

Анисимова Ирина

ПРОЕКТ-TELLING: ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПРОЕКТАМИ



Ирина Александровна Анисимова
Project-telling:
позиционирование проектами

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70185154

SelfPub; 2024

ISBN 978-5-532-90770-6

Аннотация

Книга "Project-telling: позиционирование проектами" посвящена прикладным вопросам продвижения некоммерческих организаций, университетов, колледжей с помощью проектов. Метод и легко внедряемая в практическую деятельность пошаговая технология Project-telling предлагается читателю впервые и имеет широкую историю применения в масштабных и локальных проектах, реализуемых в образовательных организациях. Книга содержит удобные инструкции, формы, чек-листы, шаблоны, примеры, которые будут верным помощником каждого менеджера проекта, руководителя на пути к успешному позиционированию организации. Обложка подготовлена автором с использованием материалов нейросети

Содержание

Предисловие	4
Введение	8
Глава 1. Методология разработки проекта в логике Project-telling	15
1.1. Project-telling: концепция метода глубинного позиционирования в быстроменяющемся мире	25
1.2. Методика процесса разработки проекта в логике Project-telling	49
Конец ознакомительного фрагмента.	60

Ирина Анисимова

Project-telling:

позиционирование

проектами

Предисловие

Однажды в далеком 2013 году в моей профессиональной практике была поставлена задача – необходимо сделать так, чтобы в нашу образовательную организацию приходило как можно больше сильных, талантливых студентов, которые смогут в будущем стать лицом колледжа в обществе. Задача была интересна для своего времени (именно в эти годы планировалось поступление в колледжи ребят из поколения так называемой «демографической ямы», 1997–1998–1999 годы рождения) и для ступени среднего профессионального образования, переживающего в тот период трансформацию с объединением начального и среднего профессионального образования, для нестоличного региона, для самой образовательной организации, представляющей на рынке образовательных услуг новый бренд, объединивший 2 профессиональных училища и 1 техникум, для коллектива, привыкше-

го работать в системе «работаем с теми, кто приходит в приемную комиссию.

Подход к решению такой нестандартной задачи привел к разработке уникальных решений, ставших новым словом в позиционировании образовательных организаций в одном из крупнейших городов России.

Затем последовали новые нестандартные задачи рынка образовательных услуг, а вместе с ним и рынка труда.

За плечами остался опыт международного движения профессионального мастерства WorldSkills, Университет Future Skills, первая в России, да и в мире, профориентационная деловая игра «Траектория», первая комплексная школа по развитию soft-skills «Маркетинг профессионального развития» и «Менеджмент карьеры», профориентационный журнал «Лестница», разработка проекта чемпионата профессионального мастерства «Профессионалы», обучающая фабрика «Радиотехника 5G и последующих поколений», воркшоп «Компетенции экономики будущего» в Точке кипения-Санкт-Петербург. ГУАП и многие другие проекты, в которых за последние 10 лет принято участие более сотни тысяч человек.

Разрабатывая одно за другим решения в области профессиональной ориентации, профессионального самоопределения, карьерного проектирования, профессий и навыков будущего, позволяющие образовательным организациям в разных городах и странах (Нижний Новгород, Санкт-Петербург,

Москва, Владивосток, Севастополь, Ростов-на-Дону, Беларусь, Индия и др.) добиваться успешного позиционирования с помощью проекта, родилась новая методология – Project-telling, рассказывающих об организации, позиционирующих проектов.

Именно проекты – создают репутационный капитал бренда, образовательной организации, дают наглядное пояснение – для какой целевой группы этот университет, этот колледж, этот дворец творчества, этот центр.

В книге Вы найдете неординарный авторский взгляд на привычные процессы, прошедшие институционализацию в наши дни в текущей работе образовательных организаций. Этот взгляд поможет Вам увидеть широкие возможности простых проектов, управлять репутацией компании и вместе с тем управлять позиционированием организации с помощью проектов.

Успех позиционирующих проектов в образовании – в глубоком понимании сути и места проекта в организации. Project-telling проекты – индивидуальный почерк, экспертность, уникальные черты образовательной организации. Как их сформировать? Узнаем в книге, посвященной тому, как рассказать при помощи проектов общественности – «Project-telling: позиционирование проектами».

Эту книгу я посвящаю моей семье и моим друзьям, кто поддерживал верой, словами и совместной работой мой исследовательский и творческий интерес на пути открытия

и апробации новой методологии позиционирования бренда Project-telling.

Введение

Образование – одно из самых консервативных направлений, где формирование, сохранение и развитие традиций, методологий, подходов, научно-педагогических школ обеспечивает его основные функции – передачу профессиональных знаний из поколения в поколение, воспитание и всестороннее развитие личности. Во всем мире образование стремится к последовательному развитию сохраняемых и накопленных веками традиций, аккуратно учитывая и отвечая на технологическое развитие общества и экономики.

Позиционирующие проекты в образовании – относительно новое понятие с множеством смыслов и интерпретаций. Мне приходилось видеть и работать с проектами и в период жарких дискуссий о целесообразности инноваций в образовании, и в период неприятия и даже открытого и пассивного саботажа отдельными социальными группами в системе образования инновационных решений, подходов и проектов, и в период сложного и кропотливого внедрения, и в период так называемой моды на инновационные проекты в образовании, когда вступать во все подряд проекты стало нормой жизни в образовательных организациях, что стало приводить к масштабному выгоранию и текучке талантливых, творческих и нестандартно мыслящих кадров среди сотрудников.

Особенность реализации таких изменяющих общественное сознание проектов заключалась в стержневом противоречии, которое продолжает сохранять актуальность, — консервативная кадровая среда, традиционность, укорененность и стабильность системы, зависимость от государственного мышления, с одной стороны. И все же формирующийся и бурно развивающийся рынок образовательных услуг и конкуренции между учебными заведениями, с другой стороны. Возникла необходимость продвижения, поиска уникальных конкурентных преимуществ, экспертности организации на рынке образовательных услуг, в том числе и в соперничестве за больший объем государственного финансирования. Так стал проявляться интерес к постепенной самостоятельной разработке, поиску франшиз проектов, их внедрению и апробации. Однако данные процессы осуществлялись в неподготовленной к реализации проектов среде. По-прежнему наблюдается дефицит и мотивации, и стратегического, системного и грамотного операционного управления в проектах, реализуемых образовательными организациями.

В то же самое время я, как методолог и руководитель проектов в образовании, часто задавала себе вопросы: какова роль проекта в образовании? Как максимально гармонично встроить проект в работу образовательной организации с максимальным долгосрочным эффектом? Как замотивировать неготовых к продуктовому мышлению, к миссионерству быть самыми главными амбассадорами продвижения орга-

низации?

За десятилетия работы в этом направлении у меня и моих коллег из решения противоречия между традиционностью и внедрением инноваций сложился полноценный методологический подход по разработке и внедрению проектов в образовании – Project-telling – Рассказ проектами.

Данный подход стал продолжением научного исследования «Бренды университетов на рынке образовательных услуг» 2004–2009 г.г. и был апробирован и показал свою эффективность в рамках следующих проектов: профориентационная деловая игра «Траектория», университетское движение чемпионатов профессионального мастерства WorldSkills, программа включения в образовательные программы университетов передовых профессиональных компетенций «Университет Future Skills», профориентационный журнал «Лестница», программа развития soft-skills «Менеджмент карьеры», школа карьерного роста «Маркетинг профессионального развития» и др.

