

Межфункциональное взаимодействие при разработке инновационного продукта: существующие подходы и перспективы исследований



К. С. Веселов,
преподаватель,
кафедра маркетинга,
факультет менеджмента
k.s.veselov@gmail.com,
kveselov@hse.ru



Э. А. Фияксель,
д. э. н., профессор,
зав. Центра
предпринимательства,
зав. кафедрой венчурного
менеджмента
fiyaksel@gmail.com



Д. А. Фоменков,
к. э. н., доцент
кафедры маркетинга
dfomenkov@hse.ru

Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики – Нижний Новгород

Среди всех бизнес-процессов в компании особое место занимает процесс разработки инновационного продукта. В современных жестких конкурентных условиях успешная реализация этого процесса играет ключевую роль в реализации конкурентных преимуществ компании. Становится очевидной важность рассмотрения усилий различных подразделений компании для успешного осуществления этого процесса – важность межфункционального взаимодействия отделов компании, прежде всего, маркетинга и R&D. В то же время наблюдается, во-первых, недостаток внимания к систематизации взглядов на понятие межфункционального взаимодействия, и, во-вторых, недостаток внимания к проблеме в российских условиях. Данная работа направлена на анализ и систематизацию существующих взглядов на межфункциональное взаимодействие и на операционализацию этого понятия с целью его последующего исследования в российских условиях.

Ключевые слова: межфункциональное взаимодействие, разработка нового продукта.

Введение

За последние десятилетия в мировой академической литературе появилось большое количество исследований, направленных на поиск способов более эффективного управления процессом разработки инновационных продуктов. По мнению различных исследователей, интерес к теме разработки нового продукта в академической среде возник вследствие следующих факторов:

- Возрастающая интенсивность конкурентной борьбы, в особенности для компаний, производящих инновационные продукты на мировом рынке [16].
- Высокая скорость изменений в структуре потребительских предпочтений [15].
- Сокращение жизненного цикла продукта [6].

Существенно влияние, оказываемое этими факторами на усилия компаний по активизации поисков путей управления процессом разработки нового продукта. С начала активных исследований в области управления разработкой нового продукта (англ. — New Product Development) активное внимание привлекала тема межфункционального взаимодействия между различными департаментами в компании [11]. С тех пор межфункциональное взаимодействие и его роль в организации оптимального управления разработкой нового продукта, подвергаясь проверкам в рамках многочисленных эмпирических исследований, воспринималось как важная сторона управления процессом разработки. Однако стоит отметить, что на протяжении десятилетий со сменой управленческих подходов кардинальным образом менялось понимание самого термина межфункционального взаимодействия, вы-

зывая за собой изменения во всем предметном поле в этой области [7]. Вследствие этого основной целью данной работы является систематизация современных взглядов на понятия межфункционального взаимодействия, с целью определения дальнейших перспектив его исследования, в том числе и в российской практике разработки нового продукта.

Важно подчеркнуть, что создание инновационного продукта, вне зависимости от его специфики, является мультидисциплинарной задачей [1]. Существующие результаты эмпирических исследований указывают на важность для результата процесса разработки нового продукта различных отделов компании, в том числе и отделов R&D и маркетинга. Влиянию функциональной связи именно этих двух отделов на процесс разработки посвящено достаточно серьезное внимание исследователей [7].

Актуальность точки зрения, утверждающей, что существует положительное влияние интегрированной деятельности этих отделов на процесс разработки продукта, традиционно опирается на следующие аргументы.

С одной стороны, отрасли, в которых оперируют компании, вовлеченные в процесс разработки нового продукта, характеризуются высокой долей рыночной неопределенности. Следовательно, важным для них будет пристальное внимание к информации о потребителях и конкурентах, — информация, традиционно являющаяся компетенцией отдела маркетинга. С другой стороны, для процесса разработки нового продукта традиционно важна высокая квалификация сотрудников R&D отдела компании [15].

