

Санкт-Петербургский государственный университет

На правах рукописи



Бердышев Петр Андреевич

**УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.
СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

Специальность 22 00 08 – социология управления

АВТОРЕФЕРАТ

**диссертации на соискание ученой степени
кандидата социологических наук**

17 (СЕНТЯБРЬ)

Санкт-Петербург
2009

Работа выполнена на кафедре социального управления и планирования факультета социологии Санкт-Петербургского государственного университета

Научный руководитель. доктор социологических наук, профессор
Минина Вера Николаевна

Официальные оппоненты. доктор философских наук, профессор
Яковлев Игорь Петрович
кандидат социологических наук
Мельник Илья Николаевич

Ведущая организация Санкт-Петербургский государственный университет
экономики и финансов

Защита состоится «22» сентября 2009 года в 18 часов на заседании совета Д 212 232 13 по защите докторских и кандидатских диссертаций при Санкт-Петербургском государственном университете по адресу 193060, Санкт-Петербург, ул Смольного, 1\3, 9 подъезд, факультет социологии СПбГУ, ауд 324

С диссертацией можно ознакомиться в Научной библиотеке им МГорького Санкт-Петербургского государственного университета (Университетская наб., 7\9)

Автореферат разослан «18» августа 2009г

Ученый секретарь диссертационного совета,
кандидат социологических наук


Н В Соколов

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. С развитием новых технологий, изменением окружающей среды, появлением новых направлений деятельности, развиваются и современные организации. Усложняется продукт производства, внешние условия приобретают все больше влияния на деятельность компании, меняются конкурентные условия. В связи с этим меняются и структура организации, и система взаимоотношений как с внешними агентами, так и внутри компании. От простых классических функциональных, линейных структур организации по мере развития переходят к более сложным проектным, матричным структурам. Все большее распространение приобретает проектноориентированный подход к ведению бизнеса.

В целом можно говорить об изменении парадигмы (основной модели) бизнеса. Его начинают рассматривать как совокупность взаимосвязанных проектов. Подобный подход позволяет адекватно отразить и другую особенность современного бизнеса — основным стратегическим конкурентным преимуществом становится гибкое поведение в изменчивой внешней среде.

Современные проекты связаны с производством сложных и/или высокотехнологичных продуктов или услуг. В связи со сложными условиями современных проектов (ограниченность ресурсов, времени, географическая распределенность) количество задействованных участников увеличивается. В подобных условиях ключевыми факторами успеха являются соблюдение сроков проекта, его условий, а также иных контрактных обязательств. Для этого необходимо выстраивать систему коммуникаций между участниками проекта таким образом, чтобы согласование интересов между всеми задействованными сторонами происходило наиболее эффективно.

Изучение особенностей управления коммуникациями в проектных организациях представляет интерес для социологии управления, поскольку между субъектами управленческих практик возникают специфические сетевые структуры взаимодействия. Исследование подобных взаимодействий в

контексте конкретного типа организации развивает методологию социологии управления и социологии организации

Степень разработанности темы. Вопросы, связанные с управлением проектами исследуются в основном в рамках менеджмента. Наиболее известные труды в данном направлении изданы Институтом Проектного Менеджмента (PMI, США), Международной Ассоциацией Проектного менеджмента (IPMA) и Гарвардской бизнес школой. Управление проектами также широко представлено в современной отечественной бизнес литературе. Проектные организации изучаются в трудах таких исследователей как К Артто, К Викстрем, Д Галбрайт, М Дигвайр, М Тири, Р. Уитли, М Хобдэй и др. Исследователи фокусируют внимание на проектных структурах и бизнес моделях проектных организаций. В литературе широко освещены вопросы менеджмента, однако, проектная организация как объект социологического исследования практически не рассматривается. Данное исследование ставит задачу изучить проектную организацию с точки зрения социологии управления.

Вопросы взаимодействия в рамках проектных сетей отражены в работах таких авторов как Т Роули, С Флорисель, Р Миллер и др. В рамках исследований в этом направлении определены основные характеристики сети. Анализ социальных сетей представлен в работах М Грановеттера. Анализ межфирменных сетей - в работах У Пауэлла и др. Однако в данных работах не уделяется внимания анализу взаимодействия стейкхолдеров масштабных, сложных проектов.