Внимательно анализируя результаты реализованных по методике Project-telling проектов, была многократно подтверждена гипотеза о том, что данная методика имеет кроме значения для менеджмента, эффективного управления проектами, существенный маркетинговый эффект.

На сегодняшний день книга «Project-telling: позиционирование проектами» объединяет ключевые гипотезы, подтвержденные опытом практической деятельности и наблю-

дением за жизненным циклом проектов. Сформирована программа исследования ключевых гипотез, с которыми читатель сможет познакомиться в следующих изданиях, посвященных методу Project-telling.

Цель книги «Project-telling: позиционирование проектами» – познакомить с новым комплексным методологическим подходом управления и маркетинга инновационными проектами и предложить подробную инструкцию для реализации проекта с точки зрения эволюционного подхода к развитию накопленных образовательных традиций, без их нарушения; для достижения продвижения бренда организации в течение нескольких лет с помощью рассказа целевой аудитории об образовательной услуге или образовательном продукте именно в Вашем колледже и университете с помощью проекта.

Структура книги представляет собой поэтапный план воплощения проекта, где каждый из этапов является основой для наступления следующего этапа и, в целом, по цепочке – эффективного проекта.

В главе 1 книги подробно будет рассмотрена методология разработки проекта в логике Project-telling: концепция метода позиционирования и методика процесса разработки проекта. В этой части подробно разбираются факторы и алгоритмы принятия управленческих решений в креативном направлении – создании проекта, а также очерчиваются существенные характеристики и возможности применения метода

Project-telling.

В главе 1 приводится авторская классификация позиционирующих проектов в образовательной организации. Читатель сможет узнать о

- Проектах организационного развития образовательной организации;
- Комплексных проектах развития отрасли на базе образовательной организации;
- Проектах-"дочках": создание автономной образовательной/исследовательской/производственной организации на инфраструктуре образовательной организации;
- Проектах-франшизах: крупные международные, национальные, региональные проекты, которые принимает на своей базе колледж или университет;
- Проектах по развитию основных функций организации: образование, воспитание, наука, культура, прикладные разработки, профессиональная ориентация и профессиональное самоопределение; трудоустройство; рекрутинг студентов; рекрутинг преподавателей и научных сотрудников; волонтерство; молодежная политика; работа с талантами.

Глава 2 книги посвящена технологии реализации проекта в логике Project-telling. Будут рассмотрены механизмы создания и развития таких составляющих реализации проекта, как бренд-бук, бренд-портфолио, пресс-материалы, официальные сайты в Интернет и лендинг проекта, презентация и информационное сопровождение, операционные и цифро-

вые системы, команда реализации проекта.

Глава 3 посвящена подходам к оценке эффективности проекта по методике Project-telling, предложены разработанные автором и подробно рассмотрены технологии и критерии оценки эффективности проекта. Этап реализации проекта – ассесмент эффективности – является важнейшим этапом для принятия управленческих решений о дальнейшей реализации проекта.

Книга «Project-telling: позиционирование проектами» изначально задумывалась как книга-квиз, в которой каждому читателю будут доступны пошаговые инструкции воплощения эффективного проекта в средах с разной степенью готовности к реализации проекта. Приятным бонусом книги являются шаблоны, чек-листы, анкеты, примеры документов, которые возможно использовать в работе для снижения временных затрат на решение ключевых в Project-telling операционных вопросов. Полезные материалы можно найти в разделе Приложение.

Книга проиллюстрирована примерами из практики реализации проектов в сфере образования, реальными кейсами и их решениями, макетами и схемами.

Особую изюминку добавляют так называемые «Заметки Project-tellera» (*Project-teller – рассказчик проектов – руководитель проекта – термин автора*): открытия и уроки конкретных жизненных и профессиональных ситуаций, диалоги, часто переходящие в анекдоты и даже басни, из которых

читатель может вынести свою мораль и превратить в собственный опыт для решения задач проектного управления, соответствующие теме параграфа и главы книги.

Книга адресована руководителям образовательных и некоммерческих организаций, которые стремятся к достижению амбициозных целей поиска новых направлений развития, устойчивому позиционированию в условиях быстроменяющейся системы, определения и продвижения экспертности организации, форматов работы и перед которыми поставлены вопросы конкуренции за финансовые ресурсы, интеграции с крупными федеральными проектами, и осуществления деятельности в условиях кадрового дефицита и низкой организационной мотивации к реализации инновационных проектов. Книга поможет в организации целенаправленной деятельности в организации по достижению вышеупомянутым целей с помощью проектной деятельности.

«Project-telling: позиционирование проектами» – настольная книга-подробная инструкция ежедневной эффективной профессиональной деятельности для начинающих маркетологов, специалистов по PR, менеджеров проектов, а также менеджеров среднего звена и сотрудников образовательных и некоммерческих организаций, в том числе – медицинских, спортивных, культурных и экологических.

Интересного путешествия по волнам успеха, дорогие читатели!

Глава 1. Методология разработки проекта в логике Project-telling

Проекты как явление все масштабнее входят в различные профессиональные сферы. И в образовании в том числе. Сегодня многие из нас даже воплощают подход к жизни как к проекту. Проекты стали как мобильные приложения: доступными, удобными, быстро решающими задачу. Все чаще можно встретить теории о проектном мышлении и его развитии как soft-skills навыка.

Несколько лет назад в Австралии Джон Крофт и Вивьен Эланта разработали метод управления проектами, сосредоточенных на личностном росте, развитии сообществ и экологии, – Dragon Dreaming (мечта дракона). Этот метод Life-management стал популярным во всем мире. Данный подход не замыкается только на планировании и действии. Проект начинается с совместного мечтания, а по завершении участники собираются вместе, благодарят друг друга, отмечают собственный рост и рост единомышленников или коллег. Проектный цикл по Dragon Dreaming представляется в виде колеса из четырех частей:

1. Мечтание: сбор информации, мотивация, осознание.
2. Планирование: разработка стратегий, подходов, тестирование и прототипирование.

3. Действие: реализация, управление и администрирование, оперативный контроль.

4. Празднование: овладение новыми навыками, благодарность, результаты преобразования, постижение мастерства. Каждая следующая часть последовательно сменяет предыдущую. Классическое проектное мышление основано на четырех последовательных этапах:

1. Увидеть проблему
2. Продумать образ будущего без проблемы
3. Оценить, какие ресурсы потребуются для достижения продуманного образа и рассчитать время
4. Спланировать и действовать.

Заметки Project-tellera



(Изображение создано автором с использованием нейросети)

***Ноги не должны бежать
быстрее, чем думает голова***

2016 год, форум «Волга Future».

Панельные сессии входят в моду.

На широкую аудиторию на нижегородской ярмарке был вынесен вопрос о профессиональной самореализации молодежи.

Вопрос актуальный, глубокий и, конечно же,

прикладной. Конечно, нужно пробовать, делать, что-то воплощать для того, чтобы молодые люди быстрее и надежнее находили себя в профессии. Модератор так и склоняла каждого участника к деятельности или к визионерской позиции, что каждый из стейкхолдеров, принимавших участие в сессии, мог бы начать делать по этому вопросу уже завтра.

И многие, действительно, заряжались энергией ведущей и на глазах у зрителей генерировали идеи, описывали свои действия, начиная с завтрашнего дня.

Обсуждение завершил известный ученый словами «Ноги не должны бежать быстрее, чем думает голова».