Однако гипотеза о наличии значимой взаимосвязи между ростом интеграции деятельности этих отделов и ее влиянием на успешность разработки нового продукта по-прежнему не получила однозначного подтверждения. Существуют свидетельства как подтверждающие, так и опровергающие данную гипотезу [10]. Не в последнюю очередь это может быть вызвано различными представлениями о межфункциональном взаимодействии. В связи с этим, в рамках данной работы акцент делается на исследовании представлений о межфункциональном взаимодействии маркетинга и R&D в рамках процесса разработки инновационного продукта.

За период времени, прошедший с момента начала исследований межфункционального взаимодействия, появилось несколько концепций, описывающих разные его стороны. Анализ развития представлений о составных частях взаимодействия, его ретроспективная декомпозиция представляют интерес для более полного изучения дальнейших перспектив исследования. Данная работа носит обзорный характер и призвана в рамках достижения указанной цели выполнить следующие задачи:

- Определить современное представление о межфункциональном взаимодействии.
- Выделить ключевые направления, в рамках которых развиваются представления о межфункциональном взаимодействии.
- Сформулировать модель операционализации межфункционального взаимодействия для дальнейших исследований.

За последние несколько десятков лет тематике межфункционального взаимодействия было посвящено большое количество эмпирических исследований. Данное сводное исследование опирается на результаты исследований в период с 1967 по 2014 гг. Поиск и отбор исследований включал в себя следующие шаги:

1. Поиск в электронных базах данных (EBSCO, Scopus, Emerald, ScienceDirect, JSTOR, и т. д.) по ключевым словам («new product development», «R&D – marketing interaction», «Cross-functional collaboration» и т. д.).
2. Отбор и изучение литературных обзоров, посвященных проблематике работы бифункциональной связи «R&D – маркетинг» в компаниях.
3. Отбор и изучение публикаций, в том числе выделенных в литературных обзорах, освещающих результаты эмпирических исследований, посвященных изучаемой проблеме, в период с 1967 по 2014 гг.
4. А также изучение ссылок, размещенных в опубликованных эмпирических исследованиях с целью обнаружения дополнительной информации.

В дальнейшем, работа организована следующим образом. В основной части работы приводится классификация существующих подходов к определению межфункционального взаимодействия. Рассматривается содержание каждого из подходов, а также существующие результаты эмпирических исследований,

Таблица 1

Различные определения межфункционального взаимодействия

Исследование	Определение
Lawrence, Lorsch, 1967	Процесс достижения единства усилий различных подсистем в рамках достижения единой цели
Gupta, Raj, Wilemon, 1986	Степень вовлеченности и обмена информацией R&D и маркетинга на различных стадиях разработки нового продукта
Song, Montoya-Weiss, Schmidt, 1997	Взаимозависимость и обмен информацией между различными подразделениями организации
Engelen, Brettel, Wiest, 2012	Совокупность формализованных отношений между отделами
Song, Montoya-Weiss, 2001	Интенсивность взаимодействия и коммуникации, уровень обмена информацией, степень скоординированности действий, степень совместной вовлеченности различных функций в рамках выполнения конкретных задач

Таблица 2
Различные конструкты, применяемые в исследовании
межфункционального взаимодействия

Конструкт	Исследования
Integration (интеграция)	Gupta, Raj, Wilemon, 1986
Collaboration (сотрудничество)	Engelen, Brettel, Wiest, 2012
Interaction (взаимодействие)	Engelen, Brettel, Wiest, 2012
Communication (коммуникация)	Massey, Kyriazis, 2007
Coordination (координация)	Luca De, Verona, Vicari, 2010
Cooperation	Song, Montoya-Weiss, Schmidt, 1997
Coopetition	Luo, Slotegraaf, Pan, 2006

использующих его (табл. 1 и 2). В заключительной части операционализируется понятие «межфункциональное взаимодействие» и формулируются выводы относительно перспектив изучения различных направлений в исследуемой проблематике.

1. Существующие подходы к концептуализации межфункционального взаимодействия

Концепция межфункционального взаимодействия испытала на себе влияние множества различных подходов к управлению организацией. Теориями, оказавшими наибольшее влияние на эволюцию понятия, как правило, считают Теорию обстоятельств (англ. — Contingency theory), теорию ресурсной зависимости (англ. — Resource-based theory), управление операциями (англ. — Operations management). В рамках каждой из перечисленных теорий понятие испытывало определенные трансформации, которые будут рассмотрены подробнее.

