниже приведен ряд примеров.

- В России требуется много административных разрешений, что замедляет процесс
- Суровые правила выдачи россиянам европейских виз, из-за чего поездки приходится планировать очень задолго
- Трудность измерения целей научно-технических проектов, так как не существуют механизмы оценки долгосрочного эффекта от проекта
- Политическая ситуация (с декабря 2014 г.) влияет на развитие научно-технической кооперации между Российской Федерацией и ЕС, хотя наблюдаются разные варианты
- Языковой барьер и культурные различия
- Недостаток консультационной и финансовой поддержки участников международных проектов с российской стороны
- Международная научно-техническая кооперация не входит в число приоритетных инициатив Российской Федерации.

“Основное препятствие – это недостаток понимания среди российских бюрократов, что международная кооперация является движущей силой для роста отечественных ученых”.
Отзыв российского исследователя



2.1.4 Действующие лица международной научно-исследовательской кооперации

Помимо программ финансовой поддержки и самых полезных и передовых рекомендаций по участию в проектах международной научно-технической кооперации, есть еще один важнейший фактор успеха совместного проекта: это действующие лица – в первую очередь, сами участники проекта, активность которых формирует и определяет ход проекта; назовем это «микро-уровнем». Далее идет «мезо-уровень», на котором действуют организации и учреждения, задачей которых является содействие международной кооперации в науке, технологической и инновационной сфере. В следующей таблице дается краткий обзор соответствующих игроков в области международной научно-технической кооперации.

Таблица 2.4. Действующие лица международной научно-исследовательской кооперации

Действующие лица в рамках проекта	Действующие лица, поддерживающие международную кооперацию ³¹
Исследователи в университетах	Торговые палаты, промышленные ассоциации
Исследователи в НИИ	Международные торговые палаты
Предприятия, способные воспринять научные результаты и поддержать внедрение инновации	Агентства регионального развития
Фасилитаторы, решающие административные задачи в рамках проекта	Enterprise Europe Network (EEN)
Нетворкеры, поддерживающие единство неоднородных групп, взаимодействующих в рамках проекта и за его пределами	Национальные контактные точки европейских научно-технических программ

2.1.5 Рекомендации международных экспертов, занимающихся научно-исследовательской кооперацией

В период действия европейских Рамочных Программ (6РП и 7РП) Россия всегда имела подписанные соглашения о сотрудничестве в области науки и технологий с Европейским Союзом, а также ряд двусторонних соглашений со многими странами-участницами ЕС, Ассоциированными странами и «третьими странами», участвовавшими в РП. Среди этих «третьих стран» Россия была наиболее активной: в течение обоих финансовых периодов (2002–2006 и 2007–2013 гг.) Россия показывала самый высокий уровень участия в РП среди стран, не являющихся участницами Евросоюза или Ассоциированными с РП.

Международная научно-исследовательская кооперация, однако, происходит не только в рамках европейских Рамочных программ научно-технического развития. Существует большое множество инструментов, на основе которых может развиваться такая кооперация. Кроме H2020, есть ряд других инициатив ЕС, например EUREKA или COST, где россий-

³¹ Можно назвать общим термином “посреднические институты”, см. подробнее Главу 2.3.



ские ученые уже участвуют как партнеры. Среди стран, не являющихся участниками COST, Россия имеет самый высокий уровень участия в акциях COST. Более того, многие страны ЕС и Ассоциированные страны имеют двусторонние соглашения с Российской Федерацией о поддержке сотрудничества в сфере науки и технологий. И наконец, РФ реализует большую национальную программу по финансированию научных исследований, в которой имеется возможность финансирования международной кооперации, открытая для зарубежных исследователей.

Тем не менее, интернационализация в России начинается с низкого уровня. До сей поры, многие научно-исследовательские организации изолированы друг от друга и от внешнего мира. Основные причины – недостаток информации о российских исследовательских программах, языковой барьер, финансовые и юридические проблемы. При этом усиление интернационализации научно-исследовательского сектора обозначалось российским руководством как важный аспект улучшения качества и результативности российской научно-исследовательской системы.

Интервьюируемые особенно подчеркивали важность постоянной практической поддержки исследователей, думающих о вступлении в международную кооперацию. Их ценный опыт может помочь избежать здесь упущений.

“Один из уроков: административные процедуры в России следует начинать заблаговременно, чтобы все было вовремя готово к реализации проекта. Моя рекомендация: уделите достаточное время подробному обсуждению этих вопросов”. Отзыв европейского исследователя

“Я настоятельно всем рекомендую кооперацию с российскими научно-исследовательскими организациями. Они ценные партнеры, находящиеся на переднем крае науки. Научно-техническая кооперация должна поддерживаться особенно в наши дни, чтобы преодолеть негативное влияние политической ситуации и поддерживать живой диалог культур”. Отзыв европейского исследователя

В ходе интервью, проведенных в рамках проекта BILAT-RUS-Advanced, российские и международные эксперты сформулировали самые различные рекомендации. В Таблице 2.5 просуммированы преимущества и недостатки наиболее известных финансовых программ.

Таблица 2.5. Рекомендации по программам финансирования

«за»	«против»
Horizon 2020	
Это большая программа, много денег на один проект	Они преследуют внутренние интересы ЕС
Самая привлекательная схема для международной кооперации	Российским участникам не предоставляется автоматическое финансирование
Обеспечивается доступ к международным научным сетям	—
ERA Nets	
Более сбалансированный подход, т.к. приоритетные темы выбираются по согласованию партнеров	—
Для менее масштабных проектов с более узким тематическим фокусом	—



Двусторонние программы России с другими странами

Легче подать заявку, которая может проторить —
путь к проектам Horizon 2020

COST

Цель: продвижение нетворкинга и кооперации —
в сфере науки и технологий

Федеральная целевая программа научно-технического развития

Эффективный инструмент для международного сотрудничества	Сильно бюрократизирована (двусторонние конкурсы также назывались привлекательными, но бюрократическими)
--	---

Респонденты сформулировали следующие рекомендации, представляющие интерес для тех, кто хочет участвовать в международном сотрудничестве:

- Работа с российскими исследователями может быть рекомендована, т.к. они ценные партнеры в научно-технической сфере
- Научно-техническая кооперация должна поддерживаться особенно в наши дни, чтобы преодолевать негативное влияние политической ситуации и поддерживать живой диалог культур.
- Российским партнерам не следует бояться открыто выражать свои желания, которые нужно включить в соглашение
- Европейским организациям, действующим в Horizon 2020, нужно больше информации об условиях научно-технической кооперации в России
- Теснее работать с Национальными контактными точками в России, т.к. они могут предоставить содействие и консультации российским организациям, заинтересованным в кооперации с европейскими партнерами.
- Европейским организациям следует больше знать о двусторонних конкурсах между Россией и странами ЕС, и не бояться в них участвовать
- Российские стейкхолдеры упомянули сходные проблемы – такие, как финансовые вопросы, организационные процедуры, высокий уровень бюрократизма, сложные процедуры подписания соглашений, различия в научной и финансовой отчетности, трудность открытия счета в банке для нужд проекта.

Рекомендации по поиску партнеров:

- Желательно, чтобы партнеры были давно знакомы и надежны
- Полагайтесь на личные контакты
- Партнерам желательно иметь опыт международной кооперации
- Полезно использовать такие системы, как Cordis или EEN
- Другой эффективный способ найти партнера для проекта – вступление в международные научные организации: российские ученые, как правило, недостаточно представлены там, тогда как это эффективная платформа для поиска релевантных партнеров.



Рекомендации по планированию проекта:

- Весь проект должен быть спланирован заранее (рабочие пакеты, основные вехи)
- Поддерживайте постоянное общение между участниками проекта
- Необходимо тщательное планирование финансовых ресурсов (оплата труда и прочие расходы)
- Помните про административные процедуры, заблаговременно начинайте планировать поездки.

Более общие рекомендации, касающиеся усиления научно-технической кооперации между Российской Федерацией и странами ЕС и ассоциированными странами ЕС, приведены в Таблице 2.6.

Таблица 2.6. Рекомендации по усилению международной научно-технической кооперации³²

Основные темы	Характеристики
1) Гармонизация и реализация политических стратегий	Поддержка разработки стратегической научно-технической политики (на международном уровне) с помощью организации международных учебных мероприятий (примеры лучшей практики, обмен национальными представителями)
2) Укрепление институтов научных исследований	Дать возможность действующим лицам (научным институтам) соревноваться и сотрудничать в международных научно-технических программах, чтобы оставаться в состоянии выполнять свои обязательства перед лицом изменяющихся требований общества и экономики.
3) Укрепление кадров	Повысить качество коммуникации между наукой и обществом
4) Увеличение роли частного сектора	Организация совместных учебных и партнерских мероприятий
5) Усиление субрегиональной кооперации	Стимулирование частных научных исследований через обучение инновационному менеджменту и содействию вовлечения частного сектора в научно-технологическую и инновационную сферу, улучшение условий для инвестирования в инновации.
	Стимулирование нетворкинга между научным, технологическим и инновационным сообществами и действующими лицами, выявление возможностей организации региональных центров превосходства.



³² „Enhancing science and technology cooperation between the EU and Eastern Europe as well as Central Asia: a critical reflection on the White Paper from a S&T policy perspective” Klaus Schuch, George Bonas and Jörn Sonnenburg, Journal of Innovation and Entrepreneurship 2012, 1:3, a Springer Open Journal.



2.2 Интеграция российских инновационных игроков в европейские сети

Наука не имеет границ. В результате развития информационно-коммуникационных технологий обмен знаниями и совместное проведение исследований становится все проще и все полезней. Поэтому международная кооперация в науке и технике вносит огромный вклад не только в научно-технологическое развитие в глобальном контексте, но и в сближение регионов и наций.

Кроме того, многие глобальные проблемы – такие, как устойчивое и безопасное развитие мировой экономики, экология, здравоохранение, энергетика, – являются транснациональными и взаимозависимыми, и не могут быть решены ни одним правительством в одиночку. Следовательно, международное сотрудничество между правительствами, международными организациями, агентствами, компаниями, университетами и отдельными исследователями становится неизбежным и незаменимым.

Высокое качество научного знания является основой международной кооперации и наращивание этого знания – основной стимул для международной кооперации. Чтобы вступить в сотрудничество, партнерам следует знать, что умеет и на что способен каждый из них; этому служат известные методики и показатели, такие как публикации и патенты. В открытом и сообщающемся мире, при едином преобладающем языке для научных публикаций (английском), эта информация может и должна быть легко доступной.

Результаты совместных исследований должны передаваться для общественного использования. Сильная научная база – один из традиционных ключевых активов, как Европы, так и России. Увеличение промышленного внедрения результатов научных исследований и получение от них эффекта в форме экономического роста и создания новых рабочих мест должно быть неотъемлемой целью международной кооперации.

Для этого научным организациям следует развивать у себя навыки помимо строго научных, например: связь науки с бизнесом, изучение его потребностей, знание международных программ, коммуникационные навыки, создание консорциумов, искусство переговоров, управление научной работой, в том числе финансовый и административный менеджмент проектов, разработка бизнес-планов и т.д. В этом списке **нетворкинг является одним из основных элементов повышения потенциала и важным индикатором интеграции в международное научно-техническое пространство**. Создание доверительных и добрых рабочих отношений может потребовать многих лет.

Нетворкинг способствует:

- укреплению двусторонних и многосторонних связей через обмен и совместное создание знаний;
- генерации новых идей, т.к. взаимообмен знаниями является центральным элементом инновационного процесса;
- укреплению репутации партнеров, что открывает новые возможности в международной кооперации.



2.2.1. Инновационные сети: мотивация к участию и помощь в интеграции

Инновационные сети, по определению – это ряд акторов, взаимосвязанных множеством отношений, направленных на создание новых инноваций. Они могут быть формальными (как Enterprise Europe Network, Национальные контактные точки и т.д.) или неформальными (Сообщество практик (Community of Practice), инновационные кластеры и т.п.).

В общем случае, индивидуальные организации приходят к участию в таких сетях по ряду причин:

- (1) высокие затраты и риски реализации научно-исследовательских проектов,
- (2) желание сократить период между получением научного результата и его внедрением,
- (3) изучение потенциальных новых рынков и рыночных ниш,
- (4) трансфер технологий, и
- (5) мониторинг технологических возможностей и трендов.

Другой важный аспект – возможности доступа к дополнительным ресурсам, которые открываются только в рамках кооперации. Для стартапов и развивающихся фирм, не имеющих ресурсов и экономических компетенций для финансирования собственных исследований, поиск партнеров для кооперации становится насущной необходимостью.

Интеграция российских инноваторов в европейские сети дает им доступ в европейское научно-исследовательское пространство, а также к европейскому рынку. Проверенная временем научная и инженерная культура, равно как и высокообразованные кадры, обещают огромный потенциал для кооперации. Однако реализация этого потенциала во многом зависит от качества и количества связей между наукой и бизнесом и инновационной способности всех игроков, особенно компаний.