Я много раз вспоминала эти слова в ситуациях, когда «Ребята, давайте сделаем!», а потом оказывается в процессе, что этот призыв не подкреплён ресурсами на его осуществление. Конечно, у каждого есть свой сценарий, как выйти из таких ситуаций, но вновь и вновь приходишь к одному верному решению – ноги не должны бежать быстрее, чем думает голова!

За последние пару десятилетий произошел настоящий прорыв в знаниях и исследованиях в области деловых компетенций. Ярким и наглядным примером тому стали прочно вошедшие в нашу жизнь и продолжающие набирать обороты тренинги личностного роста и новые профессии – коучи, тренеры, бизнес-тренеры, наставники, тьюторы. Область деловых компетенций базируется на практической психологии и захватывает социологические, экономические, политологические, философские, филологические, эстетические во-

просы.

Реализуя комплексные программы по развитию деловых компетенций с 2014 года, я часто задавала себе вопрос – в связи с чем человечество обратилось к теме личностных тренингов, к понятию личностных компетенций, к личностной архитектуре? Ответа на этот вопрос два.

Первая причина – в переходе к цифровому обществу и выработке новых правил жизни в цифровой культуре, цифровой экономике и, как следствие, цифровом обществе. Массовое распространение цифровых сервисов, автоматы и роботы, ставшие частью нашей жизни и заменившие в некоторых сферах человека; привели к тому, что человеку приходится конкурировать за профессиональную востребованность и быть на порядок выше по мощности мышления, отсутствию индивидуальных психологически обусловленных реакций, ошибок, проявлению личного отношения, оценки и четкости и гарантированности результата деятельности, чем андроид.

Второй ответ я смогла найти, посетив несколько европейских стран: Англию, Германию, Францию и др. Бросается в глаза – огромное, визуально подавляющее число экспатов из стран Азии и Африки, сохраняющих и привносящих свои национальные традиции в одежде, в манерах общения с представителями других культур. Сегодня они активные участники рынка труда не только в сегментах сервиса, обслуживания, торговли, производства, общественного пита-

ния, но и образования, ИТ, безопасности, общественных организаций и делового мира, в целом. Тренинги личностного роста и делового развития являются рабочим инструментом адаптации представителей глубоко традиционных культур к мультикультурной деловой среде. А идея профессиональных компетенций, развитых деловых навыков – стержнем делового мира, позволяющим интегрировать все больше людей для эффективного технологического и экономического развития.

Десятилетний опыт работы в области методологии и преподавания профессиональных компетенций позволяет представить профессиональные компетенции проектного мышления не линейно в виде традиционного набора: эффективные коммуникации, тайм-менеджмент, целеполагание, работа в команде и т. п., а в виде пирамиды (Рисунок 1.).

На базовом первом уровне расположены компетенции, необходимые и достаточные абсолютно для всех сотрудников, работающих над проектом: эффективные устные и письменные деловые коммуникации, тайм-менеджмент, деловой этикет, работа в команде, эмоциональный интеллект.



Рисунок 1. *Пирамида компетенций проектного мышления*
(Изображение создано автором)

Средний уровень компетенций опирается на владение в совершенстве деловыми компетенциями базового уровня, а также уверенное владение навыками управления в команде, организацией труда сотрудников и целеполаганием, управление репутацией, ориентация на результат, технологии принятия решений. Данный компетентностный профиль необходим менеджерам проекта и тим-лидерам.

Высший уровень компетенций проектного мышления представляет собой экспертное владение и распознавание у сотрудников степени владения навыками базового и средне-

го уровней, а также интеграцию глубокой осознанности и детальной продуманности, четкого целеполагания, системности и стратегичности, креативного и нестандартного мышления, лидерство, самопрезентация, деловой стиль. Руководитель проекта должен в совершенстве владеть всей пирамидой компетенций проектного мышления.

В англоязычной литературе и в современных подходах менеджмента чаще можно встретить ставший термином – профессиональную компетенцию и позицию – Delivery, которая по содержанию близка к компетенции проектного мышления.

В практике руководителя на волне моды и корпоративно-го увлечения проектной деятельностью и проектной конкуренции часто могут встретиться желающие продвинуться по карьерной лестнице за счет стремления взяться за тот или иной проект. Однако любое мероприятие, любой проект, который оказывается в руках непрофессионалов в данной области, рискует обернуться проблемой для имиджа организации, в лучшем случае – в пустую потраченными финансовыми, временными и трудовыми ресурсами организации. Руководителю важно отличать авантюризм, тщеславие, необоснованные личностными и профессиональными компетенциями амбиции от реального профессионализма в области проектной деятельности, способствующей раскрытию экспертности и привлекательности организации для целевой аудитории.

Основным фильтром, позволяющим увидеть профессионализм специалиста по проектам Project-telling, является владение методологией разработки проекта.

Пошаговое воплощение технологии разработки проекта в логике Project-telling является тренингом по формированию компетенции проектного мышления личности. И по сути – ситом, отбором – готовности руководителя проекта и (или) команды разработки проекта к процессу **реализации** проекта, который может быть полезным организации в позиционировании бренда. Если проект детально не разработан, то не стоит рассчитывать, что с помощью него станет возможным достичь общекорпоративных целей. Таким образом, некая деятельность под названием «проект» останется просто воплощением некоего «движа ради движа», отчетности, новости на сайте, что что-то происходит в организации и, возможно, некоторыми личными бонусами для руководителя или команды управления проектом в виде личных премий, но неизбежно со временем приведет руководителей и учредителей организации к пониманию неэффективно потраченных средств и трудовых затрат коллектива, а в некоторых случаях – разобщенности в коллективе.

В главе 1 «Методология разработки проекта в логике Project-telling» подробно рассматривается концепция метода позиционирования Project-telling и пошагово разбирается технология создания проекта. В материале «Методология разработки проекта в логике Project-telling» ответим на во-

просы:

- В чем суть, роль и место Project-telling в продвижении организации?
- Какие возможности открывает Project-telling в маркетинге и менеджменте организации?
- Чем отличается менеджмент рассказывающих проектов от менеджмента никому ничего не говорящих проектов?
- Как понять – что конкретно расскажет целевой аудитории о себе организация с помощью проекта?
- Как разработать эффективный позиционирующий проект?
- Как обеспечить устойчивость проекта?

Интересного путешествия по волнам успеха, дорогие читатели!

1.1. Project-telling: концепция метода глубинного позиционирования в быстроменяющемся мире

Ключевое понятие деятельности по позиционированию – проект. Открывая словари, мы можем обнаружить немалое число определений. В работе над успешными позиционирующими проектами будем придерживаться следующего понимания, разработанного на основе практического опыта:

Проект – организованная в определенных временных рамках и с применением заранее определенных ресурсов деятельность по решению проблемы (расхождения ожиданий и реальности) или достижению цели высокого уровня для получения уникального единовременного и отложенного результата. Проект является инструментом целенаправленных и управляемых изменений.

Некоторый период своей работы я провела в диалектическом противоречии: к какому направлению отнести проекты, над которыми чаще всего приходилось работать, – к менеджменту или все же к маркетингу. И это интуитивно осознаваемое противоречие связано с тем, что и в маркетинге, и в менеджменте сложились собственные классические подходы с собственными профессиональными методами и инструментами.