1.1. Межфункциональная интеграция

1.1.1. Интеграция в контексте теории обстоятельств

Исторически, первые исследования в области взаимодействия находились в рамках теории организации, а именно, в рамках подхода, известного как «теория дифференциации и интеграции» [11]. Данное исследование являлось первой эмпирической проверкой гипотез, описывающих межфункциональное взаимодействие, с точки зрения теории обстоятельств (англ. — Contingency theory).

Фактически, работу П. Лоуренса и Дж. Лорца [11] можно считать отправной точкой эмпирических исследований в области межфункционального взаимодействия. Базируясь на основной максиме теории обстоятельств, указывающей на отсутствие абстрактной идеальной организационной структуры для компании и на определяющую роль обстоятельств, авторы сформулировали набор предположений, описывающих взаимодействие подсистем компании с точки зрения их дифференцированности и интегрированности друг с другом. В рамках данного подхода дифференциация понималась как «состояние сегментированности организации на подсистемы, каждая из которых стремится разработать специфические атрибуты в связи с требованиями, предъявляемыми внешней средой», а взаимодействие функций определялось как «процесс

достижения единства усилий различных подсистем в рамках достижения единой цели» [11]. Таким образом, дифференциация и интеграция в данной теории предстают как две наиболее важные характеристики внутренних процессов компании, при этом не являясь некими взаимоисключающими характеристиками ее подсистем. Как от высокой степени дифференциации, так и от высокой степени интеграции зависит успешность компании.

Межфункциональная интеграция понималась в данном контексте как важный параметр успешной деятельности компании, и, согласно результатам эмпирической проверки, высокий уровень интеграции был связан с более успешной деятельностью компании при условии четко разделенных сфер деятельности каждой из ее подсистем (отделов) [11]. Для данной работы результаты этого исследования важны прежде всего тем, что они являются фундаментом для дальнейших исследований межфункционального взаимодействия как процесса.

Более того, появление исследований, описывающих теорию межфункционального взаимодействия в рамках теории обстоятельств, означало распространение на концепцию взаимодействия основной максимы теории обстоятельств. П. Лоуренс и Дж. Лорц предполагали, что, раз для организации не существует оптимального состояния, обеспечивающего наилучший результат при любых обстоятельствах, так и не будет существовать некоего лучшего состояния интеграции. Впоследствии эта идея получила развитие и в данном контексте стала означать, что сам по себе высокий уровень интеграции не будет взаимосвязан с успешностью деятельности компании. Степень интеграции должна прежде всего соответствовать условиям, в которых работает компания, и специфике, решаемой ею задачи. Таким образом, на первый план выходит задача поиска способов управления состоянием интеграции. Данная идея была развита в рамках многочисленных эмпирических исследований, в рамках поиска факторов, способных влиять на степень интеграции и перспективных для управления ею. Однако, данный взгляд в целом так и не стал общепринятым в рамках исследований взаимодействия, и в ряде направлений (например, менеджмент операций) долгое время господствовало представление о прямой причинной взаимосвязи степени интеграции деятельности подсистем компании и успешности ее деятельности.

1.1.2. Интеграция в контексте управления операциями

Говоря об исследованиях межфункционального взаимодействия в рамках других школ, стоит в первую очередь отметить направление изучения интеграции в рамках менеджмента операций (Operations management), рассматривающее интеграцию с точки зрения стратегического менеджмента [18]. Исторически исследования межфункционального взаимодействия как фактора в рамках управления операциями начались с 1984 г.

Общей идеей для подавляющего большинства исследований взаимодействия в рамках управления операциями можно назвать общую убежденность в

положительном влиянии высокого уровня интеграции на деятельность фирмы, и, в частности, тезис, гласящий, что положительная роль интеграции не вызывает сомнения. Следовательно, действительно достойным внимания вопросом в рамках данной школы оказался вопрос «С помощью каких форм организации процессов в компании можно достичь высоких уровней интеграции?». Большая часть исследований, проведенных в рамках данной школы, характеризуется принятием данного предположения. Но относительно более поздние исследования проявили тенденцию отхода от данной гипотезы [18].