В рамках проекта BILAT-RUS-Advanced были выявлены следующие европейские инициативы /сети, как возможные кооперационные платформы для поддержки интеграции российских инновационных игроков в европейские сети, благодаря близости их целей, структур и сферы деятельности в Европе и России:

- Европейская сеть инновационных агентств TAFTIE;
- Технологические платформы;
- Инновационные кластеры;
- Сеть Центров компетенций.

Организация международных семинаров – незаменимый инструмент, чтобы помочь представителям соответствующих целевых групп из России (научно-исследовательские организации, органы власти, компании и т.п.) и ЕС (представители европейских сетей) провести личные встречи и обсудить формы и преимущества интеграции.



European Technology Platforms: http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm?pg=etp

Russian Technology Platforms: <http://www.slideshare.net/RFTRpresents/development-institutions-astana>

EU clusters: http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cluster/index_en.htm

European Competence Centers can be reached through national innovation support agencies via TAFTIE (The European Network of Innovation Agencies): <http://www.taftie.org/content/task-force-compact-0>



Были организованы следующие семинары:

- «Развитие сотрудничества между российскими и европейскими технологическими платформами» (20 мая 2014 г., Москва)
- Интеграция российских инновационных кластеров в европейские кластерные сети (1 октября 2014 г., Бонн)
- Расширение сотрудничества между европейскими и российскими центрами технологических компетенций» (28 мая 2015 г., Москва)

2.2.2 Краткий обзор европейских инновационных сетей

2.2.2.1 Европейская сеть инновационных агентств – TAFTIE

Европейская сеть инновационных агентств www.taftie.org объединяет 28 организаций³³ национального уровня из 25 стран и обеспечивает интенсивное сотрудничество между европейскими странами в сфере реализации национальных программ технологического развития.

Основной целью TAFTIE является поощрение международного сотрудничества между организациями-членами и оказания помощи участия компаниям в международных инновационных и исследовательских проектах. Особый фокус – на поддержке участия малого и среднего бизнеса (SME) в таких проектах.

Ключевыми сферами деятельности являются обмен опытом в части разработки и реализации программ, а также организация совместных двусторонних и многосторонних конкурсов проектов. В рамках TAFTIE создана TAFTIE-Academy, призванная повышать квалификацию сотрудников организаций – членов ассоциации, путем обучения на основе лучших практик и расширения нетворкинга.

Несмотря на то, что деятельность TAFTIE ориентирована в основном на страны Европейского Союза, сама сеть декларирует открытость к сотрудничеству с другими организациями (<http://www.taftie.org/content/co-operation-other-organisations>). Хотя до настоящего времени сотрудничество соответствующих российских инновационных агентств на уровне этой сетевой структуры не было реализовано, **Фонд содействия развитию МФП НТС** уже имеет предысторию эффективного сотрудничества с тремя членами TAFTIE – OSEO <http://www.oseo.fr> (Франция), TEKES <http://www.tekes.fi/eng> (Финляндия), а также FFG <http://www.ffg.at> (Австрия). С первыми двумя подписаны соответствующие соглашения. Проводятся двусторонние конкурсы проектов. Сотрудничество с FFG реализуется в рамках проектов ERA-NET.

³³ Как правило, эти организации являются финансирующими соответствующие программы на национальном уровне.



В настоящее время Фонд содействия развитию МФП НТС подписал соглашения о сотрудничестве с Международным Бюро ВМБФ (Германия, 2007), OSEO (Франция, 2005, 2009), Tekes (Финляндия, 2011), в рамках которых с мая 2008 г. регулярно проводятся двусторонние конкурсы по финансированию совместных инновационных проектов между малыми инновационными предприятиями России и Германии (проведено 3 конкурса, профинансировано более 50 проектов), Франции (проведено 2 конкурса, профинансировано 10 проектов), Финляндии (проведен 1 конкурс, отобрано 7 проектов для финансирования). По условиям двусторонних программ, Фонд финансирует МИП из России, а его партнер из Европы – своего участника. Обязательным условием программы является паритетное со-финансирование со стороны компаний. Длительность подобных проектов составляет, как правило, 18–24 мес., объем финансирования, выделяемый Фондом – от 4 до 7 млн. рублей на проект. Фонд участвует в таких программах и проектах, как «ЭВРИКА» (в 2010 г. профинансировано 2 проекта), 7-я Рамочная программа ЕС (Фонд является национальной контактной точкой по 7-й рамочной программе ЕС), ERA-NET.Rus (в рамках проекта в феврале-апреле 2011 г. совместно с финансирующими организациями из Греции, Израиля, Турции, Швейцарии и Германии проводился первый пилотный многосторонний конкурс инновационных проектов, в результате которого финансирование получили 11 проектов). В настоящее время прорабатываются возможности подписания соглашений о сотрудничестве в рамках финансирования НИОКР со Швейцарией и Италией

(По материалам сайта <http://www.fasie.ru>)

2.2.2.2 Европейские технологические платформы (ЕТП)

В настоящее время в ЕС существуют 36 «официально признанных ЕТП, которые покрывают широкий спектр технологий. Пять «институционализированных» – частных – государственных партнерств, которые стали Совместными технологическими инициативами, выросли непосредственно из ЕТП.

В ноябре 2012 г. Европейская комиссия представила стратегию развития технологических платформ до 2020 г. В ней содержатся предложения по реформированию их работы и ориентации на новые задачи, с учетом новых стратегических планов ЕС на 2014–2020 гг.

Оценки, проведенные в 2008, 2009 и 2010 гг., показали, что техплатформы успешно решили такие задачи, как выработка совместного видения, выявление исследовательских приоритетов для Рамочных программ.

В то же время проведенные оценки позволили выявить недостатки действующих ТП, а именно – сложности участия в платформах малых инновационных компаний, риски «захвата» платформ крупными компаниями – главными рыночными игроками, риски дублирования, несистемность процедур ЕС с точки зрения процедур мониторинга и финансирования (в частности, одни платформы получили средства на работу своих секретариатов или на выполнение специфических задач, а другие – нет). В исследовании 2008 г. было также отмечено недостаточное внимание, уделяемое сотрудничеству с третьими странами; неадекватный уровень участия представителей различных организаций, представляющих интересы потребителей.

ЕК считает, что актуальность техплатформ сохраняется и даже усиливается в рамках новой программы ЕС по научному и технологическому развитию «Horizon2020», а также стратегии инновационного развития ЕС «Инновационный союз» (Innovation Union), которые значительно усиливают поддержку инновациям со стороны ЕС.



В связи с этим техплатформы в новом формате должны:

- стать открытыми платформами, которые мобилизуют промышленность и других игроков для определения узких мест в исследованиях и инновациях и облегчают циркуляцию информации;
- обеспечить разработку исследовательских и инновационных планов по приоритетам «Horizon 2020», которые определяют деятельность по переводу результатов научных исследований в фазу пилотных образцов и промышленного производства;
- работать в партнёрстве со странами – членами ЕС и соответствующими национальными платформами.

Признано, что ЕТП обладают уникальными характеристиками в сравнении с другими инновационными игроками, и, прежде всего, – ориентацией на промышленность и лидерством в них промышленности. Вместе с тем систему ЕТП ожидает перформатирование, связанное с оценкой текущего статуса уже признанных ЕТП, а также присвоением этого статуса будущим ЕТП.

Те ЕТП, которые были до этого признаны Еврокомиссией и получили от ЕК этот официальный бренд, будут оценены независимыми экспертами по ряду критериев (ниже), и те, которые им не соответствуют, более не будут считаться европейскими технологическими платформами.

Аналогично – эти **критерии** будут применяться и к потенциальным кандидатам на этот бренд в будущем:

1. Масштаб рыночных возможностей – она должна представлять значительную долю существующего или потенциального рынка (в том числе с т.з. представительства стейкхолдеров);
2. Соответствие приоритетам развития ЕС – тематика техплатформ должна соответствовать новым приоритетам ЕС (программа «Горизонт 2020», Стратегия «Инновационный Союз») – ориентация на социальные вызовы или развитие промышленности в ключевых секторах;
3. Возможности ЕС – внутренние возможности Евросоюза по исследованиям, разработкам и использованию технологий и инноваций в предлагаемой сфере;
4. Транспарентность и открытость – техплатформа должна быть открытой для новых членов и прозрачной в своей работе;
5. Добавленная стоимость и критическая масса – степень, в которой фокус деятельности ЕТП выходит за пределы ключевой технологии или сферы применения и усиливает междисциплинарные и межсекторальные направления и приоритеты;
6. Действие рычага («leverage») – уровень вовлеченности промышленности и стран ЕС в деятельность ЕТП;
7. Перекрытия – определенность в том, что деятельность ЕТП не приведет к дублированию других усилий в данной сфере.

Помимо критериев отбора этим стратегическим документом определены также ключевые виды деятельности ЕТП.



2.2.2.3 Европейские кластеры

Стратегии, основанные на кластерах, занимают центральное место не только в промышленной политике, но также в региональной и научной политике на уровне ЕС.

При поддержке Европейской комиссии создан ряд структур, оказывающих информационную, образовательную, консультационную, а также маркетинговую поддержку территориальным кластерам:

- Европейская кластерная обсерватория (European Cluster Observatory <http://www.clusterobservatory.eu/index.html>),
- Европейская группа по кластерной политике (European Cluster Policy Group),
- Европейский кластерный альянс (European Cluster Alliance <http://www.eca-tactics.eu>),
- Кластерная инновационная платформа (Cluster Innovation Platform <http://www.clustercollaboration.eu>).

Также на регулярной основе осуществляется мониторинг развития территориальных кластеров (например, в рамках программы ERAWATCH-INNO-Policy TrendChart http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/trendchart/index_en.htm).

В рамках государственной кластерной политики большинства ведущих стран осуществляется прямое государственное финансирование реализации программ и проектов развития территориальных кластеров. В Германии в рамках программы «Биорегио» (BioRegio) предусматривается выделение в течение 7 лет 90 млн. евро на поддержку реализации проектов развития 4 кластеров. В рамках программы «Иннорегио» (InnoRegio) предполагается выделить в течение 7 лет 253 млн евро на поддержку 23 кластеров. В рамках программы «Лучшие кластеры» (Spitzencluserwettbewerb) планируется предоставить в течение 5 лет 200 млн. евро на поддержку 5 кластеров. Во Франции в рамках программы «Конкурентоспособные полюса» (Competitiveness poles) предусматривается выделение в течение 6 лет 3 млрд евро на поддержку 71 кластера.

Практика реализации государственной кластерной политики в ведущих странах свидетельствует о её высокой эффективности и результативности. В результате реализации программы «Биорегио» произошло увеличение на 300 % числа биотехнологических компаний, что позволило создать более 9000 рабочих мест в данной отрасли, а разрыв между Великобританией и Германией в биотехнологической сфере существенно сократился. Сейчас Германия является европейским лидером в сфере биотехнологий, локализуя на своей территории примерно пятьсот компаний. Согласно ежегодному докладу, подготовленному biotechnologie.de, оборот этих компаний достиг 2,19 млрд долл. (прирост в 30% за 2005-2008 годы), а количество занятых в отрасли достигло 14450 человек. В результате реализации программы «Иннорегио» с 2000 по 2004 численность занятых в компаниях, включенных в программу, увеличилась на 11%. 44% компаний, включенных в «Иннорегио», смогли подать заявки на патент, а 40% даже выпустить новые продукты.

Точное число кластеров в ЕС сейчас с трудом поддается измерению, поскольку в отличие от Европейских технологических платформ, инструмент «присваивания бренда» в отношении кластеров на уровне ЕС отсутствует.

В свое время Директорат по промышленности Европейской Комиссии запустил новый инструмент картографирования кластеров – Европейскую кластерную обсерваторию (European Cluster Observatory – <http://www.clusterobservatory.eu/index.html>) Уже к 2007 году этот инструмент покрыл все регионы ЕС.



Обсерватория предлагает свободный доступ к данным и анализу более 600 секторов промышленности, более 400 регионов, тысячам организаций, которые вовлечены в кластеры. Организации и кластеры не только из ЕС, но из других стран также могут использовать этот инструмент, внося свою информацию после свободной регистрации.

С учетом большого разнообразия и числа европейских кластеров четкая формулировка стратегии интернационализации со стороны российских кластеров является необходимым условием для поддержки их интеграции в европейские кластеры со стороны проекта. Пока же участие российских организаций в деятельности европейских кластеров или сотрудничество между кластерами находится в начальной стадии

Существенную роль в реализации кластерной политики на региональном уровне в России играет Ассоциация инновационных регионов России <http://www.i-regions.org/> Ассоциация рассматривает Интернационализацию в качестве приоритетной задачи. Ассоциация заключила Соглашения о партнерстве АИРР с кластерами Pole-Pegase <http://www.pole-pegase.com> (Аэрокосмический кластер, Франция), CLIB2021 <http://www.clib2021.de/> (Биотехнологический кластер, Германия). Интересно, что членом последнего кластера является Институт биохимии имени Баха, РАН.