Спустя некоторое время работы над проектами, осуществляющими изменения, стало понятно, что особенность и доминанта Project-telling – в объединении подходов маркетинга и менеджмента для достижения цели глубинного и устойчивого позиционирования, что особенно ценно в современном быстроменяющемся мире. Ключевой вопрос проекта в логике Project-telling: **что деятельность по решению проблемы (т. е. проект) рассказывает целевой аудитории организации?**

Место метода Project-telling в маркетинге образовательных организаций

Маркетинг образовательных услуг как практикоориентированный подход стал формироваться в 70-х годах XX века как часть «Социального маркетинга», под которым понимается по определению Ф. Котлера, «планирование, исполнение и контроль программ, ставящих своей целью добиться принятия какой-либо социальной идеи, проекта или задачи целевой группы населения». Социальный маркетинг присутствует в деятельности некоммерческих организаций (образовательные, общественные, культурные, спортивные, медицинские организации), цель которых – достижение конкретного социального эффекта.

Авторы книги «Маркетинг некоммерческих организаций» М. Киннелл и Д. Макдугалл отмечают, что организа-

ции медленно воспринимают концепцию маркетинга и медленно приходят к необходимости всестороннего применения его принципов и инструментов. Однако с каждым годом все больше некоммерческих организаций приходят и будут приходить к пониманию, что необходимо как стратегическое планирование, так и профессиональное и всестороннее воплощение маркетинговой деятельности.

Формирование рынка образовательных услуг обуславливает необходимость разработки стратегий продвижения образовательных организаций, которые становятся важнейшим условием их выживания в условиях конкуренции. Образовательный рынок сегодня предлагает широкий спектр услуг, предоставляемых не только государственными, но и частными учебными заведениями. Перед каждой организацией стоит вопрос продвижения своих услуг, с одной стороны, для удержания приверженцев и сохранения уровня экономического функционирования, а с другой стороны, для расширения числа и улучшения качества своих абитуриентов и решения задач экономического развития.

Ценность образования в обществе, преобразуемая в мотив к его получению, является достаточно высокой, но нередко приходит в противоречие с возможностями рынка труда обеспечить квалифицированной работой всех получающих высшее образование. Кроме этого, работодатели, которые являются одной из целевых групп вузов, обладают собственными представлениями о вузах, качестве подготов-

ки ими специалистов и являются, по сути, контрольным звеном функционирования цепи «абитуриент-образовательная организация-работодатель», в которой организация реализует образовательную услугу определенного качества для последующего (как полагает абитуриент) трудоустройства.

Современные проблемы образования изучаются в рамках социологии образования, экономической социологии, социологии знания, социологии управления. К рассмотрению поведения потребителей на современном рынке образовательных услуг применим ряд теоретических аспектов социального знания: маркетинг образования; теория человеческого капитала; концепция социологии знания, представляющая знание как товар; концепции ценностно-мотивационных стратегий выбора учащегося; концепции карьерных предпочтений; концепции управления вузом.

В фокусе маркетинга образования взаимосвязь общества и института образования, взаимовлияние изменений общества и изменений в образовании. Значимая роль образования в обществе нашла отражение в работах многих известных ученых. Методологическая база маркетинга образования была заложена в работах М. Вебера, Э. Дюркгейма, К. Манхейма, Р. Мертон, Т. Парсонса.

Отправной точкой изучения поведения потребителей на рынке образовательных услуг является концепция рассмотрения знания как товара (П. Бергер, Т. Лукман, Ж.-Ф. Лиотар), с одной стороны, и профессиональных и образователь-

ных практик личности как каналов социальной мобильности (П.А. Сорокин, М. Вебер в аспекте престижа профессий и ценностно-рациональной модели выбора) – с другой.

Наиболее приемлемой, как показывает практический опыт, является микроуровневая концепция маркетинга отношений (маркетинга образования), которая основывается на теории фильтра. В рамках этих подходов определяются базовые понятия: что понимается под образовательными услугами, чьи потребности они удовлетворяют, что выступает в качестве товара на рассматриваемом рынке и т. д. Исследование рынка интеллектуальных продуктов и образовательных услуг, проблем маркетинга можно встретить в работах Е. Н. Жильцова, В. Н. Казакова, Д. И. Чупрунова, Н. А. Восколович, С. Д. Еникеевой, У. Г. Зиннурова, А. П. Панкрухина, В. Н. Зотова, С.А. Мамонтова, М. Ю. Алашкевич, О. В. Боева, А. Г. Грязновой, Е. А. Карпухина, В. Б. Касевич, В. Б. Кириллова, В. П. Колесова, Г. А. Лукичева, В. Н. Чистохвалова, Г. Александрини, Г. В. Аткинсона, Дж. Байера, Ф. Брауна, В. Гардорпа, Р. Доминго, Х. Лаудер, Л. Р. Латтуса, Дж. Г. Мак-Леннана, М. Маурера, Х. Меткалф, Т. Осборн, А. Хассель, Х. Шмидта, О. Эйшер, П. Янси. Важнейшим положением маркетинга образования является учет запросов рынка труда в развиваемой теории фильтра: при оказании образовательных услуг ассортиментная политика организации (перечень специальностей, в частности) должна существенным образом дополняться таким наполнением

услуги, которое будет помогать выпускникам проходить дополнительные (к дипломам об образовании) фильтры рынка труда.

С точки зрения теории человеческого капитала изучаются инвестиции в воспитание, образование личности. Наиболее активную разработку концепция человеческого капитала получила в работах Г. Беккера, Т. Шульца, Э. Денисона, Дж. Кендерика, Дж. Минцера, Дж. Псахаропулоса, Ш. Розен, Ф. Уэлч, Б. Чизуик, В. С. Гойоло, А. И. Добрынин, С. А. Дятлов, Р. И. Капелюшников, В. И. Марцинкевич, К. З. Сабирьянова, а также в исследовательских проектах российских ученых (ВЦИОМ, ФОМ, Аналитический центр Ю. Левады), посвященных вопросам качества образования, связи уровня дохода и уровня образования.

Такой инструмент позиционирования, как брендинг, понятие бренда и механизмы его формирования рассматриваются в работах американских и западноевропейских авторов, основанных на методе case-study, Ф. Котлера, Я. Эллува (ДНК торговой марки), М. Марк и К. Пирсон (архетипы в брендинге), А. Дуглас (бренд как культ, вера, религия) и отечественных – М. О. Макашев, А. Н. Матанцев (идентичность бренда), А. А. Иудин (архетипы и идентичности в брендинге).

Стратегии осуществления выбора с точки зрения поведения потребителей на рынке образовательных услуг, на рынке труда рассматриваются современными исследованиями в

области экономической социологии В. В. Радаевым, М. С. Добряковой, О. И. Шкаратаном, С. А. Иняевским, А. Н. Красиловой. Процесс выбора в сфере образования и занятости в аспекте социальной структуры, профессиональной мобильности изучался В. Н. Шубкиным, Г. А. Чередниченко, Д. Л. Константиновским, А. М. Осиповым, Дж. Баллантайн, В. Матвеевым, В. А. Медиком, Ф. Э. Шеренги, В. Г. Харчевой, В. В. Сериковым, Н. М. Римашевской. В русле концепций карьерных предпочтений работают Л. Ф. Шаламова, С. В. Митюнина, А. Ю. Ховрин. Вопросы профессиональной идентичности личности, в которых раскрываются профессиональные ценности, ориентации, мотивы выбора, проявляющиеся зависимости и влияния, оказывающие воздействие на процесс выбора учащегося (школьника, абитуриента, студента) глубоко исследовались на протяжении нескольких десятилетий социологами А. А. Иудиным, С. С. Балабановым, Г. Л. Ворониным, Т. Н. Балабановой, А. А. Терентьевым, М. Л. Максимовой, И. А. Анисимовой.