В целом, в контексте данной точки зрения интеграцию можно, проведя условную декомпозицию обобщенного представления, рассмотреть, как систему из трех основных элементов:

1. Непосредственно процесс, приводящий к большей сплоченности и более эффективной коммуникации в рамках достижения задачи.
2. Препятствия, возникающие на пути этого процесса — так называемые «барьеры интеграции».
3. Конечное состояние — некий «оптимальный уровень интеграции», на достижение которого направлены усилия компании.

Стоит также отметить как минимум несколько подходов к определению межфункционального взаимодействия в рамках данной школы.

С одной стороны, интеграцию принято рассматривать как определенное состояние организации в текущий момент времени. Идея об интеграции как о состоянии впоследствии получила развитие в виде представлений о существующем уровне взаимодействия в организации и оптимальном уровне. Зачастую в эмпирических исследованиях используется категория «Ощущаемый уровень интеграции (англ. Perceived level of integration)», отражающая, как правило, восприятие внутреннего состояния межфункционального взаимодействия респондентами в рамках количественного интервью. При этом исследования зачастую различаются по набору конструктов, описывающих взаимодействие.

Также другая точка зрения рассматривает интеграцию не как состояние, срез, а скорее, как процесс достижения интеграции. Именно в рамках данного направления получили распространение исследования с целью определения «лучших практик» межфункциональной интеграции, позволявших с наибольшей эффективностью управлять процессами внутри компании [18]. Большое число исследований организационной интеграции сосредоточено на вопросах повышения эффективности различных ее форм, таких, как QFD (quality function deployment), ERP и межфункциональные команды [7]. В частности, особое внимание исследователей достаточно долгое время концентрировалось на вопросах влияния, оказываемого межфункциональным взаимодействием на различные процессы внутри компании.

В рамках данного подхода межфункциональная интеграция предстает как конструкт, включающий в себя набор переменных, описывающих те или иные составные части интеграции, как-то коммуникация между отделами, корпоративная культура и т. д.

Важную роль в рамках данного подхода играет понятие «барьера интеграции». Согласно результатам исследований в контексте управления операциями, серьезные расхождения текущего и требуемого уровня интеграции в компаниях оказывались типичным явлением, что не могло не привлечь внимание исследователей на проблему существования различных механизмов, вне зависимости от природы их возникновения и механизма действия, препятствующих достижению оптимального/требуемого уровня интеграции. В рамках исследований проблема барьеров интеграции нашла решение в виде определения совокупности конструктов, описывающих возможные механизмы, оказывающие негативное влияние на процесс интеграции.

Говоря о барьерах взаимодействия и об эмпирических исследованиях, посвященных изучению вопроса барьеров, стоит отметить, что значительное число исследователей концентрировались на межличностной природе барьеров. Это направление и стало одним из наиболее проработанных в рамках поиска барьеров межфункционального взаимодействия. В качестве таковых указывались различного рода стереотипы, характерные для сотрудников различных департаментов, различия между персоналом в области характера предпочитаемых проектов, профессиональной ориентации (успех в научной деятельности/успех на рынке), мотивации и т. д. Также, стоит отметить исследования в области барьеров иного рода, в частности, барьеров организационного характера. Таковые возникают в силу различий между отделами в области задач и сфер компетенции, а также в степени поддержки топ-менеджментом мероприятий в области межфункционального взаимодействия. Наконец, ряд исследований посвящен проблемам влияния физических (географических и т. д.) барьеров на эффективность интеграции [8].

Также, в контексте рассмотрения данного подхода к изучению межфункционального взаимодействия стоит отметить, что, коль скоро важным является вопрос о поиске с целью практического применения различных механизмов интеграции, возникает необходимость в четком определении понятия «успешная интеграция». Нахождение данного понятия в фокусе исследований столь продолжительное время послужило причиной возникновения различных определений этого понятия.

В контексте школы управления операциями, а также в контексте поиска наиболее эффективных способов управления межфункциональным взаимодействием, многим исследователям приходилось сталкиваться с необходимостью сопоставления степени интегрированности деятельности функциональных департаментов и успешности тех или иных процессов в компании. В контексте рассмотрения бифункциональной связи маркетинга и R&D стоит прежде всего говорить об успешности разработки нового продукта. В свою очередь, становится очевидной необходимость измерения успешности нового продукта на рынке.