2.2.2.4 Европейская сеть поддержки предпринимательства – Enterprise Europe Network (EEN)

Европейская сеть поддержки предпринимательства Enterprise Europe Network (EEN) образована в 2008 г. в результате интеграции ранее существовавших сетей Евро-Инфо Центров (ЕИЦ) и инновационных релей центров (центров трансфера технологий – IRC). В отличие от сети ЕИЦ сеть инновационных релей центров (IRC) не разрешала создание партнерских структур в третьих странах. Регламент новой сети EEN уже позволял участие организаций из третьих стран в работе сети при условии финансирования этой деятельности из национальных источников, и в 2008 г. Россия, одна из первых из третьих стран, присоединилась к ней.

EEN³⁴ является самой большой сетью поддержки бизнеса в Европе и мире. Она насчитывает около 600 партнерских организаций более чем в 60 странах (из них 23 страны не являются членами ЕС) с более чем 4000 экспертов. Сеть вносит свой вклад в повышение конкурентоспособности малых и средних предприятий (МСП), помогая расширить их деятельность за национальные границы, а также сделать их более инновационными. Члены сети работают на прямом контакте с МСП своего региона, а также отвечают на запросы предприятий из других стран (через центры сети этих стран), заинтересованных в расширении своего бизнеса в данном регионе. Услуги сети (в рамках согласованного перечня) бесплатны для МСП и не имеют административных ограничений.

С начала своей деятельности в 2008 году сеть:

- предоставила информационные и другие услуги более 2,5 миллионам предприятий,
- помогла подготовить более 2500 соглашений о сотрудничестве между МСП разных стран-участников,
- способствовала подготовке более 800 заявок на участие МСП в Седьмую рамочную программу ЕС по научно-технологическому развитию (7РП ЕС).



Специализированная информационно-технологическая платформа была создана для поддержки поиска партнеров по бизнес- и технологической кооперации: в базе платформы доступны более 35000 актуальных профилей (запросов и предложений) для технологической и бизнес-кооперации.

В рамках новой стратегии социально-экономического развития ЕС на 2014–2020 гг. «Европа 2020» и ее составной части – стратегии научно-технологического развития «HORIZON 2020» – сеть EEN рассматривается как ключевой элемент инфраструктуры поддержки инноваций, исследований и конкурентоспособности. В течение 2013 предстоит формирование новой заявки на участие России в EEN на новый 6-летний период с 2014 по 2020 годы.

Ниже приведены ключевые характеристики сети EEN, которые делают ее уникальной международной сетевой структурой.

Интегрированный пакет услуг:

Сеть EEN построена по принципу «одного окна». Это означает, что любая организация, обратившаяся к партнеру – члену сети должна быть обеспечена одной или несколькими услугами, которые входят в т.н. **интегрированный пакет услуг** и включают следующие сферы:

А) доступ к рынкам: поддержка МСП, которые стремятся продавать свои продукты или услуги за рубежом, включая вне ЕС. Сюда включаются услуги по поиску партнеров, организации брокерских мероприятий, обеспечение информацией и консультациями по законодательству, поиску источников финансирования, доступу к госзаказам и т.п.;

В) инновации и трансфер технологий: поддержка инноваций для МСП, которые стремятся разработать новые продукты или услуги. Сюда включаются услуги по транснациональному трансферу технологий, поиску новых технологий, а также поиску передовых в данной технологической области партнеров, сопровождении этих процессов на всех стадиях вплоть до подписания соответствующих соглашений;

С) доступ к 7РП ЕС: информация и консультации для МСП по вопросам их участия в 7РП ЕС, а, начиная с 2014 г. в программе «HORIZON 2020».

Организационная структура Европейского центра EEN – консорциум:

Портрет центра сети EEN **значительно отличается от портретов центров ранее существовавших сетей**. Если ранее это были, как правило, отдельные организации (для EIC – Торгово промышленные палаты, Агентства регионального развития, для IRC – Инновационные агентства, Центры трансфера технологий), то в сети EEN – это консорциумы, которые интегрируют в себя все эти организации. Это связано именно с необходимостью предоставления интегрированного пакета услуг для региональных клиентов с учетом специализации входящих в консорциумы организаций. Размеры консорциумов различны – в среднем консорциумы объединяют примерно 5–7 организаций, хотя имеются консорциумы с числом партнеров более 20.

Практика формирования европейских EEN-центров показала, что ядро таких консорциумов составили организации – члены бывших сетей EIC и IRC. Это и не удивительно, поскольку именно эти организации обладали соответствующими компетенциями и опытом оказания услуг.

Специализация деятельности и распределение работы между партнерами – участниками консорциума определяется в Соглашении между ними, а также между участниками консорциума и Европейской Комиссией (ЕК), от лица которой действует специализированная организация – **Европейское Агентство по Малому и среднему предпринимательству (EASME)**. Важной составной частью такого соглашения является детальный **Рабочий**



План, в котором описаны как объемы работы, ответственность партнеров за различные мероприятия и предоставляемые услуги, а также финансовое обеспечение различных мероприятий плана. Статус регионального центра EEN и соответствующее финансирование представляется (на конкурсной основе) на 7-летний период (2015–2021 гг.) с промежуточной оценкой после 3-х лет.

Ключевую роль в консорциуме занимает лидер консорциума, который обеспечивает общую координацию деятельности партнеров, управление финансовыми ресурсами, а также отчетность перед Европейской Комиссией и поддерживающими проект региональными властями.

Наиболее важная составная часть процесса координации состоит в обеспечении эффективного рабочего взаимодействия между членами консорциума по оказанию услуг клиентам и претворении в жизнь ключевой концепции EEN – «No wrong door» («Нет неправильной двери»). На практике это означает, что любой член консорциума должен уметь правильно идентифицировать потребности обратившегося к нему клиента и либо оказать ему соответствующую услугу, либо перенаправить к другому члену консорциума с релевантными компетенциями.

Региональное измерение: центры EEN действуют в рамках четко обозначенного региона, обеспечивая тем самым полное географическое покрытие всей территории ЕС и прямой физический контакт с клиентами. Основная клиентская база центров – малые и средние предприятия ЕС, которые составляют по численности около 99% всех компаний Европы. Однако в число клиентов входят также и университеты, исследовательские центры, крупные компании, что важно для реализации связи научно-образовательного сектора и малого бизнеса и привнесения инноваций в последний.

Центры сети являются основной региональной инфраструктурой поддержки интернационализации бизнеса и инноваций. При этом в термин «интернационализация» вкладывается очень широкий смысл – это не только экспорт, но и любые деловые отношения региональной компании с вненациональной организацией.

Распределение центров по странам зависит от размеров страны – например, в Ирландии и Португалии имеется всего по одному, а во Франции их 10. В Польше 4 консорциума, которые объединяют совместно 30 организаций бизнес-инновационной инфраструктуры. Но в любом случае один или несколько консорциумов должны обеспечить возможность воспользоваться его услугами всем заинтересованным предприятиям из данной страны.

Финансирование деятельности центров:

Финансирование деятельности европейского консорциума осуществляется в рамках согласованного рабочего плана из двух основных источников – из общеевропейского источника со стороны Европейской Комиссии, а также из регионального бюджета с распределением примерно 50% на 50%.

2.2.3 Европейские научно-исследовательские программы, как направление интеграции в европейские сети

Программа “Horizon 2020” (H2020), крупнейшая научно-исследовательская и инновационная программа в мире, с бюджетом около 80 миллиардов евро, рассчитанных на 7 лет (с 2014 по 2020 гг.), направлена на повышение научного превосходства, промышленного лидерства и решения социальных проблем посредством кооперации, причем не только



внутри ЕС, но и со всем остальным миром. Таким образом, H2020 открыта для участия исследователей со всего мира.

Независимо от географического расположения (промышленно развитый регион, малоразвитый регион или экономика переходного периода), с учетом национальных приоритетов, стратегий и выделенных ресурсов, потенциальные выгоды от международной научно-технической кооперации можно обозначить следующим образом:

- повышение качества научных исследований,
- доступ к важным источникам данных и инфраструктурам,
- возможность сотрудничества с ведущими мировыми талантами,
- доступ к уникальным ресурсам, лабораториям,
- новые перспективы в науке,
- повышение стандартизации научного процесса,
- избегание дублирования в научном процесс и его финансировании, что повышает его эффективность,
- улучшение международных отношений (научная дипломатия).

Не существует единого руководства или инструкций по международной научной кооперации. При этом хорошую международную кооперацию характеризуют следующие элементы:

- высокое качество научного знания;
- результат, который можно передать для внедрения (высокий социальный эффект);
- рост способностей (на индивидуальном и организационном уровне) проводить научно-исследовательскую работу со все более высоким качеством.

Европейское научно-исследовательское пространство (European Research Area – ERA) нацелено на повышение эффективности национальных научных систем через конкурентное финансирование, транснациональную кооперацию, включающую согласование национальных программ с общеевропейской повесткой, совместное создание и функционирование научной инфраструктуры; открытость рынка труда для исследователей, что означает получение ими навыков, дающих возможность работать вне академических структур.

Рамочные Программы – эффективный способ реализации ERA, интеграции в ERA. Активное участие в проектах H2020 позволит российским инноваторам стать более узнаваемыми и более активно проникать в европейские сети. Механизм софинансирования, предлагаемый российским Министерством образования и науки для российских участников проектов H2020, открывает доступ россиянам к участию в этой европейской программе.

Европейское научно-исследовательское пространство – это не только H2020. Важную роль играют также многосторонние инициативы, такие как Era-Nets, Joint Programming Initiative, Future and Emerging Technology (FET) Flagships, Joint Technology Initiatives, Eureka и др. России следует обратить самое пристальное внимание на эти инициативы и поддерживать участие в них российских организаций на основе национальных приоритетов.

Другой важный путь к интеграции – через двусторонние программы со странами ЕС. Национальные программы, как правило, согласованы с европейскими приоритетами, и потому кооперация на двустороннем уровне также поможет российским организациям наработать связи в Европе.



Научно-техническая кооперация между Россией и ЕС имеет долгую историю. В период Рамочных Программ Россия была ведущим научно-техническим партнером ЕС. С запуском новой европейской программы H2020, эти отношения вступили в новую эру. С одной стороны, изменения в правилах финансирования международных партнеров явно стали проблемой для российско-европейской научно-технической кооперации. С другой стороны, общая открытость H2020 дает россиянам возможность вливаться в Европейское научно-исследовательское пространство. Параллельно с этими изменениями в H2020, новые российские государственные программы и Федеральная целевая программа по научным исследованиям и разработкам открывают возможность для новых сбалансированных отношений в области науки, технологий и инноваций, основанных на совместной ответственности и через софинансирование и координацию на уровне программ.

Наука, технологии и инновации важны для процветания и Европы, и России. Глобальные проблемы, в том числе изменение климата, недостаток питьевой воды, энергии и пищи, усиливаются со временем и требуют лучшей кооперации в области науки и техники, и даже интеграции политических процессов. Политики с обеих сторон недостаточно используют опыт длительной научно-технической кооперации как одной из основ российско-европейских отношений.

Первые результаты конкурсов H2020 показывают значительное снижение участия международных партнеров, в том числе из России – в основном, из-за изменения условий финансирования, не только для россиян, но и для всех основных международных партнеров ЕС³⁵. Отсутствие автоматического финансирования вызвало сомнения и упадок энтузиазма с обеих сторон. Поэтому комплементарное национальное финансирование даст возможность российским ученым остаться в европейских сетях и принимать участие в проектах, не боясь оказаться без финансирования.

35

<https://open-data.europa.eu/en/data/dataset/cordis-h2020-projects>

2.2.4 Рекомендации по интеграции российских инновационных игроков в европейские сети

Приведенные ниже рекомендации являются результатами обсуждений на семинарах, проведенных в рамках проекта BILAT-RUS-Advanced (см. раздел 2.2.1).

В рамках проекта BILAT-RUS-Advanced были выявлены следующие европейские инициативы /сети, как возможные кооперационные платформы для поддержки интеграции российских инновационных игроков в европейские сети, благодаря близости их целей, структур и сферы деятельности в Европе и России:

- *Сеть инновационных агентств TAFTIE*
- *Технологические платформы*
- *Инновационные кластеры*
- *Сеть Центров компетенций.*

Проведенная работа по содействию интеграции российских инноваторов в европейские сети свидетельствует о перспективности их участия также в следующих европейских инновационных сетях, поддерживающих международную научно-техническую кооперацию:



- *Сеть Национальных контактных точек* (см. раздел 2.3.2)
- *Enterprise Europe Network (EEN)*
- *EUREKA*
- *Многосторонние инициативы Евросоюза.*

Инновационный потенциал и рамочные условия:

Долгосрочная перспектива существенна для устойчивости российско-европейского сотрудничества, и научно-техническая кооперация остается единственной сферой, которая может обеспечить эту перспективу.

Без серьезной научной базы невозможно продвигать инновации и развивать экономику, основанную на знаниях. В этом отношении Россия имеет отличный научно-технологический потенциал, основанный на многолетней традиции. Более того, это научное превосходство обеспечило высокий уровень участия российских ученых в Рамочных программах и принесло им признание и хорошую репутацию. Хотя программа H2020 делает больший акцент на инновационный аспект, научное превосходство остается фундаментальной основой всех партнерств в H2020, как и в предыдущих Рамочных программах. Поэтому у России есть потенциал стать крупнейшим международным партнером и в H2020.