В целом, мы видим, широкую представленность и исследовательской, и практической работы как в России, так и в других странах, в области классических основ и инструментов современного маркетинга образовательных организаций. На данный момент – наличие работы в направлении классического маркетинга (web-сайт, контекстная и таргетная реклама в Интернет, видеоролики по Телевидению и по радио, логотип, брендбук, презентационные материалы в ви-

де ролл-апов и других популярных конструкций, дни открытых дверей, ярмарки учебных мест и т. д.) являются must have для каждой организации. Основное направление развития классического маркетинга – обновление дизайна с учетом современных трендов.

Маркетинговая стратегия – главный инструмент классического маркетинга, который помогает рассказывать целевым группам и широкому кругу общественности об организации, позиционировать и продвигать продукты и услуги организации. Экономическая трансформация, требующая развития в продуктовой линейке, влечет и социальные изменения – изменяются ожидания общественности, меняются типы целевых групп, изменяется эффективность каналов информирования, меняются эстетические вкусы и реакции на дизайнерский продукт (упаковку услуги). Эффективная маркетинговая стратегия строится на зависимости от целевой аудитории, ее характеристик и потребностей.

Эффективность управления маркетинговой стратегией выражается в налаженной системе «сбыта» продукта или услуги (когда заполняются все места) и росте прибыли.

В последнее десятилетие наиболее ярко проявилось формирование и нарастание масштабов информационно-общественного поля деятельности образовательных организаций, на котором колледжи, университеты, общественные организации-агрегаторы, организации дополнительного профессионального образования, проявляют себя в виде проектов. С

возрастанием роли информации в Интернет, а также степени вовлеченности целевых групп в Интернет-сообщества на первый план в продвижении образовательных организаций выходят проекты и позиционирование в условиях дискурса, смыслов и повесток актуального информационно-общественного поля (образовательные организации, по сути, рассказывают о своей уникальности и особенностях с помощью проектов). Так, Project-telling становится ведущим методом позиционирования образовательных организаций.

Цель, ядро и принципы метода Project-telling

О каких проектах образовательной организации мы говорим в сложившихся и стремительно развивающихся условиях информационно-общественного поля? О проектах, которые демонстрируют качество или экспертизу образовательных организаций по основным направлениям основной деятельности: подготовка кадров, прикладные разработки и фундаментальная наука, воспитание, культура и общественно-политическая деятельность, востребованность выпускников на рынке труда, профессиональная ориентация, самоопределение, карьера.

Примерами таких проектов могут быть предметные олимпиады, конференции, форумы, симпозиумы, сетевые университеты, сетевые колледжи, сетевые, совместные или новые образовательные программы, чемпионаты профессио-

нального мастерства, волонтерское движение, профессиональные пробы, ярмарки вакансий, дни карьеры, деловые игры, научно-исследовательские проекты, образовательные программы ДПО, тренинговые школы, буткэмпы и т. д.

Более подробно конкретные образовательные проекты рассматриваются в параграфе 1.3. «Виды позиционирующих проектов в образовательной организации».

Сегодня в деловой практике довольно распространено словосочетание «Инновационный проект», которое применяется к перечисленным выше группам проектов. Понятие довольно расплывчатое и в большинстве случаев может быть определено как «Новый проект». Чтобы не вводить читателя в тонкости терминологии, в настоящей работе будем говорить о проектах, имеющих потенциал изменения ситуации (сокращенно – проект изменений). Именно на изменения в общественном представлении целевой аудитории и нацелен проект, реализуемый по методу Project-telling.

Успех проектов изменений в образовании – в глубоком понимании сути и места проекта в организации. Проекты изменений – индивидуальный почерк и уникальная черта образовательной организации. Как их сформировать? С одной стороны, есть природой заданные условия для формирования почерка и черт характера, а с другой стороны, многое зависит от того, как поставлена и преподнесена эта особенность. Именно об этом метод Project-telling.

Цель подхода Project-telling – управляемое позициони-

рование уникальной экспертизы образовательной организации в области подготовки кадров, разработок и науки, воспитания, культуры и общественно-политической деятельности, востребованности выпускников на рынке труда, профессиональной ориентации и карьеры.

Ключом метода Project-telling является именно экспертиза, не сложившаяся годами практика бесперебойного функционирования некоторых аспектов или процессов, а именно экспертиза. Под экспертизой понимается – имеющее общественно-экономическое признание (рыночную стоимость, научный вес, 100 % востребованность выпускников на профильном профессиональном рынке труда и пр.) направление, соответствующее стратегии и миссии образовательной организации.

Ядро метода Project-telling представлено четырьмя обязательными слоями (Рисунок 2.):

1. Востребованный продукт – решение проблемы целевой аудитории или достижение целей высокого порядка (мечты, идеала) – **ЧТО РАССКАЗЫВАЕТ PROJECT-TELLING?**

2. Компетентность производителей продукта (уникальная экспертиза) – **ЗАЧЕМ РАССКАЗЫВАЕТ PROJECT-TELLING?**

3. Дизайн, упаковка, контекстный маркетинг – **КАК РАССКАЗЫВАЕТ PROJECT-TELLING?**

4. Место, сотрудники и экосистема продукта – **ГДЕ и С КЕМ РАССКАЗЫВАЕТ PROJECT-TELLING?**



Рисунок 2. Ядро метода Project-telling
(Изображение создано автором)

Базовые принципы метода Project-telling:

– четкое знание традиций и глубокое понимание сути каждой услуги и продукта в конкретной образовательной организации;

- подбор сетевого проекта или разработка собственного проекта реализуется как новая упаковка уже имеющейся образовательной услуги и сервисов, традиций;
- обязательное соблюдение элементов менеджмента проекта (подробнее в параграфах 1.2. и 2.1.);
- целеполагание: место проекта в позиционировании бренда образовательной организации,
- проект реализуется по классическим канонам связей с общественностью (PR) как функции менеджмента по установлению взаимовыгодного сотрудничества организации и целевой аудитории, с применением деловых правил и подходов в организации пресс-службы и информационном освещении,
- целевая аудитория определяет формат, дизайн, техники, объем содержания,
- важен не только результат и факт, реализованного проекта, но и не менее важен – общественно-экономический эффект.

Менеджмент рассказывающих проектов в образовании

Традиционно при реализации проектов организации акцентируют внимание именно на менеджменте и чаще всего на операционном. Следует отметить, что микроменеджмент, безусловно, важен, однако в современных цифровых усло-

виях, когда большая часть рутинных операций может быть и должна быть оцифрована, фактором успешности проекта выступает в первую очередь являются стратегические управленческие решения для позиционирования экспертизы образовательной организации методом Project-telling.

Для того, чтобы оценить фундаментальность и важность стратегических управленческих решений в менеджменте образования, обратимся к научной проработке этого вопроса.

Глубокой теоретической основой менеджмента в образовании выступают теории постиндустриального общества, экономики знаний, человеческого капитала.

Теория постиндустриального общества изложена в работах Д. Белла, Дж. Гилберта, И. Массуда, К. Нодстрем, Т. Розак, О. Тоффлер, Ф. Уэбстер, Ж. Фурастье, уточнена как методологическая основа информационной экономики в исследованиях М. Пората, Дж. Стиглера, К. Эрроу. Экономике знаний посвящены работы Д. Амидона, П. Друкера, Ф. Махлупа, Ф. Хайека, Й. Шумпетера. Исследование условий становления экономики знаний в России отражено в работах М. Г. Делягина, Д. С. Львова, В. Л. Макарова, Н. В. Манохиной, Т. Н. Николаевой, Т. Е. Степановой, В. В. Чекмарева. Подробнее о новых методах управления, применяемых в условиях экономики знаний, можно прочесть в книгах Р. Бакмена, Л. Брауна, Б. Гейтса, Б. Шмидта и др.