Коммуникативная проблематика широко освещена в социологической литературе. Классическая модель коммуникации, разработанная Г Лассуэлом, развивалась такими исследователями, как К Шеннон, Н Винер, Т Ньюкомб и другие. Существует более 30 моделей коммуникации, выбор той или иной зависит от целей и задач, стоящих перед исследователем. При изучении проектных организаций используются преимущественно информационные модели коммуникации. Однако современная социологическая литература, представленная работами Б Латура, М Каллона, К Марковски и др.,

свидетельствует об ограниченности информационного подхода к исследованию коммуникаций в проектной организации

В диссертации предпринята попытка применить теорию сетей акторов к анализу коммуникаций между стейкхолдерами проектной организации, а также разработать диагностическую модель управления коммуникациями

Теоретико-методологическая основа. Теоретической базой диссертационной работы являются современные исследования проектных организаций, основанные на процессном подходе, отраженные в трудах К.Артто, К.Викстрема и др. Основой для анализа структуры проектных организаций выступили работы М.Хобдэя, Р.Уитли, а также Л.Фримэна, Т.Роули и др.

Теоретическому осмыслению коммуникаций в проектной организации способствовали труды Н.Винера, Т.Ньюкомба, К.Шенона и др., а также представителей теории сетей акторов - Б.Лагура и Д.Каллона

Модель управления коммуникациями в проектной организации, разработанная автором, опирается на метод организационной диагностики А.И.Пригожина, а также на принципы модульности С.Эппингера и М.Хельстрема

В исследовании использовались общенаучные методы исследования (анализ, синтез, систематизация данных), а также методы конкретных социологических исследований: анализ документов, статистических данных, анкетный опрос, экспертиза – объединенные в исследовательскую технологию CROL (Customer Relationship Online), разработанную исследовательским институтом ПБИ (PBI Research Institute, Turku, Finland)

Информационная база. Информационной базой исследования послужили данные о 460 проектах крупной индустриальной организации, собранные исследовательским институтом ПБИ при участии автора

Объектом диссертационного исследования в работе выступает проектная организация

Предметом диссертационного исследования являются коммуникации в проектной организации

Цель диссертационного исследования на основе анализа системы коммуникаций в проектной организации разработать модель эффективного управления взаимодействием участников проекта

Достижение цели исследования, обуславливает необходимость решения следующих *задач*

- Уточнить понятие проектной организации как объекта социологического исследования
- Изучить сетевую структуру современных проектных организаций
- Определить стейкхолдеров проектной организации посредством анализа ее бизнес модели
- Исследовать потенциал информационных моделей коммуникации для изучения проектных организаций
- Разработать модель управления коммуникациями в проектной организации

Положения, выносимые на защиту:

- 1 Проектная организация является особым типом организации. Современные условия реализации проектов подразумевают включение в их реализацию большого количества участников, что приводит к смещению акцента с рассмотрения структуры отдельной организации к анализу структуры проектной сети. Проектная сеть представляет собой структуру, в которой отдельная компания выполняет определенные производственные или управленческие функции. Компания в данном случае выступает модулем в общей структуре проектной сети.
- 2 Изучение проектной организации требует анализа модели взаимодействия с другими участниками проекта (бизнес модели). Бизнес модель может быть определена как своеобразный каркас, на котором основан процесс создания стоимости компанией.
- 3 Особенности взаимодействия стейкхолдеров проекта состоят в том, что в проектной сети роли участников изменяются при переходе от проекта к проекту.

- 4 Управление коммуникациями в проектной организации не должно ограничиваться налаживанием информационных потоков и применением современных компьютерных технологий. Модель коммуникации должна учитывать интересы стейкхолдеров, образующих структуру проектной сети, а также весь спектр факторов (как технических, так и социальных), которые влияют на взаимодействие между компаниями.
- 5 Использование теории сетей акторов дает возможность при анализе коммуникаций в проектной организации
 - а. Учитывать социальные и технические факторы в комплексе
 - б. Изучать коммуникации, исходя из проблем взаимодействия
 - с. Разрабатывать карты взаимодействия, систематизирующие влияние акторов на характер отношений в проектной организации
- 6 Успешное осуществление крупных индустриальных проектов предполагает строгое соблюдение сроков и контрактных обязательств, что обуславливает необходимость диагностического подхода к управлению коммуникациями в проектных организациях. Диагностическая модель управления включает в себя выявление состава участников и характера взаимодействий между ними, выявление коммуникативных проблем, принятие и реализацию управленческого решения, обратную связь и мониторинг изменений.