На ранних этапах исследования вопросов успешности нового продукта основное внимание уделялось

финансовым показателям успешности нового продукта. Исторически одними из наиболее ранних показателей, используемых для описания успешности нового продукта, являлись прибыль, темп роста продаж, доля на рынке. Стоит отметить, что значимость роли финансовых показателей получила подтверждение в рамках эмпирических исследований. Исследователи также обратили внимание на категорию нефинансовых показателей успешности нового продукта и обнаружили значимую для компаний роль таких нефинансовых показателей, как скорость вывода на рынок, качество продукта. Впоследствии, к исследованиям в области совокупности нефинансовых факторов добавились также работы, иллюстрирующие взаимосвязь процесса с различными функциями компании, помимо маркетинга и R&D.

1.1.3. Интеграция с точки зрения теории ресурсной зависимости

Серьезное развитие идея интеграции получила в рамках теории ресурсной зависимости. Исторически, данный подход во многом воспринял положения теории обстоятельств. Основным тезисом в рамках данной теории является положение об отсутствии какого-либо идеального состояния организации, и необходимости ее адаптации к постоянно изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, в том числе и случайным. Как следствие, в рамках Теории обстоятельств и ресурсо-зависимого подхода межфункциональное взаимодействие стало пониматься как степень единства усилий различных подразделений компании. При этом, в рамках данного подхода постепенно получает развитие и эмпирическое подтверждение гипотеза о необходимости различных уровней интеграции в компании в различных условиях обстановки. Однако, особую ценность представление об интеграции в контексте теории ресурсной зависимости содержит с точки зрения обоснования самой необходимости интеграции.

В рамках данного подхода считается, что функциональные департаменты в компании в силу своей слабой самодостаточности опираются на компетенции других отделов с целью разработать решения для возникающих задач.

В контексте данного подхода большое внимание, особенно в рамках эмпирических исследований, получила концепция R&D-маркетинговой взаимосвязи. С точки зрения R&D-подхода, специалисты R&D и маркетинга обладают уникальными, и, что наиболее важно, взаимодополняющими компетенциями для процесса разработки нового продукта.

2. Межфункциональная коммуникация

Другая позиция рассматривает процесс интеграции преимущественно с коммуникационной точки зрения. В данном случае речь прежде всего идет о кросс-функциональной коммуникации. Под этим термином различные исследования понимают, как коммуникацию формальную (между отделами посредством документооборота), так и неформальную (между

специалистами). В этом контексте, как правило, в рамках эмпирических исследований этого направления и рассматривается понятие интеграции [14].

Научный интерес к коммуникационной стороне интеграции определялся представлениями о влиянии частоты коммуникаций между сотрудниками различных отделов на успех совместной деятельности по разработке нового продукта. Ранние эмпирические исследования показывали наличие доказательств отрицательного влияния низкого уровня коммуникации на успешность бизнес-процессов внутри компании, в том числе и процесса разработки нового продукта. Однако, нельзя говорить о прямой корреляции уровня коммуникации и успешности процесса разработки. Проще говоря, повышение частоты коммуникации не приводит к росту успешности процесса разработки. Значительная часть эмпирических исследований коммуникационной стороны интеграции была, вследствие этого, направлена на исследование специфики влияния различных каналов коммуникации — формальных и неформальных.

Говоря о формализованной стороне коммуникаций, стоит отметить, что исследования в этой области характеризовались поиском ответа на вопрос о зависимости между степенью формализованности официальных коммуникаций между отделами и успешностью процесса разработки нового продукта.

В случае неформальных коммуникаций на первый план была выдвинута проблематика факторов, на которые оказывает влияние неформальное общение между участниками процесса разработки нового продукта. В данную категорию включаются различные факторы, такие, как межличностное доверие между специалистами, частота неформальных коммуникаций и т. д.