Эволюционный подход к анализу экономической динамики знаний и процесса обучения в условиях ускорения эконо-

мического развития представлена в работах П. Дэвида, Дж. Меткалфа, Дж. Мокира, Р. Нельсона, Н. Розенберга, С. Уинтера и др. В аспекте управления высшим учебным заведением в рыночных условиях, а также повышения роли университетов в экономике, основанной на знаниях интересны работы Д. Гастона, П. Кайсеншао, А. О. Олейника, В. М. Полтеровича, Ф. Сантоса, М. М. Скорева, В. Л. Тамбовцева, Р. Флорида, М. Хейтора, А. Е. Шаститко, В. Д. Щетинина, Р. Г. Стронгина, А. О. Грудзинского (проектно-ориентированный университет), А. Ю. Слепухина (высшее образование в условиях глобализации), Я. И. Кузьминова, Г. Г. Канторовича, В. В. Пислякова (инновации в деятельности вуза).

Чем отличается менеджмент проектов в образовании от менеджмента в образовании?

- Цель и результат – ключевое в проекте. Проект не нацелен на замещение, конкуренцию или создание новых функций и процессов в колледже или университете – это прерогатива исключительно менеджмента организации. Однако может создавать новые продукты и услуги в организации.
- Проект имеет четкий срок с оценкой результата. Менеджмент образовательной организации – это постоянное управление процессами и выполнением функций – профориентационной, образовательной, воспитательной, просветительской, социальной, научно-исследовательской и др.
- Проектная команда – миниатюра организации. Команда проекта формируется под проект с четким закреплением ро-

лей и функций для успеха проекта. Это всегда поиск и апробация новых и нестандартных рабочих решений и их нормативное закрепление для результативности проекта в образовании. Это требует немало времени, гибкости и творчества.

- Место проекта в организации – наглядные, измеримые изменения. Назначение менеджмента организации – функционирование и плановое развитие.

Классический менеджмент организаций сосредоточен на управлении процессами. Применение классических подходов менеджмента обеспечивает стабильность и устойчивое функционирование любой организации и позволяет достигать среднестатистических результатов на уровне самообеспечения и самовоспроизводства.

Развитие классических подходов и повышение уровня менеджмента, и, как следствие, уровня и масштаба организации, рост производительности и прибыли, формирование уникальности осуществляется сегодня за счет шести новых ключевых составляющих:

- цифровизации управления бизнес-процессами;
- финансовый менеджмент и управление активами;
- моделирование и трансформация продукта или услуги под задачи изменяющегося рынка;
- экспорт продукта/услуги и международные связи;
- гибкость в маркетинговой стратегии за счет постоянной связи с целевыми аудиториями;
- внедрения инноваций.

Цифровизация управления бизнес-процессами – масштабное направление в менеджменте, основанное на автоматизации, цифровизации и оптимизации документооборота, принятия управленческих и производственных решений, организации эффективности использования рабочего времени, повышения доступности основных услуг организации для целевой аудитории за счет внедрения и совершенствования CRM-систем, Agile-систем, LMS-систем. Результатом цифровизации управления бизнес-процессами является повышение производительности труда, рост продаж за счет создания Интернет-форматов приобретения и получения продукта или услуги, появление и развитие Интернет-направлений в услугах.

Финансовый менеджмент и управление активами подразумевает грамотное стратегическое и операционное планирование в распоряжении финансами и имущественным комплексом организации. Трендовое направление сегодня, успешно внедренное в 50е г.г. в США, а затем ставшее частью европейских университетов и колледжей, – это эффективное управление зданиями, помещениями образовательной организации. Повышение рентабельности имущества без риска для бренда организации.

Моделирование и трансформация продукта или услуги под задачи изменяющегося рынка. Волны экономических изменений уплотняются и в последние 100 лет частота их наступления растет. Быстроменяющиеся экономические усло-

вия требуют столько же быстрых изменений в продуктах и услугах образовательных организаций для кадрового обеспечения, научного и технологического, общественно-политического и культурного обеспечения изменений.

Внедрение инноваций – высшая ступень в менеджменте организаций, на которой происходит разработка и внедрение новых продуктов/услуг, сервисов, технологий. Опыт показывает, что внедрение инноваций эффективнее всего осуществляется в форме проекта по правилам и принципам проектного менеджмента. Конечная цель внедрения инноваций – предложение новых актуальных и востребованных для изменяющегося рынка продуктов/услуг, сервисов, разработок, технологий; открытие новых рыночных ниш и формирование нового типа целевой аудитории.

Разработке и внедрению инновационных проектов предшествует период исследований по изучению:

- макро-, мезо- и микроэкономических процессов и проблем в определенном сегменте,
- целевых аудиторий, их ожиданий и предпочтений,
- экономический анализ возможностей и рисков с учетом существующей или потенциальной компетентности организации в разработке и внедрении инновации.

Двадцатилетний опыт работы в системе образования (2004–2023 г.г.) в период кардинальных экономических трансформаций, развития и институционализации международной коллаборации, показал, что, в основном, обра-

зовательные организации успешно справляются с первыми двумя составляющими развития цифровизация управления бизнес-процессами и финансовым менеджментом и управлением активами.

По моделированию и трансформации продукта или услуги под задачи изменяющегося рынка, экспорту продукта/услуги на международные рынки, гибкости маркетинговой стратегии с учетом целевой аудитории и внедрению инноваций картина среди образовательных организаций как среднего профессионального образования, так и высшего образования, довольно неоднородная и пестрая. Есть единичные блестящие примеры, есть немало организаций, где инновационные проекты не рассматриваются.

Проекты собственные и проекты с участием, инновационные решения, новые мероприятия занимают значительную часть информационных материалов образовательной организации на официальном сайте, в социальных сетях, в презентационных мероприятиях. Однако подавляющее большинство из них не работает на маркетинговые и финансовые задачи.

Распространенная практика организаций – реализация внешней стороны маркетинга и инноватики, формализм. Вроде бы и маркетинговая стратегия на бумаге есть, и что-то из области рекламы осуществляется, главным образом, за счет дизайна продукта, и проект содержит в названии слово «инновации» или его синоним, а кардинальных изменений

не происходит.

В 2023 году мной было проведено экспертное экспресс-исследование, которое выявило следующие ошибки-препятствия эффективному рассказыванию организациями о своей экспертности. В опросе приняло участие 10 экспертов-топ-менеджеров, представляющих образовательные и общественные организации, организации, выполняющие функции операторов национальных проектов, представители индустриальных партнеров образовательных организаций, органов государственного управления в сфере образования.

Ключевые ошибки организаций, реализующих проекты, которые вроде бы должны продвигать организацию:

- Конфликт «Отцы и дети». Ключевая идея повести И. С. Тургенева как нельзя лучше иллюстрирует ситуацию в большинстве образовательных организаций. конфликт в сохранении традиций и внедрении инноваций, межпоколенческий конфликт, конфликт формаций – рыночного и планового.

«Средний возраст работников образовательной организации 70. Руководителем ставится задача – полного обновления образовательных продуктов, инновационных проектов, всего нового, активного. Объективно – для реализации задачи руководителя необходимо, чтобы в организации средний возраст работников был 35».

