НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Факультет Игровой индустрии и киберспорта

Направление 38.03.02 Менеджмент *(код)* **Кафедра** Киберспорта *(аббревиатура)*

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА – БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему _____

_____

_____

Обучающийся _____ _____
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

Руководитель _____ _____
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

МОСКВА 2022 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....1
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕТРАДИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ КИБЕРСПОРТА.....3
1.1. Понятие и виды проектов.....3
1.2. Особенности нетрадиационных проектов киберспорта.....6
1.3. Методы и инструменты управления нетрадиционными проектами киберспорта.....11
2. АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ НЕТРАДИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ КИБЕРСПОРТА НА ПРИМЕРЕ ООО «СЕВЕН КЛАУДС»».21
2.1. Организационно-экономические характеристики ООО «Севен Клаудс» 21
2.2. Характеристика нетрадиционных проектов киберспорта ООО «Севен Клаудс»».....24
2.3. Проблемы управления нетрадиционными проектами киберспорта ООО «Севен Клаудс»» и пути их решения.....28
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ НЕТРАДИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ КИБЕРСПОРТА НА ПРИМЕРЕ ООО «СЕВЕН КЛАУДС»».....40
3.1. Мероприятия по совершенствованию управления нетрадиционными проектами киберспорта ООО «Севен Клаудс».....40
3.2. Оценка эффективности реализации предлагаемых мероприятий.....48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....65

ВВЕДЕНИЕ

Трендовым вектором современного спорта становится киберспорт, с каждым годом XXI века усиленно набирающий свои обороты и закономерно ставший ещё более популярным именно в (пандемию COVID19) .

Во-первых, киберспорт — исторически молодое направление в спорте: так, международная федерация (International e-Sports Federation, IeSF; Международная федерация киберспорта / Международная федерация компьютерного спорта / Международная федерация электронного спорта) основана совсем недавно — в 2008 году.

Во-вторых, мировой киберспорт претендует на олимпийский статус. Международный Олимпийский комитет (МОК) регулярно делает (достаточно противоречивые) заявления, связанные с возможностями включения соревнований по компьютерному спорту в Олимпиаду. Как потенциальные для включения в качестве новых Олимпийских дисциплин рассматриваются видеоигры, в которых играют в то же, что и в соответствующих им видах спорта (например, футбол, баскетбол, теннис и т. п.). Программы подготовки и тренировки прогеймеров соответствуют интенсивности, по крайней мере, сопоставимы с аналогичными в общепризнанных видах спорта.

Соответственно компании занимающиеся проектами развития киберспорта являются на данный момент очень востребованными.

Объект исследования – ООО «Севен Клаудс».

Предмет исследования – условия создания эффективной системы управления нетрадиционными проектами киберспорта.

Цель исследования – исследовать процесс формирования управления нетрадиционными проектами киберспорта на примере ООО «Севен Клаудс».

Для реализации цели исследования потребовалось решения следующих задач:

- изучить понятие и виды проектов;

- рассмотреть особенности нетрадиационных проектов киберспорта;

- охарактеризовать методы и инструменты управления нетрадиционными проектами киберспорта;

- рассмотреть организационно-экономическую характеристику ООО «Севен Клаудс»;

- изучить характеристику нетрадиционных проектов киберспорта ООО «Севен Клаудс»»;

- рассмотреть проблемы управления нетрадиционными проектами киберспорта ООО «Севен Клаудс»» и пути их решения;

- разработать мероприятия по совершенствованию управления нетрадиционными проектами киберспорта ООО «Севен Клаудс»;

- дать Оценку эффективности реализации предлагаемых мероприятий.

Для решения поставленных задач применялись следующие методы исследования: сбор первичной социологической информации, основанный на устном обращении к исследуемой совокупности людей; метод эмпирического исследования, который основывается на социально-статистической диагностике через ранжирование результатов, характеризующих деятельность предприятия. Дополнительными методами выступали: наблюдение и анализ документов исследуемой компании.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и списком использованных источников.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕТРАДИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ КИБЕРСПОРТА

1.1. Понятие и виды проектов

Говоря об управлении проектами, как методе управления в экономическом пространстве, необходимо обозначить, что понимается под словом «проект». В узком понимании проект может зачастую трактоваться как документальный план-схема (например, здания, сооружения, инженерных сетей). Однако концепция проектного менеджмента трактует понятие «проект» более широко. В литературе не существует общепринятого определения понятия «проект».