Новая российская правительственная программа – **Национальная технологическая инициатива** – нацелена на модернизацию промышленности и инновационное лидерство. Подробная разработка программы и мер по ее реализации поручена **Агентству стратегических инициатив**³⁶ и **Российской Академии наук** при участии различных российских государственных организаций; она должна быть закончена до конца 2015 г.

36

<http://www.asi.ru/en/>

С другой стороны, новый акцент H2020 можно интерпретировать как новую возможность для российских политических деятелей и инновационных игроков в их стремлении повысить национальный инновационный потенциал. Это требует различных действий, включая улучшение условий законодательной и деловой среды, развитие кадровых ресурсов (в т.ч. сотрудничество образования и промышленности), улучшений рыночных условий, укрепление научно-исследовательской системы и ее инфраструктур, а также повышение эффективности внедрения инноваций.

Более эффективное использование существующих сетей и программ:

Россия давно участвует в работе сети **Национальных контактных точек (НКТ)** (см. также далее раздел 2.3.2). Сеть НКТ будет и далее продвигать российское участие в программе H2020. В то же время, российским НКТ важно продолжать участвовать в общеевропейских акциях и встречах НКТ, чтобы быть на виду у европейских коллег, информировать их о программах софинансирования, благодаря которым российские исследователи и инноваторы могут участвовать в проектах H2020. Эту информацию следует широко распространять в Европе, чтобы изменение условий финансирования российских участников не рассматривалось европейскими координаторами проектов как препятствие к участию россиян в H2020. Российским же НКТ нужно активнее продвигать эту информацию на национальном уровне, чтобы подготовить российских участников к запуску новой Рабочей программы – WP 2016–2017.



Россия активно участвует в **Европейской сети поддержки предпринимательства – Enterprise Europe Network (EEN)** с 2008 г. и достигла выдающихся результатов в период 2008–2014 гг. EEN – одна из европейских сетей, поддерживающих инновационные партнерства между европейскими и неевропейскими МСП. Хотя основной фокус EEN делается на МСП, научное сообщество также относится к целевой аудитории и имеет право на бесплатное получение высококачественных услуг в области доступа к рынкам, поддержки инноваций и трансфера технологий, а также участия в Рамочных программах ЕС (см. выше раздел 2.2.2.4).

Российскому консорциуму (EEN-Russia) следует:

- Обеспечить **должное качество оказываемых услуг в соответствии с принятыми в EEN стандартами** (включая новые услуги, такие как повышение ресурсоэффективности и поддержка инновационного менеджмента).
- Активно распространять информацию об услугах сети, **повышая ее видимость**
- Охватить своими услугами **все технологически активные регионы** с высоким инновационным потенциалом
- **Развивать сотрудничество с местными стейкхолдерами** и провайдерами услуг для охвата более широких аудиторий и достижения синергии.

Знания и опыт, накопленные на предыдущем этапе, должны применяться и далее развиваться новым консорциумом EEN-Russia, расширяя свое присутствие на региональном уровне, чтобы повышать инновационные способности МСП через бизнес – и технологическую кооперацию и оказание полезных и качественных услуг.

Eureka – влиятельная сеть поддержки **рыночно-ориентированных исследований**; ее важность еще больше увеличилась в запуске H2020, где основной акцент делается на инновации. Как известно, в проектах Eureka участвуют в основном МСП и крупные компании, но также университеты и научные центры. Россия является членом этой сети с 1993 г., но принимала участие в проектах с 1985 г. Участие России в Eureka курируется Министерством торговли и промышленности РФ. Несмотря на высокий уровень интереса со стороны российских организаций, замечено, что Министерство не проявляло активности в продвижении России в Eureka с 2012 г., так что после 2012 г. не было подано ни одного проекта с российским участием. Eureka – хорошо зарекомендовавшая себя, сильная европейская сеть, предлагающая возможности для сотрудничества, в основном, с МСП стран ЕС. Желательно, чтобы российское правительство возродило свой интерес этой сети, дающей возможность российским инноваторам усилить свою интернационализацию в Европе.

Многосторонние инициативы Евросоюза³⁷ стали одним из основных международных инструментов сближения и гармонизации национальных научно-исследовательских и инновационных программ, что позволяет достичь критической массы и увеличить их социально-экономическое воздействие. Другими словами, все вместе они формируют научно-технический ландшафт и объединяют ресурсы национальных программ. В России среди них наиболее известны конкурсы Era-Net, т.к. Россия принимает в них финансовое участие и получает прямую выгоду от сотрудничества.

³⁷ Под многосторонними программами подразумеваются следующие европейские инициативы: European Technology Platforms, Joint Technology Initiative, Joint Programming Initiative, Public-Private Partnership Initiative, European Innovation Partnership, FET Flagship Initiative, Era-Nets, Article 185, European Institute of Innovation and Technology/ Knowledge and Innovation Communities (KICs).



Кластеры и Центры компетенций – прекрасные примеры кооперации между образованием и промышленностью, широко используемые в Европе и, до некоторой степени, в России. Хотя они существуют уже много лет, в Европе все еще идут дискуссии по усовершенствованию этих структур. Тем не менее, как было выявлено на семинарах проекта BILAT-RUS-Advanced, они могут служить хорошими примерами российским кластерам и центрам превосходства, как в отношении функционирования, так и в части предоставления возможностей для двустороннего сотрудничества. Рекомендуется повысить значение этих сетей в разрабатываемой **Национальной технологической инициативе России**.

Технологические платформы, с другой стороны, также представляют собой важные примеры частно-государственных партнерств в деле продвижения инноваций и трансфера знаний и технологий посредством фокусировки на передовых технологиях в конкретной области, так называемых «главных вызовах» (“major challenges”) – таких, как например, старение общества, окружающая среда, пищевая и энергетическая безопасность. Российские ТП очень разнообразны, они охватывают большой диапазон технологических сфер, но при этом между ними недостаточно сравнимых видов деятельности и результатов/показателей эффективности. Поэтому кооперация между российскими и европейскими ТП не очень перспективна в текущей ситуации. Рекомендуется провести обзор и оценку российских ТП, используя в качестве руководства, например, документ «Стратегия Европейских Технологических платформ» (Strategy for European Technology Platforms), где перечислены критерии к потенциальным кандидатам в ЕТП (см. подробнее в 2.2.2.2):

- Соответствие национальным приоритетам, равно как и «глобальным вызовам»,
- Масштаб рыночных возможностей,
- Добавленная стоимость, вносимая ТП в развитие базы научных исследований и кадрового потенциала для разработки и внедрения технологий и инноваций в своем секторе,
- Транспарентность и открытость деятельности ТП,
- Уровень продвижения междисциплинарных и межсекторальных работ при избегании дублирования,
- Действие рычага («leverage») – уровень заинтересованности и вовлеченности промышленности в деятельность ТП.

Все перечисленные инициативы находятся на разных стадиях относительно интернационализации, некоторые более продвинуты, некоторые менее. России следует их тщательно рассмотреть и отобрать наиболее интересные для своего участия с точки зрения своих национальных приоритетов и механизмов.



2.3 Роль посреднических институтов в интернационализации

2.3.1 Что такое посреднические институты – определения и примеры

Посреднические институты, или просто посредники, в нашем контексте – это агенты, которые действуют или обеспечивают взаимодействие между различными группами экономической или инновационной системы. Посредники могут быть государственными, частно-государственными или частными учреждениями. Они распространяют информацию и оказывают помощь при принятии решений. В некоторых случаях посредников называют мультиплицирующими агентами, поскольку они используют множество различных каналов коммуникации.

Посреднические институты играют важную роль в научно-исследовательской кооперации и развитии нетворкинга. В общем случае, они выполняют следующие функции [Klerkx и Leeuwis (2009)]:

- **формулировка потребностей:** идентификация потребностей в технологиях, компетенциях, финансовых ресурсах, политических решениях и их описание в стандартизованных форматах;
- **образование сетей:** способствование установлению связей между потенциальными партнерами (сканирование, анализ задач, фильтрация, поиск соответствий);
- **управление инновационным процессом:** способствование выравниванию потенциала в сетях с большим числом участников, что включает обучение и обмен компетенциями между партнерами в инновационном процессе.

Ключевые посредники в интернационализации научно-исследовательских игроков:

- национальные контактные точки (НКТ) европейских исследовательских программ,
- Enterprise Europe Network (EEN),
- офисы трансфера технологий и их сети,
- торгово-промышленные палаты (ТПП) - международные, региональные и национальные,
- агентства регионального развития,
- промышленные ассоциации,
- технологические консультанты.

Эти организации, как правило, предлагают широкий спектр различных услуг, хотя у разных посредников портфель услуг может значительно отличаться. ТПП обычно оказывают общую поддержку компаниям своего региона/страны, а промышленные ассоциации обслуживают только фирмы определенной отрасли. Агентства регионального развития работают не только с бизнесом, но и с другими региональными стейкхолдерами, а члены сети EEN предоставляют определенный набор услуг в области повышения конкурентоспособности компаний и трансфера технологий. Во всех этих наборах услуг важное место занимает аспект интернационализации.



Каким образом посредники могут помочь в интернационализационной стратегии?

Первый и наиболее очевидный способ – посредники, используя множественные каналы коммуникации, помогают устанавливать деловые и научные контакты с зарубежными партнерами. Для этого используются разные подходы и инструменты, в том числе брокерские мероприятия и базы данных со стандартизованными описаниями (профилями) технологических предложений и технологических запросов. Однако посредничество в поиске партнера есть только первый шаг в типичном процессе поддержки интернационализации компаний и/или научно-исследовательских организаций.

В общем случае, поддержка интернационализации исследователей, предлагаемая посредниками, может включать следующие шаги:

- (1) Мотивация и повышение информированности,
- (2) Помощь в формулировании интернационализационной стратегии,
- (3) Разработка профиля потенциального международного партнера,
- (4) Поиск партнера (брокерские мероприятия, базы данных),
- (5) Помощь в установлении партнёрства и подписании соглашения.

Роль посредников становится все более важной для компаний в сфере инноваций и передачи знаний и технологий во многих аспектах; например, посредники помогают³⁸:

- 1) облегчить внутреннюю и внешнюю коммерциализацию технологий,
- 2) свести тех, кто ищет инновации, с теми, кто их предлагает,
- 3) помочь компаниям изучить внешние рынки, лучше понять рынок технологий,
- 4) облегчить компаниям задачу поиска при одновременном снижении стоимости поиска,
- 5) лицензировать, совместно разрабатывать или приобретать внешнюю интеллектуальную собственность или технологии.

2.3.2 Национальные контактные точки (НКТ) и услуги сети EEN для участия в Рамочных программах ЕС

Сеть НКТ была создана в 1999 г., вместе с запуском 5-й Рамочной Программы (БРП), чтобы оказывать национальным участникам РП информационную поддержку и помощь при подготовке проектных заявок.



43 Jeremy Howells, *Intermediation and the role of intermediaries in innovation*, 2006, Elsevier B.V.



Поскольку НКТ являются национальными структурами, их тип и уровень предлагаемых услуг сильно отличаются от страны к стране. В общем случае, согласно Руководящим принципам, принятым большинством стран, основной пакет услуг должен включать:

- Помощь в выборе тематических приоритетов и разделов (инструментов) РП;
- Консультации по административным процедурам и вопросам подписания контрактов с ЕК;
- Обучение и содействие при подготовке проектных заявок;
- Распространение информации и документации (формы, руководства, инструкции и т.п.);
- Помощь в поиске партнеров.

Enterprise Europe Network и сеть Национальных контактных точек (НКТ) довольно долго существовали параллельно, периодически сотрудничая, но не формализуя свои отношения. Enterprise Europe Network софинансируется Европейской Комиссией (в рамках программы по конкурентоспособности и инновациям – СІР), и отбор участников сети (на уровне консорциумов) проводится на конкурсной основе, а точки сети НКТ – индивидуальные организации (возможно, при более крупных организациях), назначенные национальным правительством на основе разных процессов отбора (это могут быть и конкурсы, и административные решения, и тендеры...), причем вопросы их финансирования и управления решаются на национальном уровне.

Все консорциумы и индивидуальные партнеры Enterprise Europe Network работают на основе структурированного рабочего плана и общих Руководств, одобренных Еврокомиссией; координацию и руководство центрами EEN осуществляет Исполнительное Агентство по конкурентоспособности и инновациям – Executive Agency for Competitiveness and Innovation (EACI)³⁹. С другой стороны, работа Национальных контактных точек основана на Руководящих принципах, принятых странами ЕС большинством стран, а координация и управление осуществляется национальными органами власти (при наличии информационной и координационной поддержки на европейском уровне).