(Эксперт 1)

- Ярмарка тщеславия. Немало проектов в образовании и сценарии их реализации, кажется, что были рассмотрены в знаменитом романе У. М. Теккерея «Ярмарка тщеславия». Цель участия в них связана со стремлением руководителей разного уровня, начиная с топ-менеджмента организации, что называется «быть наплаву», «на слуху» у вышестоящего руководства как минимум, а как максимум получить персональный карьерный лифт. При этом редко когда в такой логике принимаются во внимание трудозатраты сотрудников, финансовая эффективность и жизненный цикл проекта, а также связь с экспертизой организации.

Доминирующий мотив – «Нам все равно, куда бежать, – лишь бы флаг развивался».

(Эксперт 2)

- Лишняя, неизбежная работа, которую не нужно инициировать самим. Распространенная позиция относительно проектов изменений, когда руководители среднего звена видят и понимают необходимость трансформации, но при этом избегают его инициирования или формально подходят к исполнению направленного в работу проекта. Причины могут быть разнообразными: от реактивной мотивации личности до отсутствия административного блока по реализации проекта.

«Проект ради проекта. Нам скажут, напишут

нормативку – что мы должны делать».

Эксперт 3.

- Отсутствие бизнес-подхода в управления проектами. Нередким в образовательных организациях является подмена понятий мероприятия и проекта. При этом реализация проекта поручается специалистам в области молодежной политики, воспитательной работы – структурным подразделениям, которые обладают опытом организации массовой работы. Следует отметить, что при таком подходе размывается стержень и цель проекта, а на передний план могут выходить приоритеты гостеприимства, неформальной коммуникации, которые являются сильной стороной мероприятий как таковых.

«В образовании нет рынка. Поэтому и маркетинга быть не может. Проекты делаются для самих себя. Чтобы иметь повод встретиться одним и тем же людям и хорошо вместе провести время».

(Эксперт 4).

Данные ошибки являются довольно укоренными и распространёнными в образовательных организациях. Одной из приоритетных задач менеджмента проектов изменений является преодоление рассмотренных ошибок, формирование системы поощрения проектных инициатив, укрепление и развитие административного блока, помогающего сопровождать проекты (юридические, финансовые, хозяйственные, документационные, HR и PR направления), чуткость

к отклику целевой аудитории на проект, отслеживание финансовых результатов и целесообразности проекта, нормативное закрепление проектов в деятельности организации, а также выстраивание четкой и понятной связи со стратегией и миссией образовательной организации.

Функции и значение Project-telling

Project-telling является многофункциональным методом, который способствует всестороннему развитию организации. Рассмотрим подробнее функции метода.

Функции метода Project-telling:

1. Обеспечивает глубинное и устойчивое позиционирование образовательной организации в информационном поле, т. к. основан на уникальности и экспертизности образовательной организации,
2. Способствует развитию и повышению уровня компетенций административно-управленческой команды в области менеджмента проектов, менеджмента организации и т. п.,
3. Работает на создание и укрепление внутрикорпоративных мотивационных коммуникаций, корпоративного духа, вокруг которого сплачивается коллектив и с гордостью несет эту миссию в своей профессиональной деятельности и деловом окружении,
4. Формирует долгосрочные партнерские отношения с

ведущими стейкхолдерами, СМИ, представителями индустрии, общественных организаций, власти для расширения деловых возможностей и проектов в дальнейшем,

5. Развивает качественные и количественные характеристики клиентов, увеличивает объем инвестиций в образовательную организацию за счет того, что внедрение методики Project-telling осуществляет управляемое изменение в сознании целевой группы по тематике проекта.

Итак, Project-telling – это метод разработки и внедрения, изменяющих общественно-экономическую ситуацию внутри и вокруг организации, проектов, построенный на позиционировании экспертизы организации с помощью востребованного продукта (решает проблемы целевой аудитории или достигает целей высокого порядка), интересной целевой аудитории упаковки (дизайн, контекстный маркетинг) и сформированной деловой инфраструктурой (подготовленные сотрудники и партнерская экосистема).

Project-telling обеспечивает глубинное и устойчивое позиционирование организации, повышает внутрикорпоративную вовлеченность в гордость, развивает административно-управленческие компетенции, формирует долгосрочные партнерские отношения, а также приводит к качественным и количественным изменениям потенциальных клиентов и партнеров.

1.2. Методика процесса разработки проекта в логике Project-telling

Как разработать эффективный, позиционирующий проект? Как обеспечить устойчивость проекта?

Зачастую каждый из нас в подобной ситуации находится в тупике и испытывает синдром белого листа, на котором необходимо поставить первую точку – правильную и способную превратиться в множество красивых гармоничных линий.

Этап процесса разработки проекта определяет ЧТО организация рассказывает о себе с помощью проекта.

Работу по конструированию проекта можно представить в виде трех последовательных этапов:

1. Определение фреймворка проекта,
2. Формирование содержания проекта,
3. Тестирование и оценка готовности к реализации проекта.

Предлагаемая методология разработки проекта в логике Project-telling основана на трех принципах – ССБ: стратегический анализ, системный анализ (поиска экспертизы образовательной организации), брендинг.

Рассказывающий проект как метод глубокого позиционирования в постоянно меняющихся условиях является объемной, многогранной сущностью и проектируется в трех-

мерной системе координат, в которой каждый из принципов формирует осевые направления (Рисунок 3).

Для разработки содержания проекта крайне важно определить рамки (фрейм) проекта, рабочей области, рабочего стола проекта. Способности мозга усиливаются, когда есть четкие границы. Лучший способ стать творческим человеком не в том, чтобы стимулировать безграничный полет мысли, а наоборот – в том, чтобы точно определить, где находятся рамки. Чем больше конкретики, тем проще мыслить творчески.

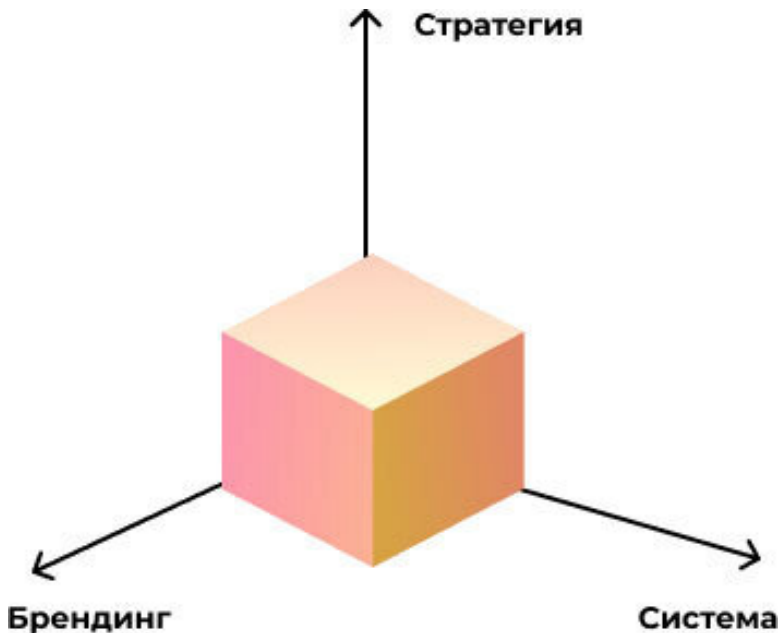


Рисунок 3. *Фрейминг проекта на принципах ССБ.*
(Изображение создано автором)

Как осуществить фреймворк?