Элементами научной новизны обладают следующие положения:

- 1 Уточнено понятие проектной организации, с одной стороны, проектная организация – это организация, деятельность которой связана с реализацией проектов, с другой стороны - глобальный, сложный проект как особый тип организации, в которой отдельные компании выступают в качестве функциональных подразделений.
- 2 Обоснована необходимость анализа взаимодействия стейкхолдеров проекта в рамках бизнес модели центральной организации

3. Впервые в социологии управления доказана целесообразность применения теории сетей акторов к анализу коммуникации в проектной организации
- 4 Разработана модель управления коммуникациями в проектной организации, основанная на диагностике проблем взаимодействия стейкхолдеров

Теоретическая значимость исследования заключается в уточнении понятия проектной организации, в применении теории сети акторов к анализу коммуникаций между стейкхолдерами проектной сети, в обосновании диагностического подхода к управлению коммуникациями в проектной организации.

Практическая значимость результатов диссертационного исследования заключается в том, что разработанные в нем положения могут быть использованы в управлении крупными индустриальными проектами, применяются в деятельности исследовательских и консалтинговых компаниях

Результаты исследования применяются в деятельности исследовательского института ПБИ в рамках сотрудничества с индустриальными проектными организациями

Материалы диссертации могут быть использованы в учебных курсах «Социология управления», «Социология организации», «Управление проектами»

Результаты исследования обсуждались на кафедре социального управления и планирования факультета социологии Санкт-Петербургского Государственного Университета, на научных семинарах исследовательского института ПБИ, были представлены на ежегодной конференции по проектному бизнесу Project Days (Helsinki, Finland 2008), опубликованы в научных журналах.

СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во *введении* обоснована актуальность исследования, степень разработанности темы, определены его цели и задачи, объект, предмет,

теоретико-методологическая и информационная база, отражены научная новизна, положения, выносимые на защиту, теоретическая и практическая значимость исследования

В первой главе «Проектные организации как объект социологического исследования» дается характеристика проектных организаций как объекта анализа, рассматриваются подходы к их изучению

В первом параграфе «Понятие и типология проектных организаций» анализируются подходы к изучению проектных организаций, а также рассматривается их определения и типология

Проектные организации как специфическая форма появились относительно недавно, и, по сути, явились результатом последовательного развития проектного менеджмента. Особенностью проектной организации является то, что цели, задачи, структура, стратегия и прочие определяющие факторы компании формируются на основе целей и задач проекта, а также среды этого проекта. В диссертации под проектом понимается уникальная деятельность, имеющая начало и конец во времени, направленная на достижение определенного результата, создание определенного, уникального продукта или услуги

Предложенная в диссертации типология проектных организации включает в себя несколько основных аспектов. Прежде всего, выделяются организации, деятельность которых полностью или частично основывается на проектах. Помимо этого, к проектным организациям относятся масштабные проекты, в которых отдельные компании выступают как функциональные подразделения. В соответствии с предложенной типологией, обосновывается два подхода к изучению проектных организаций

1. Проектная организация представляет собой тип организационной структуры, она выступает способом «управления производством посредством временной

проектной структуры»¹. Данный подход направлен на исследование эффективности той или иной структуры для проектной деятельности.

2 Второй подход к изучению проектных организаций основан на изучении процессов, в которые она включена. В его рамках рассматривается место организации в бизнесе «прямо или косвенно связанному с проектами, с задачей достижения целей одной или нескольких компаний»². Представителями данного подхода исследуются проблемы, связанные с созданием стоимости проектной организацией, с ее бизнес моделью. Подобный подход характерен для изучения проектных сетей.

Во втором параграфе «Проектная сеть как организационная структура современных организаций» анализируются различные организационные структуры, которые могут быть использованы проектными организациями. Выявляются плюсы и минусы их использования, а также возможные преимущества и недостатки в контексте системы коммуникаций.

Автор предлагает рассматривать проект на основе принципа модульности, как отдельную организацию (состоящую при этом из множества организаций). В результате анализа структуры организации параллельно со структурой проекта (особенно, если в проекте задействовано большое количество компаний) выявлено, что структура проекта может дублировать структуру организации. Это позволяет предположить, что методы, используемые для исследования организации, можно применять к исследованию проекта в целом. Конкретная организация в свою очередь является модулем общей организации проекта. Таким образом, проектная организация выступает как группа или сеть задействованных компаний.