В различных источниках можно найти разнообразные определения понятия «проект»; в целом, они не противоречат, а дополняют друг друга. Понятия систематизированы в таблице ниже (см. таблицу 1.1).

Таблица 1.1 - Подходы к определению понятия «проект»

Автор	Трактовка понятия
ICB - IPMA Competence Baseline	предприятие, которое характеризуется принципиальной уникальностью условий его деятельности, таких как цели (задачи), время, затраты и качественные характеристики и другие условия, и отличается от других подобных предприятий специфической проектной организацией[1].
Толковый словарь Webster	что-либо, что задумывается или планируется, например, большое предприятие
Кодекс знаний об управлении проектами	некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения. Проект включает в себя замысел (проблему), средства его реализации (решения проблемы) и получаемые в процессе реализации результаты.
ISO/TR 10006:1997(E)	уникальный процесс, состоящий из набора взаимосвязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания и предпринятый, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам[2].
Australian Institute for Project Management	Уникальная совокупность взаимосвязанных действий (работ) с определенными датами начала и окончания,

[1] ICB – IPMA Competence Baseline. Version 2.0. IPMA Editorial Committee. Bremen: Eigenverlag, 1999. p. 23.

[2] ISO/TR 10006: 1997 (E).Quality Management –Guidelines to quality in project management.p.1.

	предназначенных для успешного достижения общей цели[3].
British Standard BS 6079-1:2000	Уникальная совокупность скоординированных действий (работ) с определенными точками начала и окончания, предпринятая индивидуумом или организацией для достижения определенных целей с установленными сроками, затратами и параметрами выполнения[4].
Основы профессиональных знаний. НТК	целенаправленная деятельность временного характера, направленная на создание уникального продукта или услуги.
И. И. Мазур В. Д. Шапиро Н. Г. Ольдерогге	целенаправленное, заранее проработанное и запланированное создание или модернизация физических объектов, технологических процессов, технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению[5].
Институт управления проектами США (PMBoK, PMI)	временная структура для создания уникального продукта, услуги[6].

Как видно из представленных определений, под проектом понимается некоторое действие (мероприятие), в то же самое время проект является и продуктом, который можно купить или продать.

К наиболее часто встречающимся характеристикам проекта, исходя из проведенного анализа трактовок понятия «проект», относятся:

- уникальность;
- временность (если проект рассматривается как процесс);
- ограниченность ресурсов;
- спланированность[7].

[3] AIPM – Australian Institute for Project Management, National Competence Standard for Project Management – Guidelines 1996. p. 18.

[4] British Standard BS 6079-1:2000. Project management – Part 1:Guide to Project management.p.2

[5] Мазур И.И. Шапиро В.Д. Ольдерогге Н.Г. Полковников А В. Управление проектами. URL: https://iuk.kg/dept/files/econom/dokumenty/Uchebniki/Upravlenie%20proektami (дата обращения: 08.12.2022)

[6] A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Pmbok Guide). Fifth Ed. // Library of PMI Global Standards. URL: http://www.pmi.org/en/ PMBOK-Guide-and-Standards/Standards Library-of PMI- Global-Standards.aspx (дата обращения: 08.12.2022).

[7] Авраменко Н. С. Понятие проекта и требования, предъявляемые к его разработке / Н. С. Авраменко // Научный альманах Центрального Черноземья. – 2022. – № 1-3. – С. 71-77.

Выделенные характеристики схематично отражены в Рисунке (см. рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 - Основные характеристики проекта[8]

Используя выделенные характеристики, было составлено авторское понятие. Проект – это уникальный комплекс мероприятий, ограниченный в ресурсах и во времени, обладающий четким планом и целью.

Рассмотрим проект как объект управления и выделим основные характеристики. Анализ представлен в таблице ниже (см. таблицу 1.2).

Таблица 1.2-Характеристики проекта как объекта управления

Характеристика	Описание характеристики
Цель	Продукт/услуга, являющиеся результатом реализации проекта
Стоимость	Финансовые затраты, необходимые для реализации проекта
Сроки	Продолжительность проекта, дата начала и дата окончания проекта
Качество	Соответствие продукта проекта стандартам
Ресурсы	Требуемое материальное обеспечение проекта (оборудование, материалы и т.д.)
Исполнители	Люди (физические и юридические лица), привлеченные к выполнению работ проекта
Риски	Определение рисковых событий и вероятность их наступления в ходе реализации проекта

[8] Афонин А. М. Управление проектами / А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова. - М.: Форум, 2018. - 184 с.