***Стратегический анализ в
процессе разработки проекта***

Если организация впервые планирует участвовать в данном виде проектов:

- Анализ инвестиционной привлекательности направления,
- Анализ позиций и конкурентных преимуществ существующих в этом проекте организаций (SWOT-анализ),
- Возможная доля в проекте,
- Долгосрочный прогноз развития проекта,
- Региональное и международное сотрудничество в рамках проекта и перспективы экспорта услуг.

Если организация уже участвует в данном виде проектов:

- Анализ позиций организации в проекте в динамике,
- Анализ изменений деятельности конкурентов в проекте,
- Изменение поведения потребителей, участников, целевых групп,
- Изменение каналов информации о проекте,
- Новые факторы влияния на проект (PEST-анализ),
- Исследование проектных рисков.

Стратегический анализ содержит глубокую, структурированную информацию, основанную на детальном анализе статистических и аналитических данных.

Стратегический анализ выполняется на основе перво-но-собранный и вторичной информации:

- Данные Государственной Службы Статистики – Росстат,
- Данные профильных министерств,
- Данные профильных общественных организаций,
- Данные операторов проекта,
- Данные специализированных информационных ресур-

сов и СМИ,

- Результаты социологических и маркетинговых исследований (собранные путем анкетирования, фокус-групп, интервью),

- Данные анализа интернет-аудитории.

Как правило, проведенный стратегический анализ выполняется на основе данных за последние 3–5 лет с прогнозом развития рынка на 2–3 года (базовый, оптимистический и пессимистический сценарий).

В условиях глобальных экономических вызовов вопрос стратегии сохраняет свою актуальность, но приобретает дополнительное содержание. Все чаще эксперты говорят о гибкой стратегии, о стратегии в условиях турбулентности, о деятельности на опережение на опережение.

Столкнувшись с дилеммами, вызванными кризисом, руководители могут фиксироваться на одном варианте развития событий и продолжать следовать привычным методам решения проблем. В условиях турбулентности это может сделать организацию менее гибкой.

В таких условиях особенно важна стратегия, но при этом должен измениться подход к ней.

Переход к стратегическому мышлению

Горизонт планирования сократился по разным причинам, и организации требуется переход от стратегии к формирова-

нию стратегического мышления у ключевых сотрудников в команде.

Стратегия – это план и ответ на вопрос «зачем». В такой логике и план, и ответ на вопрос «зачем» может меняться регулярно, а уровень детализации каждый выбирает для себя сам. Если регулярно следить за этими составляющими, можно эффективнее предвосхищать и проходить изменения, даже кризисные.

Задача стратегии

На протяжении последних трех лет становится очевидно, что задача стратегии изменилась, и из документа-гайда она превращается в динамичный инструмент. Этот подход не отменяет ключевые стратегические документы, но переводит их в более живой и гибкий формат, цели и приоритеты которого особенно важны в кризис, где в центре внимания – синхронизация команды.

В связи с этим мы чаще видим пересмотр стратегических целей. Так, например, произошло у Сбера, который до 2020 года двигался 3–4 летними горизонтами. Однако в 2020 году была принята новая стратегия, в которой были пересмотрены цели и планы и запущен процесс реформы экосистемы в конце 2021-начале 2022 года.

Синхронизация стратегии

Компании все чаще приходят к стратегии гибко и рассматривают ее как постоянную функцию, отвечающую за мониторинг разрывов между внутренним состоянием и внешним контекстом компании. Если эти разрывы становятся критичными, компании обновляют стратегию.

В таких условиях важно понимание и договоренность о том, какие действия будут предприниматься, а какие – нет. При этом руководители и команда регулярно сверяют свои действия и понимание целей и задач, что и является синхронизацией стратегии и стратегическим диалогом.

Сценарное планирование

Чтобы избежать постоянной необходимости в адаптации, ряд компаний формулирует портфель действий сразу, включая в него ставки на случай, если контекст поменяется. Подход, который позволяет это сделать и становится особенно востребован во времена перманентных кризисов – сценарное планирование. Он используется, чтобы предвосхитить риски и возможности, а также систематизировать стратегическое мышление руководителей бизнеса.

Сценарное планирование является одним из способов

формулирования гипотез на стратегическом уровне, в контексте существующих драйверов и неопределенности. Этот подход помогает подготовить компанию к новым вызовам, адаптироваться к постоянно меняющимся условиям и в целом повысить устойчивость бизнеса.

Стратегический подход

В текущих реалиях стратегический подход состоит из трех ключевых шагов:

- Договориться о том, куда движется компания, какие приоритеты и цели перед ней стоят,
- Формализовать эти договоренности на языке компании (документы, приказы, презентации и т. д.),
- Внедрить эти цели в жизнь компании через связанные процессы, например, через четкий HR-цикл.

Сценарное планирование строится следующим образом:

- Обозначаются временные рамки, индустриальные и географические ограничения – на какой период и для чего разрабатываются сценарии.
- Определяются ключевые неопределенности – то, что фиксирует менеджмент компании больше всего и является наиболее уязвимым местом, которое может адаптироваться в последнюю очередь.
- Создаются образы будущего и 4 варианта их развития, исходя из двух ключевых неопределенностей.

- Определяются возможные последствия, с акцентом на те риски и возможности, которые могут оказать наибольшее влияние на бизнес.

Стратегический менеджмент

Сценарное планирование сегодня – один из наиболее эффективных подходов к стратегическому менеджменту. Его эффективность выражается в проактивном анализе рисков разных сценариев и определению сигналов, при которых должны запускаться различные протоколы действий. Сейчас такие подходы используются в разных отраслях: от производства и девелопмента до HoReCa и финансовых услуг.

Эффективный алгоритм по разработке сценариев:

1) Обозначьте несколько сценариев. При проведении анализа важно разработать варианты. Помните, что не должно быть слишком много, чтобы вы могли качественно сосредоточиться на каждом.

2) Получите разную оценку. Обсудите сценарии с разными специалистами, как внутри, так и за пределами вашей компании – например, с бизнес-консультантами.

3) Синхронизируйте понимание стратегии в компании. Перейдите от абстрактной стратегии к конкретным планам и проектам на ближайший год и найдите лидеров этих проектов.

4) Проводите планирование регулярно. Проводите стра-

тегические сессии, чтобы всегда сохранять гибкость и приспособляться к внешним изменениям. Помните, что стратегическое мышление – это не про документ на 3–5 лет, а про адаптивный подход и регулярную практику.

Системный анализ в процессе разработки проекта

Проектирование начинается с понимания ценности организации, за которой готова прийти целевая аудитория, и, если потребуется, оплатить. Какой востребованный продукт (определенный по результатам стратегического анализа) предлагает организация рынку? Project-telling рассказывает общественности именно о ценности организации.

Для того, чтобы ответить на вопрос о ценности организации, необходимо осуществить системный анализ. Данный подход пришел в менеджмент из технических наук как прикладное направление теории систем, которое применяется при решении сложных слабоформализуемых проблем. В частности, эксперты системного анализа Д. Клиланд и В. Кинг разработали приложение системных концепций к функциям управления, связанным со стратегическим планированием и целеполаганием. Системный анализ получил широкое распространение после выхода книги С. Оптнера «Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем». Ценность системного подхода состоит в том, что рассмотрение категорий системного анализа создает осно-

ву для логического и последовательного подхода к проблеме принятия решений.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.