Проектная сеть представляет собой сложную операционную среду, характеризующуюся определенной комбинацией взаимозависимости участников и неустойчивости сети. Сложные взаимозависимости участников приводят к тому, что резкие изменения распространяются по сети.

¹ DeFillippi R J, Arthur M B, & Lindsay V J, Knowledge At Work Creative Collaboration in the Global Economy, Oxford, UK Blackwell Press, 2006

² Arto K and Wikström K., What is project business?, *International Journal of Management* 23, 2005

непредсказуемым образом, что значительно затрудняет управление проектной организацией.

Автор выделяет основные характеристики проектной сети Действия в сети всегда основаны на ограниченной свободе и контроле, осуществляемом другими участниками Компании, включенные в проектную сеть, пытаются достигать своих целей, но при этом вынуждены принимать во внимание эффект, оказываемый на других участников проекта Недостаточное представление о целях и интересах партнеров приводит к возникновению проблем взаимодействия

В диссертации обосновано, что общественные и государственные институты являются особыми акторами в проектной сети Их роль состоит в трансляции норм, ценностей, убеждений и т.д., которые наряду с экономическими силами (конкуренция, ценовая ситуация и т.д.) влияют на взаимодействие участников проектной сети Система убеждений или институциональной логики акторов очень важна для изучения проектной организаций Опираясь на новую институциональную теорию, автор приходит к выводу, что организации, входящие в проектную сеть, в процессе изменений становятся похожими друг на друга ввиду действия схожих принуждающих нормативных, регулирующих социальных сил

В третьем параграфе «Воздействие стейкхолдеров в рамках бизнес модели проектной организации» даны определение и типология стейкхолдеров, обоснована роль бизнес модели для определения стейкхолдеров проектной организации

Стейкхолдеры представляют собой любую группу или отдельных индивидов, которые могут влиять на деятельность организации Первоначально стейкхолдеров проектной организации делят на внутренних и внешних К внутренним стейкхолдерам традиционно относят непосредственно членов проектной организации или проектной сети, осуществляющих поддержку проекта Таких стейкхолдеров обычно определяют как первичных или как бизнес акторов Внешние стейкхолдеры – неформальные члены среды проекта,

которые могут влиять или наоборот подвергаться влиянию проекта К внешним стейкхолдерам относят государство, общественные организации, формальные и неформальные социальные сети

В диссертации обосновано, что для более точного определения круга стейкхолдеров проектной организации и их интересов необходимо изучать бизнес модель. Анализ бизнес модели предполагает, что при изучении деятельности организаций, включенных в сеть, на смену вопросу «что производить?» приходит вопрос «как обеспечить наиболее эффективное взаимодействие в процессе производства?» Известно, что в современных индустриальных проектах внешние участники создают от 65% до 85% от общей стоимости продукта³. В связи с этим структура организации отходит на второй план, на первый план выходит структура взаимоотношений между всеми участниками проекта. Анализируя процесс создания стоимости на каждом этапе, необходимо выделять всех стейкхолдеров. Сравнивая их бизнес модель с бизнес моделью центральной организации, необходимо определять стратегию согласования интересов всех основных участников проекта.

Во второй главе «Коммуникации в проектной организации анализ теоретических подходов к исследованию» рассматриваются информационные модели коммуникации с точки зрения их применения к изучению проектных организаций, а также потенциал теории сетей акторов в изучении коммуникаций проектной организации.

В первом параграфе «Информационные модели коммуникации преимущества и недостатки в изучении проектных организаций» рассматриваются основные понятия, связанные с изучением коммуникации, а также потенциал информационных моделей коммуникации в исследовании проектных организаций и управлении системой коммуникаций.

В теории коммуникации представлены различные структурные модели коммуникации, по-разному выделяющие как элементы коммуникации, так и связь между ними. Разнообразие подходов и версий в понимании феномена

³ Westerholm T., Holmstrom J., TEKES Merike Verkko, PBI Research Institute - Turku, Finland 2007

коммуникации в значительной степени обусловлено тем, что конкретные специалисты, как правило, фокусируют свое внимание на описании одной из коммуникативных практик. В литературе по управлению проектами и проектными организациями акцентируется внимание на информационных моделях.