Более тесное сотрудничество между двумя сетями было бы взаимовыгодно и синергично по очевидным причинам:

- Сеть НКТ должна помогать всем типам участников РП, причем поставлена задача увеличить участие в рамочных программах малого и среднего бизнеса. Сеть EEN, имеющая большой опыт работы с МСП, будет играть важную роль в решении этой задачи;
- Сеть НКТ обычно централизована, тогда как Enterprise Europe Network широко представлена на региональном и местном уровне, и ее центры ежедневно и напрямую работают с МСП – потенциальными участниками Рамочных программ;
- Сеть НКТ редко имеет финансирование для организации нетворкинговых и других мероприятий, тогда как Enterprise Europe Network имеет специальный бюджет на такую деятельность;
- Через кооперацию обе сети смогут предложить своим клиентам дополнительные и более эффективные услуги, повышая тем самым репутацию и той, и другой сети.



Следующий рисунок (из презентации НКТ Брюсселя) показывает, как потенциальный клиент может получать выгоду от кооперации этих двух сетей.

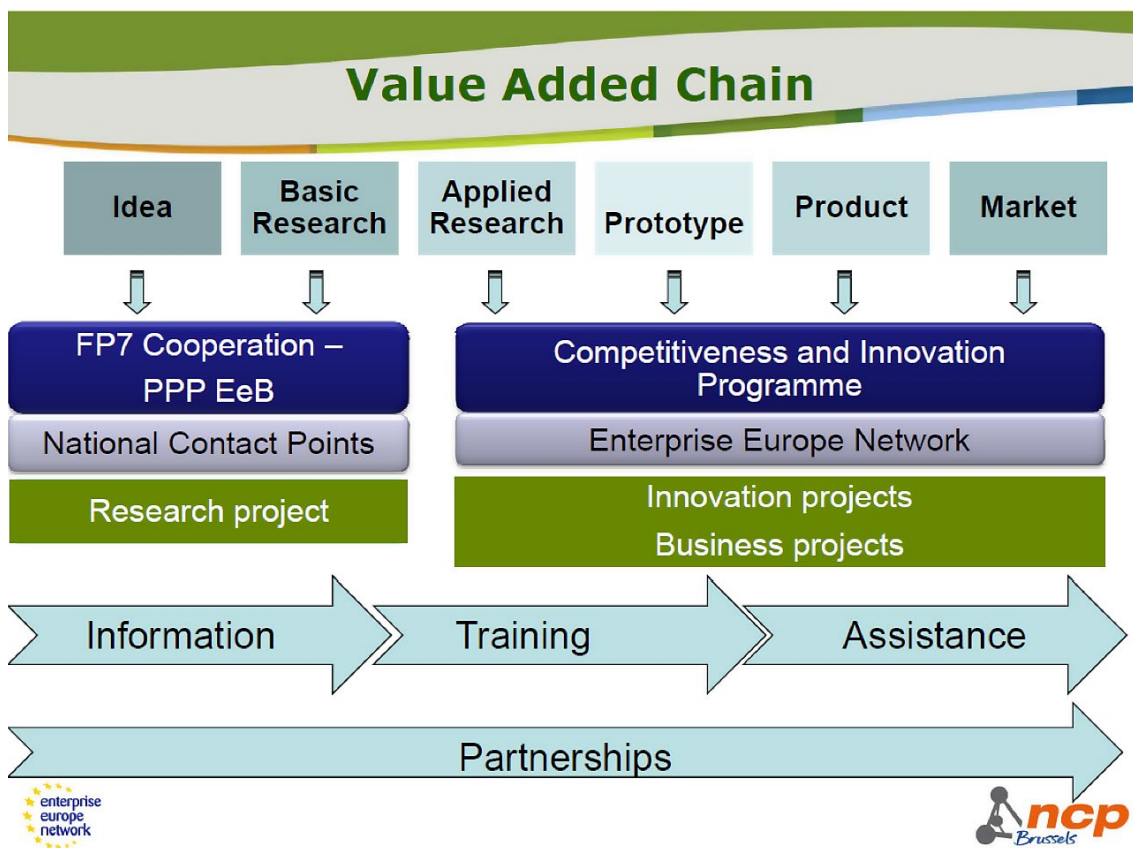


Рис 2.1. Кооперация между сетями NCP и EEN

Основные сферы сотрудничества между двумя сетями:

1. Обмен информацией;
2. Поддержка деятельности по повышению информированности;
3. Повышение потенциала МСП для участия в Рамочных Программах;
4. Кооперация в привлечении новых МСП в проекты Рамочных Программ;
5. Взаимный сайнпостинг/перенаправление;
6. Поиск партнеров;
7. Национальные Рабочие группы для продвижения сотрудничества и совместных акций;
8. Кооперация в открытом консультировании по темам конкурсов и Рабочим Программам.



2.3.3 Примеры лучшей практики инновационных посредников

РОССИЙСКИЕ МУЛЬТИАГЕНТНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ВЫХОДЯТ НА ЕВРОПЕЙСКИЙ РЫНОК

Научно-производственная компания «Разумные решения» из Самары, входящая в группу «Генезис знаний», стала одним из первых российских инновационных предприятий в сфере IT, выигравших тендер Седьмой рамочной программы Евросоюза в номинации «Интегрированные проекты». В трехлетнем проекте ARUM (<http://arum-project.eu/>), реализуемом в рамках Европейской исследовательской инициативы «Фабрика будущего», вместе с «Разумными решениями» участвуют 14 партнеров из семи стран ЕС. Ключевую роль в процессе выхода на сотрудничество в рамках ЕС сыграла, как отмечает руководитель компании Петр Скобелев, поддержка со стороны Российской сети трансфера технологий (RTTN), содействующей коммерциализации наукоемких технологий в России и поиску партнеров по реализации инновационных проектов.



В консорциум проекта входят ведущие в своей области европейские компании, в том числе TIE, Certicon, Almende, P3 Ingenieurs, университеты Кельна, Манчестера и ряд других. В роли координатора выступает Группа EADS, которая объединяет компании Airbus, Astrium, Cassidian и Eurocopter и является глобальным лидером в аэрокосмической, оборонной и смежных отраслях промышленности.

Проект ARUM призван улучшить планирование и оптимизацию производства при запуске новых сложных изделий, таких как самолеты и морские суда. Положенные в основу проекта мультиагентные технологии направлены на создание интеллектуальных систем нового поколения для управления ресурсами производственных предприятий в реальном времени.

Бюджет проекта составляет 11,5 млн. евро. Из этой суммы финансирование по линии Седьмой рамочной программы ЕС составляет 8,5 млн. евро, а остальные средства должны предоставить партнеры.

НПК «Разумные решения» входит в группу компаний «Генезис знаний», создающую новое поколение мультиагентных систем. Такие системы позволяют в режиме реального времени управлять ресурсами предприятий и решать другие сложные задачи – например, относящиеся к распознаванию образов или пониманию текстов. Как считают специалисты, мультиагентные технологии, знаменующие новый этап в эволюции IT, по своей значимости уже становятся сопоставимыми с критическими нано- и биотехнологиями.

Бурное развитие этого направления связано с возможностью создания гибких компьютерных систем нового поколения, применяющих принципы самоорганизации и эволюции, характерные для поведения живых систем, например, колонии муравьев или роя пчел. Разработки НПК «Разумные решения» находят практическое применение в аэрокосмической индустрии, автомобильном и железнодорожном транспорте, машиностроении, управлении мобильными аварийными бригадами, цепочками поставок и в других областях.

«О возможности участия в Рамочных программах ЕС мы впервые узнали еще в 1998 году, – рассказывает доктор технических наук Петр Скобелев, учредитель, председатель совета



директоров и генеральный конструктор компании. – По нашей тематике тогда и конкурентов не было, так что мы быстро выиграли грант на формирование первого консорциума. Однако мои переговоры с английскими, французскими и немецкими компаниями, интересующимися мультиагентными технологиями, о международном внедрении которых мы мечтали с 1990 года, довольно быстро увели от первоначального проекта к идее открыть компанию с партнерами и инвесторами в Великобритании».

Так в 2000 году появилась компания Magenta Technology (<http://www.magenta-technology.com>), которой предстояло разработать мультиагентные технологии для решения задач дискретной оптимизации использования мобильных ресурсов в транспортной логистике. Ее соучредителями стали два крупных европейских инвестиционных фонда. Восьмилетнюю совместную работу в рамках этой структуры Скобелев оценивает как большой жизненный урок и бесценный опыт: «Чтобы привлечь капитал, мы успешно продали 12,5% компании, но, увы, потеряли в ней бразды правления. Работали как «рабы на галерах», одними из первых в мире вывели эту технологию из лаборатории и добились крупных промышленных внедрений, но наше мнение так и не хотели слышать при принятии ключевых решений. Поэтому в 2008 г. мы решили начать все заново, разойдясь с британскими инвесторами и менеджментом в представлениях о будущем бизнесе».

Непросто было решиться на такой шаг и выйти из построенного своими руками и уже налаженного бизнеса с офисом в центре Лондона, клиентами по всему миру и высокими зарплатами. Но в 2009 году Петр начал с нуля. Для работы по новому направлению была учреждена НПК «Разумные решения». Знания и опыт накопились немалые, но для создания нового, более мощного поколения мультиагентных систем требовались серьезные финансирование и колоссальные усилия. «Очень тяжело пришлось, – вспоминает руководитель «Генезиса знаний». – Формируя новую материальную базу, обучая персонал, решая другие организационные задачи, использовали все возможности. Вкладывал личные сбережения, влезал в долги. Многие люди не выдерживали и увольнялись, но надежды формирующаяся новая команда «Разумных решений» никогда не теряла, верила в огромный потенциал этой фундаментально новой технологии, открывающей новые горизонты для решения сложнейших задач, плохо решаемых или не решаемых вовсе классической математикой».

Новые практические предложения, созданные и внедренные совместно с российскими компаниями «Энергия», «Аксион-Холдинг», «РЖД» и другими, привлекли внимание Группы EADS и ведущих университетов, работающих в этой сфере. Но путь к европейскому признанию оказался непростым, многому пришлось учиться, в том числе и на собственных ошибках.

Ключевую роль в процессе выхода на сотрудничество в рамках ЕС сыграла, как отмечает Петр Скобелев, поддержка со стороны Российской сети трансфера технологий (RTTN), содействующей коммерциализации наукоемких технологий в России и поиску партнеров по реализации инновационных проектов: «Благодаря RTTN мы три года ездили на все форумы ЕС, учились формировать консорциумы и составлять конкурсные заявки на проекты. Исполнительный директор Геннадий Пильнов и его коллеги постоянно оказывали профессиональную консалтинговую поддержку, помогали находить новые контакты».

Поддержка команды Скобелева со стороны RTTN осуществлялась в рамках проекта ISTOK-SOYUZ (<http://www.istok-soyuz.eu>), направленного на продвижение ИКТ-составляющей Седьмой рамочной программы научного и технологического развития ЕС, повышение информированности научного сообщества о преимуществах международного сотрудничества, определение потенциала для научно-технической кооперации и новых возможностей в сфере ИКТ между ЕС, странами Восточной Европы и Центральной Азии.



Тем не менее, первые четыре попытки успехом не увенчались. «Мы подавали интересные проекты и очень обидно проигрывали, – вспоминает Скобелев. – Но постепенно баллы, которые мы набирали по своим заявкам, становились все лучше. На собственном опыте мы поняли: чтобы выиграть, надо объединить лучших ученых и промышленников, настоящих лидеров в своем деле. Два года ушло на формирование такого консорциума и подготовку предложения, приходилось выступать на серьезных международных конференциях и семинарах, убеждать, доказывать, демонстрировать живые результаты, чтобы нам поверили и поняли наши преимущества».

В итоге пятая по счету заявка, поданная «Разумными решениями» в консорциуме с EADS, была признана лучшей из конкурирующих 19 очень сильных проектов. На заключительном этапе конкурса помогли европейские партнеры, убедившие Еврокомиссию в том, что участие российской компании в этом проекте действительно необходимо. Не секрет, что к представителям России во многих коммерческих проектах относятся сдержанно и настороженно. Подобная политика имеет свои исторические корни, и от нее никуда не уйти, считает Петр Скобелев, просто надо делом доказывать, что ты – не «второй сорт». И самарским разработчикам это пока удается. «У нас прекрасный консорциум, и все проблемы нормально решаются», – отмечает руководитель «Генезиса знаний». Отличительной особенностью ARUM по сравнению с предыдущим опытом он называет больше свободы в ведении проекта. Людям здесь больше доверяют, каждый сам дорожит своей репутацией и не хочет ею рисковать, основная ставка делается на внутреннюю самоорганизацию».