3. Межфункциональная конкуренция

Наконец, существует точка зрения, отражающая взгляды на взаимодействие отделов внутри компании как на протекающие одновременно сотрудничество и конкурентную борьбу. В рамках данного подхода исследователи трактуют взаимодействие как межфункциональную конкуренцию (cross-functional competition). В рамках компании такие процессы могут протекать на самых разных уровнях: от стратегических бизнес-единиц до проектных команд. В особенности, этот процесс проявляется в области обмена информацией между его участниками [13].

Процесс разработки нового продукта требует скоординированных усилий со стороны специалистов различного профиля. В особенности, данная проблематика актуальна для некоторых форм организации межфункционального взаимодействия, таких как межфункциональные команды. Эмпирические исследования особенностей функционирования межфункциональных команд свидетельствуют о двоякой природе взаимоотношений персонала в ходе работы над новым продуктом, отмечая, в первую очередь, корреляцию между инновационным потенциалом продукта и вероятностью конфликтов, высокую вероятность конфликтов на основе различий на ценностном уровне. Как следствие высокой вероятностью характеризуется

возникновение конфликтов, способных помешать достижению целей компании.

Таким образом, необходимо признать существенную роль факта конкуренции между отделами и ее влияние, в том числе и на процесс разработки продукта.

На сегодняшний момент, как правило, в исследованиях используется следующая модель концептуализации понятия «соопетитион». В процессе исследования осуществляется декомпозиция понятия на две основные составляющие: «сооператион» и «сопетитион».

В то же время, тематика межфункциональной конкуренции характеризуется куда меньше проработанностью. Наиболее традиционный взгляд на конкуренцию — в контексте соперничества за ресурсы компании.

Более поздние исследования отдельно рассматривают борьбу за материальные и нематериальные ресурсы. Концепт межфункциональной кооперации важен прежде всего принятием во внимание конкурентной стороны взаимодействия отделов, которая, вероятно, оказывает влияние на успешность процесса разработки нового продукта, и при этом весьма редко рассматривается в рамках проводимых эмпирических исследований.

4. Операционализация понятия «межфункциональное взаимодействие»

Проведенный нами выше сводный анализ существующих концепций межфункционального взаимодействия позволяет обратить внимание на потенциальные проблемные места в структуре возможных исследований. Прежде всего, речь идет о неоднозначности и множественности трактовок понятия «межфункциональное взаимодействие», способных привести к противоречиям в интерпретации результатов и воспрепятствовать проведению дальнейших исследований и получению непротиворечивых результатов. Таким образом, конечной целью данной работы является формулировка конструкта, описывающего межфункциональное взаимодействие и способного лечь в основу дальнейших исследований в данной области, в первую очередь, в российской действительности.

Рассматривая результаты существующих исследований, стоит отметить недостаток систематизированного внимания к проблеме концептуализации межфункционального взаимодействия. Существующие подходы концентрируются на различных аспектах процесса межфункционального взаимодействия, в то же время, как демонстрировалось выше, в практике эмпирических исследований многие его аспекты опускаются. Таким образом, задача построения итогового конструкта, описывающего межфункциональное взаимодействие, представляется актуальной.

Авторы предлагают рассматривать концепт межфункционального взаимодействия в рамках перспектив его исследования в российской практике с позиций теории обстоятельств и управления операциями. Рассмотрение концепта интеграции в данном ключе

представляется целесообразным по следующим причинам:

1. Основные вопросы, лежащие в рамках данной школы, сосредоточены в области практического управления вопросами интеграции, что повышает важность ее исследования в российских условиях.
2. В рамках школы управления операциями актуализирована значительная совокупность эмпирических исследований, что способствует эффективности исследования посредством связи с существующими результатами исследований в мире.

Таким образом, решение задач, стоящих перед исследователями межфункционального взаимодействия в российских условиях в первую очередь представляется целесообразным связать с подходом управления операциями.

В предыдущей части работы рассматривалось существующее многообразие подходов, существующие варианты операционализации понятия «межфункциональное взаимодействие» в исследовательской литературе. Как уже говорилось ранее, одним из вариантов интеграции в контексте управления операциями является концепция «воспринимаемого уровня интеграции». Выбор в пользу этого подхода вместо рассмотрения интеграции как процесса обусловлен недостаточной освещенностью вопроса о реализации процесса интеграции в российских компаниях при необходимости их учета при проектировании итогового конструкта. Таким образом, данные о воспринимаемом уровне интеграции могут быть получены независимо от выбранного конкретной компанией способа реализации процесса, что дает возможность для расширения масштаба исследования и генерализации его выводов.