В современной экономике любой комплекс мероприятий, результатом которого должен стать конечный продукт (товар или услуга), в условиях ограниченных ресурсов и сроков может рассматриваться как проект, однако методология управления проектами является способом разумного достижения целей и реализации административных, экономических, промышленных, военных и других мероприятий[9].

Основным предметом изучения управления проектами как объекта являются процессы, функции, задачи, методы и средства управления. Широкое распространение проектного менеджмента является причиной множества подходов к трактовке понятия «проект», часть которых были рассмотрены в данном материале.

1.2. Особенности нетрадиационных проектов киберспорта

В начале 2000-х годов основными играми, в которых проводились первые турниры, были Quake, Counter-Strike, Age of Empires, Unreal Tournament и StarCraft. Этот рост был своевременным, поскольку глобальный интерес к «кибер-играм» привел к формированию таких организаций, как Электронная спортивная лига (1997) и Всемирные кибер-игры (2000). В ответ на это в 2000 году была создана Федерация компьютерного спорта России (ФКС) с целью организации мероприятий и пропаганды признания киберспорта в стране. Затем россияне стали участвовать в некоторых новых международных турнирах, что, в свою очередь, повысило престиж киберспорта в стране. Когда в 2001 году Россия первой в мире объявила киберспорт национальным видом спорта, у нее появилась возможность стать мировым лидером в этой отрасли. Однако этот потенциал не был реализован, и рост отрасли в России был значительно меньше, чем в ведущих странах. Например, Корейская ассоциация киберспорта была основана в том же году,

[9] Гаврилова В. А. Проблемы управления it-проектами и пути их решения / В. А. Гаврилова, В. Г. Ляшко // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2022. – № 1. – С. 304-307.

что и ФКС, но смогла быстро мобилизоваться для проведения и трансляции киберспортивных игр. Это привело к профессионализации отрасли в Южной Корее и превращению в самую развитую киберспортивную страну. Немалую роль в развитии киберспорта сыграла компания Samsung, которая совместно с южнокорейской компанией World Cyber Games Inc. дала жизнь киберспортивным «Олимпийским играм».

Первая олимпиада, WCG Challenge, прошла с 7 по 15 октября 2000 года в городе Сеул и насчитывала 174 игрока из 17 стран мира, которые соревновались по 4 исциплинам: Quake III Arena, FIFA 2000, Age of Empires II и StarCraft: Brood War. Страна, в которой зародилось данное мероприятие, победила практически во всех турнирах с общим зачетом в 7 медалей. Призовой фонд для всех дисциплин составил $200 000. Ни одна из стран СНГ не была приглашена на первую в истории олимпиаду по компьютерным играм, что было исправлено на следующий год. Уникальность WCG для развития киберспорта во всем мире заключалась в том, что участникам не нужно было иметь спонсоров, так как Samsung брал на себя организацию отборочных в десятках стран, за свой счет привозил финалистов на национальные финалы, награждал ценными призами и отправлял на мировые финалы киберспортивной Олимпиады, где разыгрывались самые престижные в мире киберспорта медали и огромные по тем временам призы. На все это уходили миллионы долларов, но это давало шанс попасть на Олимпиаду и осуществить мечту каждому геймеру, даже из самых отдаленных и бедных уголков планеты.

В России сложилась обратная ситуация: в 2006 г. статус киберспорта как национального вида спорта в России был аннулирован, так как для окончательного признания дисциплины было необходимо, чтобы он активно развивался более чем в половине российских субъектов.

Немало усилий было приложено Александром Федоровичем Горбаченко, который являлся президентом Федерации компьютерного спорта России. Благодаря его действиям в 2004 году совместно с одним из

первых российских киборспортсменов Дмитрием Вячеславовичем Смитом была основана федерация компьютерного спорта России. Практически с нуля в регионах была выстроена киберспортивная система: региональные отделения и турниры, была создана киберспортивная кафедра «Теория и методика компьютерного спорта» в РГУФК.