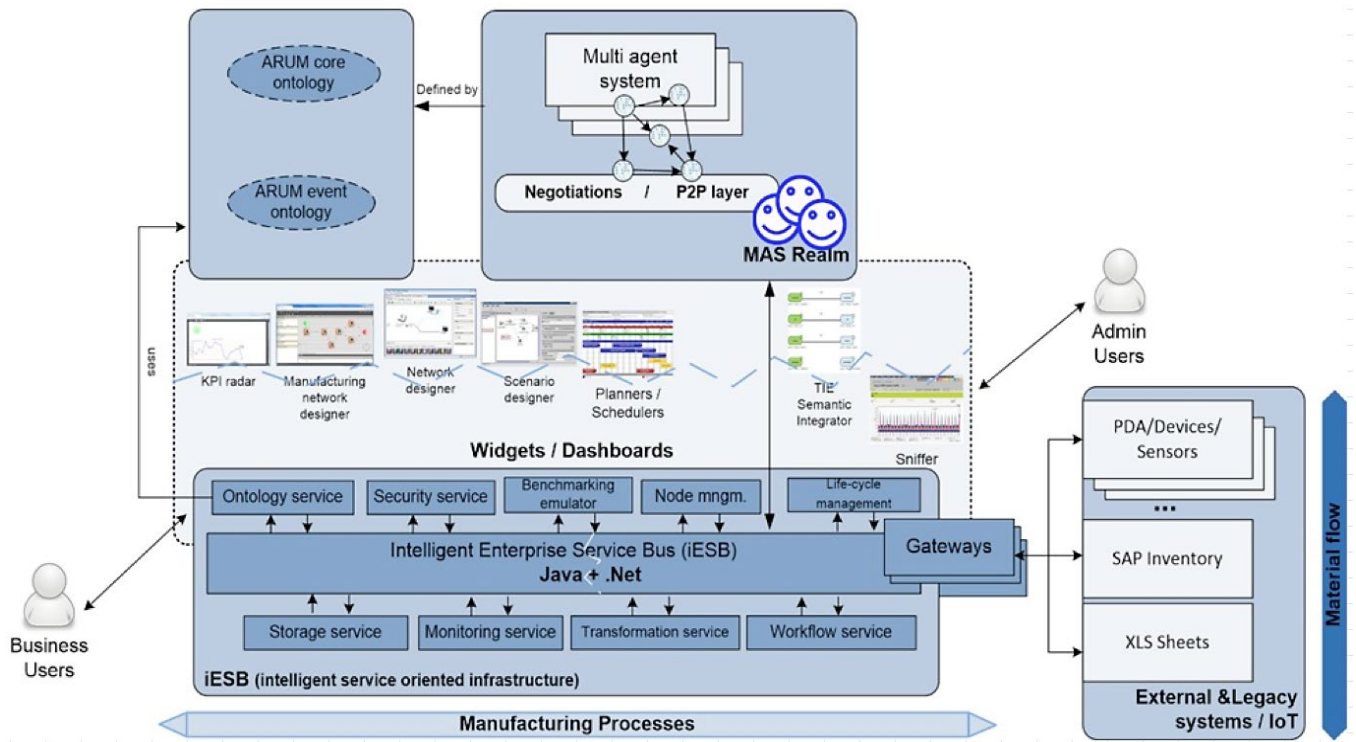


Рис 2.2. Архитектура системы ARUM

«Для нас это уникальная возможность сделать в кооперации с лучшими специалистами Европы в нашей области новый продукт, имеющий мощные конкурентные преимущества, сразу апробировать его на крупнейшем предприятии и войти с ним в Европу для коммерциализации путем, например, создания совместного предприятия», – резюмирует Петр Скобелев.

По его словам, надо учиться доказывать, что ты что-то умеешь, и добиваться результатов даже в той среде, которая поначалу кажется агрессивной и враждебной.



«Без конкуренции нет кооперации, это мы точно проверили на себе, – говорит руководитель «Генезиса знаний». – Нас нигде не ждут с распростертыми объятиями. Если бы мы не несли новое, не доказывали свою правоту на деле – никто не стал бы с нами работать. Надо постоянно искать новые идеи и технологии, которые дополняют твои, находить партнеров для синергетики, пробовать, не бояться ошибок и трудностей, идти к своей цели».

Пройдя за полтора десятилетия тернистый путь к международному признанию и полноправному участию в европейской программе, самарская компания рекомендует и другим российским предприятиям активнее использовать механизмы и возможности RTTN для выхода на серьезные совместные проекты с партнерами из ЕС.



«Для нас благодаря поддержке RTTN появилась уникальная возможность сделать в кооперации с лучшими специалистами Европы новый продукт, имеющий мощные конкурентные преимущества, сразу апробировать его на крупнейшем предприятии и войти с ним в Европу для коммерциализации».

Петр Скобелев, директор ООО «Разумные решения».

УНИКАЛЬНОЕ ОБЛАЧНОЕ РЕШЕНИЕ ДЛЯ СОВРЕМЕННОЙ УЛЬТРАЗВУКОВОЙ ДЕФЕКТΟΣКОПИИ

Компания из Ульяновска «Разработка кибернетических систем» в партнерстве с израильской компанией и институтом из Германии разработали инновационный продукт «DSUNDT» (Distributed System for Ultrasonic Non-Destructive Tomography) в области ультразвуковой дефектоскопии – распределенную систему ультразвуковой диагностики с функцией трехмерной визуализации дефектов.

Новое решение представляет собой облачную среду, которая позволяет клиенту значительно сэкономить время и отказаться от собственных дорогостоящих систем анализа и визуализации полученных данных при работе с ультразвуковым оборудованием. Партнеры, основываясь на собственном многолетнем опыте, создали надежный и недорогой продукт для индустрии неразрушающего контроля. Проект стал одним из победителей конкурса международных инновационных проектов, проводимого в рамках инициативы ERA-NET.RUS. Проект был поддержан Фондом содействия развитию МФП НТС.

Российский партнер: ООО «Разработка кибернетических систем» - компания, успешно занимающаяся разработкой и внедрением встроенных систем жесткого реального времени, различных распределенных информационных систем, в т.ч. для задач дефектоскопии.

Зарубежные партнеры: ООО «ScanMaster-Irt» (Израиль) – один из лидеров по разработке и производству ультразвуковых датчиков, инструментов и систем, осуществляет работу с такими производителями реактивных двигателей, как GE, Rolls-Royce, Pratt и Whitney.

Дармштадтский университет прикладных наук (Германия) – крупнейший университет в Гессене, известен выдающимися достижениями в области инженерии и информатики.

Центр трансфера технологий УлГТУ (г. Ульяновск) и команда Российской сети трансфера технологий оказали содействие компании «Разработка кибернетических систем» в поиске зарубежных партнеров для подачи совместной заявки на конкурс ERA-NET.RUS.





«Gate2RuBIN» (Gate to Russian Business Innovation Networks) – крупный долгосрочный проект участия российской инфраструктуры поддержки бизнеса и инноваций в Enterprise Europe Network. Это первый проект крупномасштабного российского участия в бизнес- и инновационных сетях ЕС.

Благодаря деятельности Gate2RuBIN, свыше 150 малых российских компаний и научно-исследовательских организаций установили партнерства и выполнили совместные проекты с европейскими партнерами. Значительная часть этих проектов получила поддержку в рамках РП ЕС.

Проект по созданию тестовой версии системы «DSUNDT» завершен в 2014 году. Следующий этап – определение коммерческой модели использования созданного продукта и его вывод на рынок систем ультразвуковой диагностики.



«Работа ульяновского центра в проекте Gate2RuBIN позволила сократить наше время на поиск необходимых партнеров для старта амбициозного проекта по технологической кооперации в области ультразвуковой дефектоскопии, а возможности сети RTTN - финансовые и временные ресурсы для его старта».

Вадим Шишкин – соучредитель ООО РКС



2.4. Коммуникационные и диссеминационные стратегии в международных научно-исследовательских проектах

“Деятельность по распространению информации и эксплуатации результатов научных исследований и инноваций, а также коммуникационная деятельность, станут важной составной частью Horizon 2020. Европейская Комиссия будет проводить информационные и коммуникационные акции для Horizon 2020, которые будут включать коммуникационные меры, относящиеся к поддерживаемым проектам и их результатам. Эти коммуникационные усилия также внесут свой вклад в общие корпоративные коммуникационные приоритеты Европейского Союза, в той мере, в которой они относятся к генеральной цели Horizon 2020.”

(HORIZON 2020 – РАБОЧАЯ ПРОГРАММА на 2014-2015 гг.)

2.4.1. Коммуникационные стратегии

Успех любого исследовательского проекта зависит, среди прочего, от его способности вывести свои результаты на рынок и четко продемонстрировать, каким образом эти результаты будут полезны конечным пользователям. Это относится ко всей науке и означает, что всем проектам требуется структурированная коммуникационная политика.

Эффективная реализация проекта подразумевает распространение и обмен идеями и знаниями, что в свою очередь требует диссеминационных действий.

BILAT-RUS Advanced – совместный проект, и эффективные открытые коммуникации, помогающие повышению активности участников и созданию доверительных отношений в команде, являются критически важным элементом для успешности всего проекта.

Важность коммуникаций определяется еще и тем, что у всех участников повышается информированность о том, кто чем должен заниматься, и как это соотносится с общими задачами Евросоюза. Коммуникации позволяют сделать результаты проекта доступными широкой аудитории и сделать проект узнаваемым широкой публикой.

Продуманная коммуникационная стратегия помогает представить проект и его результаты в стандартизированной форме, удобной для продвижения, например, в виде шаблонов, рекламных материалов. Для внутренней и внешней коммуникации требуются разные виды документов.

Основные элементы коммуникационной стратегии:

- Задачи коммуникации
- Целевая аудитория
- Внутренние коммуникации
- Внешние коммуникации.



2.1.4.1. Задачи коммуникации

Задачи коммуникации должны поддерживать достижение ключевых целей проекта в целом.

Задачи коммуникации должны быть четко определенными, подробными, достижимыми и измеримыми. Его конечными целями могут быть: усовершенствовать законодательство, информировать общество/правительства по определенным вопросам, улучшить государственные услуги, изменить мнение определенных стейкхолдеров.

Важно различать задачи проекта и задачи коммуникации. Необходимо также различать задачи внешней и внутренней коммуникации, уделяя должное внимание обеим: коммуникация между партнерами так же важна, как коммуникация, направленная на стейкхолдеров вне партнерских организаций, включая широкую публику.

Для начала следует понять и определить, чего именно партнеры хотят достичь, и разработать задачи коммуникации для конкретного проекта.

2.4.1.2 Целевая аудитория

Целевая аудитория (аудитории) коммуникационной и диссеминационной деятельности определена в Техническом приложении к проекту: это пользователи (институты и проекты), конечные пользователи (индивидуалы) и пользовательские ассоциации; европейские политики; научно-образовательное сообщество в целом; промышленные игроки, включая органы стандартизации, телекоммуникационные инфраструктуры и поставщиков оборудования; релевантные проекты 7РП; СМИ и широкая публика; участники проекта.

Согласование коммуникационных целей консорциума с генеральными целями ЕС включает обращение к очень широкому кругу реципиентов. Научное, техническое, деловое, институциональное и правительственное сообщества – это все целевые аудитории. Выполнение социальных задач, таких как распространение образования и повышение имиджа науки в обществе, также подразумевает обращение к самой широкой публике, используя все возможные каналы.

2.4.1.3 Внутренние коммуникации

Внутренние коммуникации предназначены для участников, и должны способствовать более полному вовлечению всех участников в работу проекта, пониманию, сотрудничеству и взаимному обмену идей и возможностей.

Email и Интернет сегодня – самый дешевый и эффективный способ повседневного общения. Опрошенные в ходе интервью эксперты тоже назвали email самым предпочтительным способом распространения конкретных материалов и коммуникации по специальным вопросам.

Участники проекта BILAT-RUS-Advanced должны были использовать различные нижеперечисленные шаблоны для представления результатов проекта на официальных встречах или перед другими партнерами:

- Информационные (рекламные) материалы
- Отчетные материалы
- Краткие протоколы встреч



- Отчеты по Рабочим пакетам
- Презентации

Все шаблоны имели четкую заранее составленную структуру. Некоторые из этих шаблонов также применялись для внешних коммуникаций. Все шаблоны были разосланы участниками по email, а также размещены на веб-сайте проекта.

2.4.1.4 Внешние коммуникации

Проектом публиковались новостные бюллетени, в которых была представлена информация о ходе проекта и, в особенности, о его результатах и достижениях.

2.4.2. Диссеминационные стратегии

Рассмотрим диссеминационную стратегию проекта BILAT-RUS Advanced, как неотъемлемую часть общей стратегии реализации любого проекта. Ее задача – рационализировать постоянный процесс принятия и реализации решений консорциума проекта, чтобы помочь достижению задач проекта и обеспечить долговременную устойчивость его результатов и социального воздействия. Эта стратегия согласована с общими задачами проекта, с его рабочей программой и графиком, а также с задачами управления и мониторинга данного проекта.

Распространение информации о результатах проекта гарантирует долговременную устойчивость его результатов и социального воздействия, помогая всем партнерам эффективнее инициировать публичные обсуждения и получать обратную связь от различных стейкхолдеров по всем вопросам, затрагиваемым в проекте.