Предлагается рассмотрение межфункционального взаимодействия на организационном уровне, состоящего из нескольких основных конструктов: координация целей и задач, частота формальной коммуникации, частота неформальной коммуникации, уровень обмена ресурсами, конкуренция между отделами за ресурсы. Первая категория призвана описывать степень, до которой в организации существует практика координации целей и задач отделов на различных этапах разработки инновационного продукта. Частота формальной коммуникации призвана предоставить оценку уровня обмена всеми видами документации между отделами, в то время как частота неформальной коммуникации призвана осветить другие возможные варианты обмена информацией между сотрудниками отделов. Необходимость разделения продиктована различиями управления обоими каналами. Уровень обмена ресурсами отражает степень до которой отделы организации готовы сотрудничать в распределении материальных и нематериальных активов в ходе процесса разработки. И, наконец, уровень конкуренции между ресурсами иллюстрирует степень соперничества между отделами за активы.

После рассмотрения различных определений межфункционального взаимодействия, эти конструкты были выбраны как описывающие наиболее часто

Таблица 3

Конструкты, применяемые для операционализации понятия «межфункциональное взаимодействие»

Конструкт	Источник
Координация целей и задач	Brettel и др., 2011
Частота формальной коммуникации	Massey, Kyriazis, 2007
Частота неформальной коммуникации	Massey, Kyriazis, 2007
Уровень обмена ресурсами	Brettel и др., 2011
Конкуренция между отделами за ресурсы	Luo, Slotegraaf, Pan, 2006

относимые к интеграции характеристики. Более того, заслуживает внимания практика использования этих конструктов в существующих эмпирических исследованиях (табл. 3). Авторы надеются, что такая концептуализация понятия, включающая координацию целей и задач, коммуникацию и конкуренцию, позволит составить более полное описание межфункционального взаимодействия в российских компаниях на организационном уровне.

Заключение

Процесс разработки нового продукта для любой компании характеризуется исключительной важностью. Бифункциональная связь «R&D – маркетинг» играет в этом процессе ключевую роль, и понимание ее особенностей является важной задачей на пути достижения успеха. В то же время, данная работа была призвана показать, что, несмотря на всю важность рассмотрения этого понятия в практической деятельности компаний, интерпретация этого понятия различными исследователями выглядит весьма неоднородной. Это, в свою очередь, не может не сказываться на различных этапах и результатах исследовательской деятельности в этой области.

Основной целью данной работы было проанализировать существующую совокупность опубликованных исследований с целью определить существующую и актуальную на данный момент структуру представлений о понятии межфункционального взаимодействия, а также предложить концептуализацию понятия «межфункциональное взаимодействие» для дальнейшего использования в рамках эмпирических исследований.

Существующие исследования используют различные подходы к концептуализации этого понятия. В ходе этой работы была проведена классификация существующих подходов, выделены их особенности. В результате авторами предложена концепция, более детально учитывающая существующие знания в области межфункционального взаимодействия. В то же время, данная концептуальная основа для исследований включает в себе ряд ограничений. В частности, в первую очередь ее применение ограничено исследованием инновационных, наукоемких отраслей экономики, в том числе и в силу ориентированности на изучение бифункциональной связи R&D – маркетинг.

Эта работа, прежде всего, призвана способствовать исследованиям в данной области, в том числе и в российских условиях. Классификация понятий, проведенная в данной работе, может применяться

для разработки методологии, и, в частности, инструментария исследований, направленных на изучение состояния межфункциональной интеграции в России. Авторы надеются, что данная работа поспособствует росту интереса к вопросам организации и управления разработкой инновационного продукта в российских условиях.