Автор анализирует модели коммуникации К. Шенона, Н. Винера, Т. Ньюкомба, О. Холсти, а также конфликтологическую модель коммуникации В. Шенона. В качестве их преимуществ выделяет четкую структуру относительно движения информации, что позволяет создавать систему управления формальными коммуникациями в проектной организации. Ограниченность информационных моделей состоит в том, что в них недостаточно учтены социальные установки акторов коммуникации, а также особенности межфирменного взаимодействия и взаимодействия с внешними стейкхолдерами. Социальные аспекты в полной мере принимаются во внимание в конфликтологической модели коммуникации. Однако выявление коммуникативных проблем здесь происходит постфактум. Автор обосновывает необходимость превентивного подхода к анализу проблем коммуникации в проектной организации. Ограниченность проекта во времени и ресурсах диктует необходимость использования диагностики для раннего распознавания возможных отклонений. Постоянный мониторинг и выявление проблем позволяет оперативно их решать, что благоприятно отражается на эффективности всего проекта.

Для построения эффективной системы коммуникации в рамках деятельности проектной организации важно учитывать широкий спектр факторов, которые требуют междисциплинарного подхода к исследованию коммуникаций. Необходимо использовать единую методологию для анализа коммуникаций внутри организации (между людьми) и внутри сети (между компаниями). Проблема заключается в том, что существующие модели коммуникации фокусируются либо на техногенных факторах (подходит для анализа информационных потоков) либо на социогенных (подходит для анализа коммуникаций внутри компании, например в проектных группах). Однако

нужно анализировать все факторы в комплексе Такой подход предлагает теория сетей акторов.

В третьем параграфе «Теория сетей акторов как основа для анализа коммуникаций в проектной организации» рассматривается потенциал данной теории для изучения коммуникаций в проектной организации

Теория акторов сетей (ТСА) основывается на идее, что мир полон гибридных сущностей, включающих в себя как «социальные», так и «технические» элементы, и призвана анализировать ситуации, когда разделение этих элементов затруднено На основе анализа процессов (в данном случае деятельности организации) для каждого актора выявляется набор других акторов, с которыми происходит взаимодействие Характер этого взаимодействия определяется не природой происхождения актора, а тем, каким образом происходит влияние акторов друг на друга.

Данный теоретический подход обладает хорошим потенциалом для анализа коммуникаций в рамках проектной организации, и, прежде всего, потому, что изначально отталкивается от полного набора факторов, вне зависимости от их технического или социального происхождения

Использование теории сетей акторов в отличие от традиционных моделей коммуникации более полно отвечает требованиям современного контекста деятельности проектных организаций, как.

- 1 Смещение акцента с внутренней структуры компании на структуру проектной сети (что приводит к необходимости коммуникаций не только между людьми, но и между организациями, это в свою очередь требует учета не только социальных, но и технических факторов)
- 2 Переход от анализа производственной функции компании к рассмотрению моделей взаимодействия с другими участниками (необходимость анализа взаимоотношений, а не информационных потоков)
- 3 Необходимость построения эффективной системы коммуникации для оптимального взаимодействия в рамках структуры проекта (проектной

сети) На базе ТСА в диссертации обоснован диагностический подход к управлению коммуникациями в проектной организации

В третьей главе «Диагностическая модель управления коммуникациями в проектных организациях» разработана модель управления коммуникациями в проектных организациях

Информационной базой данной модели послужили 460 проектов крупной индустриальной организации, действующей в сегментах кораблестроения и энергетики Данные собраны при участии автора с помощью методологического инструмента CROL, разработанного исследовательским институтом ПБИ (Турку, Финляндия).

Согласно предложенной автором модели, управление коммуникациями состоит из нескольких основных ступеней

1 Диагностика коммуникативных проблем

1) *Определение среды проекта* Выявляются основные участники проекта, оказывающие существенное влияние на его успех. Это влияние определяется как по доле в общем производстве стоимости, так и по роли в проектной сети В идеале, в круг участников необходимо включить всех акторов, обладающих каким-либо влиянием на результат проекта (даже если они не участвуют напрямую в создании стоимости) Данный список будет начальным, и в него будут вноситься изменения по ходу получения и анализа информации Зачастую бывает трудно определить все заинтересованные стороны, особенно если данный анализ проводится внешним исследователем

2) *Сбор данных* Основным инструментом выступает CROL На начальной стадии предлагается исследовать мнение компании (менеджера проекта) и конечного клиента (представителя заказчика проекта) В предлагаемой анкете клиент оценивает различные аспекты проекта, ранжируя их от 1 до 10 (где 1 полностью неудовлетворительно, а 10 – отлично) Затем оценку производит представитель компании (чаще всего менеджер проекта) Оценка производится на разных стадиях проекта Для каждой стадии

подготавливаются отдельные анкеты. Также желательно анализировать множество проектов компании. В результате, каждый из аспектов проекта получает 2 индекса оценки, внешняя оценка и самооценка. Эти данные являются отправной точкой для исследователя. Они не являются абсолютно объективными, так как опрашивается только 2 участника проекта. Однако составленная в итоге карта позволяет установить набор устойчивых взаимодействий (и в результате коммуникативных проблем), которые можно раскрывать, как «черные ящики».