Реализация диссеминационной стратегии должна опираться на следующие принципы:

- Все действия основаны на командной работе, в них вовлекаются все релевантные члены консорциума. Поэтому для эффективности коммуникационной и диссеминационной стратегии существенно хорошая координация между членами консорциума;
- Все члены консорциума назначают у себя конкретного человека, ответственного за реализацию коммуникационных и диссеминационных действий;
- Все члены консорциума координируют свои коммуникационные и диссеминационные действия с Координирующей командой проекта;
- Любая публикация в рамках проекта готовится в расчете на определенную аудиторию. Любая публикация содержит вводную часть о проекте и имеет собственный график диссеминации. В любой публикации строго соблюдаются общие правила визуального представления, принятые в проекте.

Члены консорциума BILAT-RUS-Advanced стремились соблюдать нужный баланс между формальными и неформальными механизмами коммуникации с широкой институциональной и политической аудиторией. Как правило, рабочая программа проекта нацелена большей частью на формальные механизмы коммуникации и диссеминации, но неформальные каналы могут принести не меньшую пользу, поэтому им следует уделять соответствующее время и силы при реализации проекта. Одна из трудностей проектов такого рода состоит в том, что команда проекта может отлично понимать, чего пытается достичь их проект, и какую пользу его успешная реализация принесет обществу, но сама целевая аудитория – то



есть, то самое общество – не обязательно понимает в точности задачи проекта и способно оценить его потенциальное благотворное воздействие. Поэтому на институциональном уровне – и зачастую именно через неформальные каналы – команда проекта в каждой организации-участнице консорциума должна изыскивать способы донести до стейкхолдеров проекта в четком, сжатом и доступном виде: в чем состоит сущность проекта, и почему он важен для них.

2.4.3. Коммуникационные и диссеминационные инструменты

Веб-сайты – ключевой инструмент для информирования граждан и стейкхолдеров о научно-технической и инновационной политике, законодательстве, об их правах на внутреннем рынке, грантах, вакансиях и многих других вещах, влияющих на их повседневную жизнь. Кроме того, сайт в Интернете – это дешевый, доступный и эффективный способ коммуникации, что особенно важно в текущей политической и финансовой ситуации.

Проект BILAT-RUS-Advanced использовал следующие инструменты:

- веб-сайт проекта, разработанный под эгидой общего портала BILAT и S&T Gate.Rus;
- веб-портал, разработанный ранее в рамках проекта BILAT-RUS; портал продолжает поддерживаться и развиваться;
- новостные бюллетени;
- флаеры и другие информационные материалы о достигнутых результатах проекта BILAT-RUS-Advanced;
- мероприятия (Информационные дни и др.);
- публикации;
- соответствующие документы или их аналитические резюме;
- внутренние публикации институтов (институтские веб-сайты, бюллетени и т.д.).

Диссеминационные и коммуникационные механизмы и каналы

Веб-сайт проекта и другие Интернет-инструменты

Веб-сайт проекта BILAT-RUS-Advanced стал одним из главных каналов диссеминации. Это ключевой источник информации для разных категорий стейкхолдеров, точка первого контакта и механизм для постоянного общения с внешней аудиторией. На сайте предоставлялись консультации для самых мотивированных и активных стейкхолдеров. Члены консорциума продвигали сайт проекта на всех мероприятиях проекта и других подходящих мероприятиях. Отдельные партнеры также продвигали этот веб-сайт через собственные сети контактов. Веб-сайт проекта разрабатывался как информативный, но несложный в использовании, с четким контентом, облегчающим плавность коммуникаций с разными категориями стейкхолдеров и внешней аудиторией.

Конференции

Конференции – прекрасный способ развития национальных и международных контактов и партнерских связей с ключевыми стейкхолдерами и влиятельными игроками. Преимущество конференций – непосредственное личное общение и дискуссии.



Публикации в печатных и электронных СМИ

Целевые публикации в релевантных СМИ о главных мероприятиях проекта и достигнутых результатах – важная часть диссеминационной стратегии. Каждый участник консорциума должен стремиться максимизировать результативность публикаций, выбирая уважаемые СМИ с широкой аудиторией и стараясь по возможности дублировать опубликованную в СМИ информацию он-лайн на веб-сайтах этих СМИ. Это позволит другим электронным изданиям повторно опубликовать вашу информацию или дать на нее ссылку. Консорциуму следует разработать базовое описание проекта с ключевой информацией о его целях и задачах, о действующих лицах, о финансирующей программе и т.д. – которое послужит основой для публикаций в СМИ и обеспечит согласованность и последовательность распространяемых публикаций и во всех странах проекта.

Внутренние публикации

Как говорилось выше, каждый участник консорциума делает собственные внутренние публикации на институтских веб-сайтах, в печатных и электронных бюллетенях, студенческих газетах и т.п. Эти публикации – отличный и недорогой способ продвижения проекта и распространения его ключевых идей и результатов среди широкой публики; многие из этих публикаций также достигают ключевых стейкхолдеров и потенциальных бенефициаров проекта. Все участники проекта должны обеспечить адекватное освещение деятельности проекта в своих организациях с помощью таких внутренних публикаций.

Семинары

Семинары – весомый способ диссеминации знаний. В любом проекте следует использовать семинары для презентаций и обсуждений всех вопросов и находок, связанных с проектом.

Дополнительные диссеминационные каналы в ходе реализации проекта:

Диссеминация на внешних мероприятиях

Консорциум проекта устанавливает и поддерживает контакты с другими проектами схожей тематики и направленности, независимо от источника их финансирования, чтобы обеспечить более широкое воздействие деятельности проекта и распространение его результатов. Члены консорциума используют все возможности для презентации проекта и его акций на всех релевантных мероприятиях, особенно на тех, которые направлены на ту же целевую аудиторию и привлекают стейкхолдеров, являющихся ключевыми для проекта. Также, крупные мероприятия, организуемые институтами – членами консорциума, даже если их тема не связана с рабочей программой проекта, предоставляют отличную и экономичную возможность для расширения диссеминации. Членам консорциума следует найти способ увязать свои презентации и рассказы о деятельности проекта с повесткой внешнего мероприятия.

Деятельность с фокусом на диссеминацию

Рабочая программа проекта обычно включает ряд задач, направленных на диссеминацию:

- разработка и размещение он-лайн презентации проекта на веб-сайте BILAT-RUS-Advanced;
- Распространение печатных флаеров и лифлетов проекта, рассылка регулярных электронных информационных бюллетеней среди стейкхолдеров в странах, охватываемых проектом;
- Публикации в печатных и электронных СМИ;
- Пресс-конференции, проводимые после крупных мероприятий проекта и т.п.



2.4.4. Практические рекомендации

- Начиная выстраивать новые отношения, уделите время, чтобы понять предпочтения будущего партнера: его стиль работы, предпочитаемые средства коммуникации, его звание и титулы (как он хочет, чтобы к нему обращались) и т.д.
- Расскажите партнерам о себе и о своей культуре, чтобы они также смогли составить впечатление о ваших предпочтениях.
- Старайтесь не делать допущений о партнере в отсутствие точных знаний. Если вы не уверены в чем-то, относящемся к партнеру, спросите партнера.
- Относитесь к каждому, как к личности.
- Не паникуйте, сделав ошибку: признайте ее, извинитесь и сделайте выводы
- Исходите из сильных сторон партнера. Признавайте за каждым право на свою систему ценностей.
- Избегайте суждений и поспешных выводов.



Выводы

Не существует простого ответа на вопрос «что такое нетворкинг». Ясно, однако, что «нетворкинг» не следует понимать слишком узко, только как организацию мероприятий и обмен информацией / документами. Концепция нетворкинга в международных научно-исследовательских проектах гораздо шире, она включает стимуляцию взаимодействия между участвующими организациями и их персоналом, между членами команды проекта, между партнерами в разных странах проекта. Нетворкинг – это еще и способность учиться и применять новые знания, общаться и делиться знаниями. Навыки нетворкинга можно нарабатывать точно так же, как и многие другие личные навыки. Усовершенствование этих навыков позволит создавать более крепкие связи внутри международного научно-исследовательского сообщества.

Данное «Руководство по нетворкингу» можно использовать в учебных курсах и наставничестве на пользу всех, кто желает улучшить свою способность к нетворкингу и повысить эффективность сотрудничества между специалистами ЕС и ЕЕСА (Восточной Европы и Центральной Азии) – и не только в области ИКТ, но и в любых других областях науки и техники. Авторы будут благодарны за любые предложения по улучшению этого Руководства.

Авторы надеются, что данное «Руководство по нетворкингу» внесет свой вклад в развитие культуры нетворкинга в странах Восточной Европы и Центральной Азии, что будет содействовать укреплению научно-исследовательской кооперации между исследователями ЕЕСА и ЕС.



Библиография

1. **Terence Brake** “Where in the World is My Team: Making a Success of Your Virtual Global Workplace”, John Wiley & Sons, 2008
2. **Training Guide** “Getting started with EU ICT R&D”, 6th edition. SCUBE-ICT project, 2009
3. **Brett A., Mizhinski M., Sigutina M.**, How to communicate efficiently with your foreign business partners, Practical guide: EUROPEAID/115381/C/SV/RU project “Science and technology commercialisation, Russian Federation”, 2006
4. **Hofstede, G.**, Culture’s consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.
5. **Kazys Varnelis**, The Rise of Network Culture, 2007. http://varnelis.net/the_rise_of_network_culture
6. **Terhi Nokkala**, Network building, motivation and learning in inter-organisational R&D collaboration projects, 2007
7. Innovation: Is Global the Way Forward? Survey on Configuring and Managing Global Innovation Networks Results, 2006, INSEAD, Fontainebleau France, and Booz Allen Hamilton
8. 2009 **Expert Group on Knowledge Transfer**, Final Report – 30 November 2009, EC, Directorate-General for Research, Directorate C – European Research Area: Knowledge-based economy
9. **Margaret Dalziel**, Why do innovation intermediaries exist?, 2010
10. <http://project-management.com/>
11. The **Oxford Handbook** of Project Management, 2011
12. Effective Event Planning, 4imprint, Inc., 2009
13. **Ron Kraybill**, Facilitation Skills for Interpersonal Transformation, Berghof Research Center for Constructive Conflict Management, 2004
14. **Carolyn Boyce, Palena Neale**, A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input, 2006
15. **Jeffrey Baumgartner**, The Complete Guide to Managing Traditional Brainstorming Events, 2010
16. www.B2Match.com – organizing international matchmaking events
17. **Guidance Notes on Project Reporting**, FP7, Version 2012
http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/fp7/89692/project-reporting_en.pdf
18. **Giovanni Carrada**, Communicating science – A scientist’s survival kit, EC, Directorate-General for Research, 2006
19. Communicating EU Research & Innovation, A guide for project participants, 2012, Directorate-General for Research and Innovation



20. **Guidelines for scientists** on communicating with the media, MESSENGER FP6 project <http://www.sirc.org/messenger/>
21. **Training course on Dissemination and Communication Techniques and Tools for European projects**, FP7project
22. **Holly M. Bik , Miriam C. Goldstein**, An Introduction to Social Media for Scientists, 2013
23. **Eysenbach G**, Can tweets predict citations? Metrics of social impact based on twitter and correlation with traditional metrics of scientific impact, 2011
24. **Jeremy Howells**, Intermediation and the role of intermediaries in innovation, 2006, Elsevier B.V.
25. **Elke DALL (ZSI), Lajos NYIRI (Technopolis Group), Klaus SCHUCH (ZSI)**, Capacity Building and institutional strengthening of Science and Research in BiH, International benchmarking of the NCP systems in Europe, 2010
26. **Chesbrough, H.**, “Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology“, Harvard Business School Press, 2003
27. **Dachs** et al. Internationalisation of business investments in R&D and analysis of their economic impact, 2012
28. **Nil** et al. Internationalisation of R&D – Facing the Challenge of Globalisation: Approaches to a Proactive International Policy in S&T, 2007
29. **Klaus Schuch, George Bonas and Jörn Sonnenburg**, Enhancing science and technology cooperation between the EU and Eastern Europe as well as Central Asia: a critical reflection on the White Paper from a S&T policy perspective, Journal of Innovation and Entrepreneurship, Springer Open Journal, 2012
30. **CREST Country Report Russia: An Analysis of EU-Russian Cooperation in S&T**, 2008
31. **Busquets, J.** (2010). Orchestrating Network Behavior for Innovation. Copenhagen, Denmark: Programme for Informatics: Copenhagen Business School Department of Informatics.
32. **The KARIM Innovation Map & the Network Typology** – Final Report, University of Applied Sciences HTW Chur (CH), 2014
33. Official web-site of Horizon 2020 Programme <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/>
34. Official web-site of European Research Area http://ec.europa.eu/research/era/index_en.htm
35. Country page for the Horizon 2020 participant portal: Russian Federation http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/other/hi/h2020_localsupp_russia_en.pdf



Предисловие к первому изданию Руководства

Три кластерных проекта в рамках мероприятий по поддержке 7РП (EXTEND, ISTOK-SOUYZ, SCUBE-ICT), ориентированные на страны Восточной Европы и Центральной Азии (East Europe and Central Asia, EECA), представляют собой инициативу, поддержанную Европейской Комиссией, и имеют схожие цели:

- определить потенциал сотрудничества в области ИКТ между странами Европейского Союза и EECA;
- повысить информированность о возможностях для такого сотрудничества;
- содействовать сотрудничеству между странами ЕС и EECA.