Список использованных источников

1. M. Brettel, F. Heinemann, A. Engelen, S. Neubauer. Cross-Functional Integration of R&D, Marketing, and Manufacturing in Radical and Incremental Product Innovations and Its Effects on Project Effectiveness and Efficiency//J. Prod. Innov. Manag. T. 28. № 2. 2011.
2. A. Engelen, M. Brettel, G. Wiest. Cross-functional Integration and New Product Performance – The Impact of National and Corporate Culture//J. Int. Manag. T. 18. № 1. 2012.
3. M. G. Enz, D. M. Lambert. Using cross-functional, cross-firm teams to co-create value: The role of financial measures//Ind. Mark. Manag. T. 41. № 3. 2012.
4. H. Evanschitzky. Success Factors of Product Innovation: An Updated Meta-Analysis//J. Prod. Innov. Manag. T. 29. 2012.
5. S. Ghobadi, J. D'Ambra. Cooperative relationships in cross-functional software development teams: How to model and measure?//J. Syst. Softw. T. 85. № 5. 2012.
6. A. Griffin. PDMA research on new product development practices: Updating trends and benchmarking best practices//J. Prod. Innov. Manag. T. 14. № 6. 1997.
7. A. Griffin, J. R. Hauser. Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature//J. Prod. Innov. Manag. T. 13. № 3. 1996.
8. A. K. Gupta, S. P. Raj, D. Wilemon. A Model for Studying R&D. Marketing Interface in the Product Innovation Process//J. Mark. T. 50. № 2. 1986.
9. R. H. Hayes, S. C. Wheelwright. Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing. New York: Wiley, 1984.
10. T. Huth, J. Büschken. Organizing Cross-Functional New Product Development Projects: The Phase-Specific Effects of Organizational Antecedents. Springer, 2008.
11. P. R. Lawrence, J. W. Lorsch. Differentiation and Integration in Complex Organizations//Adm. Sci. Q. T. 12. № 1. 1967.
12. L. M. De Luca, G. Verona, S. Vicari. Market Orientation and R&D Effectiveness in High-Tech Firms: An Empirical Investigation in the Biotechnology Industry//J. Prod. Innov. Manag. T. 27. № 3. 2010.
13. X. Luo, R. J. Slotegraaf, X. Pan. Cross-Functional «Cooperation»: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition within Firms//J. Mark. T. 70. № 2. 2006.
14. G. R. Massey, E. Kyriazis. Interpersonal trust between marketing and R&D during new product development projects//Eur. J. Mark. T. 41. № 9/10. 2007.
15. S. F. Slater, J. C. Narver. Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two//Strateg. Manag. J. T. 19. № 10. 1998.
16. M. Song, M. M. Montoya-Weiss. The effect of perceived technological uncertainty on Japanese New Product Development//Acad. Manage. J. T. 44. № 1. 2001.
17. X. M. Song, M. M. Montoya-Weiss, J. B. Schmidt. Antecedents and Consequences of Cross-Functional Cooperation: A Comparison of R&D, Manufacturing, and Marketing Perspectives//J. Prod. Innov. Manag. T. 14. № 1. 1997.
18. V. Turkulainen, M. Ketokivi. Cross-functional integration and performance: what are the real benefits?//Int. J. Oper. Prod. Manag. T. 32. № 4. 2012.

Cross-functional integration during New Product

Development: current approaches and research prospects

K. S. Veselov, Lecturer, Department of marketing, National Research University Higher School of Economics – Nizhny Novgorod.
E. A. Fiyaksel, Doctor in economics, Professor, Head of Center for Entrepreneurship, Head of Venture management department, National Research University Higher School of Economics – Nizhny Novgorod.
D. A. Fomenkov, Candidate of Economic Sciences, docent at marketing department, National Research University Higher School of Economics - Nizhny Novgorod.

Among all business processes, the process of NPD plays an exceptional role. In current competitive environment, the successful implementation of the process is believed to be of great importance for any company. Therefore, the importance of cross-functional collaboration between company departments (especially, between R&D and marketing departments) becomes obvious. However, the lack of systematic approach to operationalization of the concept and the lack of scientific attention in Russia remain the most acute challenges. Current research is conducted in order to systematize the existing views on the concept, and to design the construct, describing the concept and applicable during the further research on the topic.

Keywords: cross-functional interaction, New Product Development.