3) *Обработка данных*. Выявляются основные показатели, как основные индексы, изменение индексов от стадии к стадии (от проекта к проекту), а также разница между двумя оценками. Анализ данной разницы позволяет оценивать, насколько две стороны схожи в точках зрения на проект, и выявлять различия во взглядах на цели, задачи и методы работы. Помимо общих индексов оценки составляется фокус лист, в котором определяется, какие именно аспекты проекта получили низкий индекс. По каждому низкому индексу менеджер проекта дает комментарий о возможной причине проблемы и пути ее решения.

2. Определение причин и ключевых акторов.

- 1) *Выявление причин*. На основании полученных комментариев устанавливаются причины возникновения проблемы. Данные причины разделяются на несколько групп с целью обобщения и анализа. По результатам составляются диаграммы, в которых отражено распределение причин возникших проблем. Подобный анализ позволяет увидеть не очевидные причины. Раскрываются проблемы взаимодействия, которые не выявляются прямыми методами анализа. Подобные диаграммы также показывают несоответствие между причинами возникновения проблем и предлагаемыми путями их решения.
- 2) *Выявление взаимосвязей*. На основании полученных данных по каждой из возникших проблем выявляются прямые и косвенные взаимосвязи проблемы с конкретным участником проекта. На основании

взаимосвязей формируется матрица, отражающая, какое количество проблемных взаимосвязей приходится на каждого из участников

3 Разработка и внедрение управленческих решений

1) *Выявление коммуникативных проблем* Анализируя полученную карту взаимодействий, исследователь выявляет те или иные коммуникативные проблемы в различных узлах взаимодействия. В ситуации, когда все интересующие «черные ящики» раскрыты, сделать это можно посредством интервью с задействованными в данном узле участниками. Исследователь получает данные о характере проблемы и наличии определенных коммуникативных барьеров

2) *Принятие управленческого решения* На основании всех полученных данных исследователь разрабатывает рекомендации по изменению порядка или структуры взаимодействия между участниками проекта таким образом, чтобы при последующем сотрудничестве подобные проблемы не возникали. Данные рекомендации передаются лицу, имеющему полномочия для принятия управленческого решения в данном звене проекта. Затем информация о принятом решении возвращается к исследователю

3) *Мониторинг изменений* Наибольшую эффективность данная система приобретает при ее постоянном использовании. При постоянном анализе от стадии к стадии, от проекта к проекту, исследователь получает возможность сравнивать полученные карты взаимодействий и определять, насколько принятые меры оказались эффективными

4) *Обратная связь* Заключительный этап является одним из определяющих во взаимодействии с внешним агентом (в нашем случае - с клиентом). Данные в обобщенном виде «проблема – ключевые участники – причины – действие (управленческое решение) – результат» представляются исследователями по инициативе компании второй заинтересованной стороне. Это позволяет оценить наличие и качество результата сотрудничества и положительно повлиять на взаимоотношения между двумя сторонами. Отследить эти изменения можно по динамике индексов

оценки и самооценки, которые отражают динамику развития коммуникации между двумя организациями

В *заключении* представлены основные выводы по результатам диссертационного исследования

Приложения содержат анкету, фокус лист полученных данных, сводные данные по результатам обработки анкет и анализа коммуникативных проблем, матрицу взаимосвязей в организации

По теме диссертационного исследования опубликованы следующие работы общим объемом 1,7 п л

- 1 **Анализ коммуникаций в проектной организации: традиционные модели или теория сетей акторов? // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. № 114: Научный журнал.- СПб.: 2009. С. 327-335 (0,7 п.л.)**
- 2 **Acquiring Russian roots how global project business can be blend into a local market more effectively // "Recipes for success in project-based management" ed By M Martinsuo - PMA Finland 2009 С 5 – 26 (1 п л)**