Несмотря на сходство, проекты различаются приоритетами в части целей и мероприятий по поддержке:

- проект EXTEND направлен на проведение обобщённого анализа исследовательских приоритетов для сотрудничества между ЕС и целевым регионом;
- проект SCUBE-ICT стремится наладить диалог о политике сотрудничества между ЕС и целевым регионом для выработки рекомендаций о том, как содействовать сотрудничеству в области научных исследований;
- проект ISTOK-SOUYZ нацелен на создание партнёрств между исследователями (главным образом, в рамках конкурсов 7РП-ИКТ) в ЕС и целевом регионе.

Все три проекта (<http://www.eeca-ict.eu/>) координируют свои мероприятия с целью оказания максимального воздействия, исключения дублирования усилий, а также подготовки рекомендаций по будущему научному сотрудничеству в области ИКТ в рамках кластера EECA.

Необходимым условием успешного международного научно-исследовательского сотрудничества между странами ЕС и EECA являются потенциально привлекательные для партнеров из ЕС знания и ноу-хау. Но применять эти знания можно только при возможности их распространения.

Такая возможность связана с потенциалом нетворкинга на разных уровнях участия в проектах (исследователи, стейкхолдеры, руководители, партнеры проекта в странах EECA и т.д.). Отсутствие навыков нетворкинга может помешать раскрытию научно-исследовательского потенциала.

Концепция нетворкинга – совершенно нова для стран EECA. Отсутствие культуры нетворкинга можно было бы объяснить с разных точек зрения, но главным фактором является унаследованная культура бывшей закрытой централизованной «советской системы». К сожалению, многие постперестроечные исследователи, специалисты в области ИКТ и руководители не обладают необходимыми навыками взаимодействия, даже если они при



этом являются опытными исследователями и специалистами. Для формирования новых навыков взаимодействия в пределах их стран и – что наиболее важно – с их партнёрами из ЕС требуется поддержка. Культура нетворкинга является важным фактором успеха в международных научно-исследовательских проектах.

Некоторые барьеры в международном сотрудничестве трудно преодолеть из-за глубоко укоренившихся культурных особенностей ряда стран (даже на уровне ЕС), и эти различия следует просто иметь в виду. Но некоторые другие аспекты – навыки нетворкинга – можно в значительной мере улучшить путём их осмысления, самоанализа и дальнейшего обучения. Безусловно, мы живём в мире сетевых технологий, и объём информационных потоков невероятно велик: личное взаимодействие становится одним из главных каналов для передачи информации и установления партнёрств.

Задача партнёров кластерных проектов в странах ЕС и ЕЕКА – создавать необходимые инструменты/средства, способствующие сетевому взаимодействию между участниками проектов (например, платформу компетенций на базе Web-интерфейса, мероприятия по нетворкингу, деловые туры, семинары по выработке политики) и обеспечивающие жизнеспособность продуктов и услуг после завершения отдельных проектов. Партнёры кластерных проектов из стран ЕЕКА представляют собой реперные точки в регионе, и чрезвычайно важно, чтобы временная сеть, сложившаяся в рамках кластерных проектов, сохранялась и после официального завершения этих проектов и могла использоваться в будущих проектах ЕС-ЕЕКА. В этом отношении навыки сетевого взаимодействия имеют первостепенное значение.

Приложение 2

Краткое руководство по активному участию в ICT-2010

Уважаемые коллеги,

На следующей неделе вы примете участие в конференции и выставке ICT-2010.

В период с 27 по 29 сентября 2010 г. в Брюсселе состоится ICT 2010 – мероприятие, где представляются грандиозные и значительные достижения Европы в области ИКТ. Это мероприятие, которое проводится каждые два года, является крупнейшим в Европе. На нём собирается более 5000 исследователей, инноваторов и влиятельных лиц, в чьих руках находится будущее ИКТ.

Научные исследования и инновации в области ИКТ приносят пользу 500 миллионам жителей Европы и стимулируют конкурентоспособность европейской промышленности. На ICT 2010 “ICT made in Europe” показывает, как новые технологии отвечают не только современным потребностям общества и экономики, но и тем, которые могут возникнуть в будущем.

ICT 2010 – это уникальное место, где со всего мира собираются исследователи, бизнесмены, инвесторы и высокопоставленные руководители в области цифровых инноваций. Это мероприятие ориентировано на стратегические приоритеты (такие как Digital Agenda – План развития цифровых технологий в Европе) и следующую ИКТ-программу Европейского Союза. Оно организовано на основе следующих ключевых элементов:

- На конференции будут официально представлены приоритеты Европейской Комиссии в области исследований в рамках программы на 2011–2012 гг. с объёмом финансирования в **2,8 млрд. евро**. В настоящее время в рамках финансирования ИКТ исследований в ЕС ежегодно поддерживается около **15 000 ведущих исследователей** по всей Европе. В рамках бюджета ИКТ ЕС оказывается поддержка научному сообществу (35%) и промышленности (40%), связанным с проведением исследований. Около 15% промышленных участников представляют собой предприятия малого и среднего бизнеса.
- Конференция ICT 2010 позволит оценить потенциал цифровых решений для содействия устойчивому росту в низкоуглеродной экономике и конструктивное воздействие ИКТ на повседневную жизнь людей и предпринимательскую деятельность. В обсуждении и рассмотрении этих тем будут участвовать ведущие представители бизнеса, научного сообщества и политики.
- ICT 2010 будет местом проведения десятков сетевых **сессий**. Цель данных сессий – содействовать установлению контактов между исследователями и инноваторами, инженерами и инвесторами из всех областей цифровых инноваций.
- На выставке ICT 2010 будет организовано свыше **100 стендов** для демонстрации последних достижений в области цифровых технологий, финансируемых ЕС. Выставочный комплекс будет включать в себя семь научно-исследовательских павильонов (villages), Бельгийский павильон, Международный павильон и павильон малого и среднего бизнеса.

Ключевая цель ICT 2010 заключается в создании среды, стимулирующей общение и сетевое взаимодействие (нетворкинг) между исследователями, учеными и бизнесменами из разных стран.

Для Вас лично цель заключается в том, чтобы найти потенциальных партнеров для подготовки заявок на конкурсы ИКТ в ближайшие два года.



Как этого добиться?

1. На сайте ЕС уже опубликована рабочая программа по ИКТ на 2011–2012 годы (ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/fp7/ict/docs/ict-wp-2011-12_en.pdf). Однако рабочая программа представляет собой компактный сухой текст, а на конференции разработчики программы расскажут, что скрывается «между строк» и какие акценты будут иметь значение при оценке заявки. Каждой теме (objective) рабочей программы на конференции будет посвящена отдельная сессия, на которой можно будет послушать авторов рабочей программы, задать им вопрос и, может быть, даже выступить с идеей своего проекта, чтобы решить самую сложную задачу в процессе подготовки предложения – найти достаточное количество европейских партнеров.

Поэтому мы рекомендуем *подготовить к ICT 2010 одну (можно больше) проектную идею*. Важно, чтобы идея была в русле тематики Рабочей программы. Поэтому надо начать с изучения этого основного для всех участников Седьмой Рамочной программы документа (разумеется, речь идет об ИКТ):

- Скачать рабочую программу с сайта Еврокомиссии:
ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/fp7/ict/docs/ict-wp-2011-12_en.pdf
- Выбрать в рабочей программе интересующие вас разделы (Challenges)
- Выбрать в этих разделах темы (Objectives), по которым у вас есть проектная идея
- Сформулировать эту идею в объеме половины страницы А4: цель проекта, ожидаемые результаты, ваши контактные данные. Достаточно сделать это в бумажном варианте. Если ваша идея кому-нибудь покажется интересной, то вас наверняка попросят прислать идею проекта по почте. При наличии такого анонса вам не нужно будет долго готовиться и писать текст, достаточно отправить заранее подготовленный документ.

2. Возьмите с собой промо-материалы об организации или проекте. Полезно привезти в Брюссель подробную презентацию: ваш опыт в сфере ИКТ, идея проекта на нескольких слайдах. Если у вас не будет в Брюсселе ноутбука, презентацию можно будет показать на нашем стенде.

3. На выставке ICT-2010 проект ISTOK-SOYUZ совместно с другими партнерскими проектами организовал стенд. Для презентации на стенде вы подготовили короткую двухслайдовую презентацию о вашей организации и её ИКТ-компетенциях. Поэтому, если вам нужно будет назначить кому-то встречу – **назначайте наш стенд местом встречи**. Адрес: зона D International Village, стенд D09 (прилагается карта Зоны D).

4. **Запланируйте свое участие в других мероприятиях ICT 2010**. Веб-сайт конференции дает возможность заранее составить список интересных сессий.

- Войдите на сайт со своим логином и паролем,
- Просмотрите список сессий конференции, выберите интересные вам
- В нижней части страницы можно поставить «галочку» - Add this session to my Agenda. В результате на странице вашего профиля в разделе Agenda сформируется ваше персональное расписание сессий.

5. После конференции мы попросим вас подготовить и прислать отчет о вашей деятельности на конференции. Пожалуйста, посмотрите эти документы заранее, чтобы иметь представление о том, что вас ожидает.



Приложение 3

Формат отчета об участии в ICT 2010

under financial support of the EU-EECA ICT cluster (FP7-funded projects)

Country:

First and Last name of the reporter:

Position:

Organisation/department:

Contact phone:

E-mail:

If someone else from your team participated in ICT 2010, please, specify (Name, Position):

Short information about ICT 2010 (Place, Date, Target and Participants of the action):

1. Key objectives and tasks of reporter's participation in ICT 2010

- Please, give short information about your organization
- State the main reasons for you attending in ICT 2010
- What were your primary objectives for attending this event?
- What ICT competences and project ideas of your team did you plan to present at ICT 2010? Please, specify.

No more 0,75 pages

2. Preparation for ICT 2010

- Did you elaborate a detail plan for your participation in the event? What ICT 2010 actions did you plan to visit?
- Did you have preliminary contacts with your EU partners to meet during ICT 2010?
- What promotion materials do you prepare for dissemination?
- What kind of support did you receive from EU-EECA ICT cluster for participation in the ICT 2010?

No more 1,0 pages

3. Participation in ICT 2010

- What key exhibition stands did you visit? Whom you met with?

Name of stand	Country	Organisation	Names of representatives
Please, mark your response:	This meeting was worth (1 – for not worth; 5 – for excellent):	Agreed next steps: Agreed to submit common proposal on following thematic meeting time or phone/Skype/ e-mail conversation Agreed to arrange meeting Exchange information No agreed next steps Comments, if it's applicable:	A

- What Networking sessions did you take part? Whom you met with?



Name of Networking session:	<input type="text"/>		
Please, mark your level of participation:	<ul style="list-style-type: none"> • As a speaker • As a listener • Participation in discussion • Meetings with partners • Other: <input type="text"/> 		
Please, mark your response:	This Networking session was worth (1 – for not worth; 5 – for excellent):		
Whom you met with?	Country	Organisation	Names of representatives
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/> Partner 1
	<ul style="list-style-type: none"> • Agreed next steps: • Agreed to submit common proposal on following thematic <input type="text"/> • Agreed meeting time or phone/Skype/e-mail conversation • Agreed to arrange meeting • Exchange information • No agreed next steps • Comments, if it's applicable: <input type="text"/> 		
Whom you met with?	Country	Organisation	Names of representatives
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/> Partner...N
	<ul style="list-style-type: none"> • Agreed next steps: • Agreed to submit common proposal on following thematic <input type="text"/> • Agreed meeting time or phone/Skype/e-mail conversation • Agreed to arrange meeting • Exchange information • No agreed next steps • Comments, if it's applicable: <input type="text"/> 		

- What contacts have you established with partners from EU or/and EECA countries, yet?

Country	Organisation	Names of representatives
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/> Partner1
	<ul style="list-style-type: none"> • Agreed next steps: • Agreed to submit common proposal on following thematic <input type="text"/> • Agreed meeting time or phone/Skype/e-mail conversation • Agreed to arrange meeting • Exchange information • No agreed next steps • Comments, if it's applicable: <input type="text"/> 	
Country	Organisation	Names of representatives
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/> Partner...N

Please, attach scan copies of signed Letters of Intent for Partnership



4. Results of reporter's participation in ICT 2010

- What main results were achieved in the framework of ICT 2010?
- How many effective contacts did you establish?
- Did you have possibility to promote your team competences / project ideas?
- Will the ICT 2010 alter your practice/ research/ work?
- Did ICT 2010 meet your primary objectives?
- Please provide description of at least 3 the most interesting impressions from the event

No more 1,0 pages

5. Next steps

- Do you plan to evaluate established contacts? What next steps are you doing?
- Do you plan to prepare common project proposal for ICT FP7 Calls with your partners?
- What kind of support do you need from EU-EECA ICT cluster for your participation in ICT FP7 Work Programme?

No more 0,5 pages

6. Annexes

1. Signed Letters of Intent for Partnership
2. ICT 2010 Expenses Report