В 2016 году ФКС России под руководством Александра добилась признания киберспорта на государственном уровне: пришлось согласовывать огромный объем документации, объяснять министрам значение киберспорта (вплоть до узких терминов). В дальнейшем Горбаченко регулярно выступал в роли спикера по запросам непрофильных изданий, в том числе после ухода с поста президента ФКС России. Благодаря экономическому успеху 2010-х годов и ключевому месту в Российском спортивном реестре, российские инвесторы наконец-то начали всерьез поддерживать киберспорт.

Текущая монетизация eSports в расчете на одного фаната пока в десятки раз меньше, чем в традиционном спорте. Рынок только формируется, и участники учатся зарабатывать. В 2018 году мировая ежемесячная аудитория eSports достигла отметки в 167 млн пользователей — это больше, чем у Национальной хоккейной лиги (65 млн) или Главной лиги бейсбола (Major League Baseball, 114 млн). Киберспорт довольно быстро интегрируется в шоу-бизнес, так в апреле Уилл Смит и его партнеры инвестировали $46 млн в южнокорейский киберспортивный клуб Gen.G.

Сейчас мировой рынок киберспорта отличается крайне высокой концентрацией – 95% выручки всей отрасли приходится всего на 10 стран, лидеры – США (37%), Китай (19%) и Южная Корея (6%), напоминает оценки PwC продюсер киберспортивного направления My.Games Иван Возняк. Данные по росту аудитории, общему призовому фонду и динамике роста мирового рынка представлены на рисунках 1.1 соответственно.



Рисунок 1.2 – Динамика роста аудитории киберспорта в мире

Сейчас объективно наиболее успешные проекты в киберспорте – стриминговые платформы, специализирующиеся на игровой тематике, включая трансляции турниров, говорят участники рынка. Это часть глобальных технологических холдингов: к примеру, крупнейшая и самая успешная из них – Twitch – принадлежит «дочке» Amazon. В России наиболее известным примером является запуск сервисов от Tele2 и МТС.

Инвестиции в киберспорт являются перспективным и прибыльным направлением, так как данный вид спорта является молодым и стремительно набирает обороты. Ниже представлены четыре компании, динамика акций которых будет положительной по мере того, как киберспорт будет набирать популярность:

1. VIDEO GAME TECH ETF

Самый простой способ заработать на мегатренде видеоигр – инвестировать в специализированный ETF. Это нишевой фонд с $100 млн активов под управлением. В составе данного фонда более 70 компаний: от небольших программных студий до крупных производителей оборудования и технологических конгломератов. Video Game Tech ETF также является по-настоящему глобальным фондом. В его состав входят компании, названия которых американские покупатели узнают с первого взгляда, а также некоторые китайские производители, известные в основном геймерам из

Азии. Например, в настоящее время основной составляющей фонда является гонконгская фирма iDreamSky Technology Holdings, занимающаяся разработкой мобильных игр. Следует отметить, что доступ к акциям данной компании весьма затруднителен для инвесторов из США. С 2016 – 2022 гг. стоимость акций увеличилась на 62%.

2. TENCENT

Одной из самых влиятельных компаний в игровом пространстве является китайская технологическая фирма Tencent Holdings. В число дочерних компаний Tencent входит Riot Games, издатель игры League of Legends. Ей также принадлежит 80% Grinding Gears Games, выпускающей известную игру Path to Exile, и 40% Epic Games с Fortnite, имеющей более 250 млн игроков по всему миру. Кроме того, Tencent владеет миноритарными долями в Activision Blizzard и Ubisoft Entertainment. С 2016 по 2022 гг. стоимость акций увеличилась на 75% .

3. NINTENDO

В отличие от Tencent, Nintendo является одной из самых известных компаний в истории видеоигр. С начала 2017 года стоимость акций увеличилась почти на 70%, включая 30% с начала 2019 года. Рост был обусловлен успехом франшиз видеоигр Mario и Zelda. Результатом стала живая экосистема игр следующего поколения как для консолей, так и для мобильных устройств. С 2016 – 2022 гг. стоимость акций увеличилась на 69%.

4. NVIDIA

Nvidia Corp хорошо зарекомендовала себя в игровом пространстве благодаря своим популярным видеокартам. Технологии Nvidia тесно связаны и с киберспортом – все серьезные геймеры используют клавиатуру и мышь, стремясь добиться максимальной производительности, чтобы обеспечить себе преимущество в соревнованиях хотя бы на несколько миллисекунд. С 2016 – 2022 гг. стоимость акций увеличилась на 95% .

1.3. Методы и инструменты управления нетрадиционными проектами киберспорта

Как результат развития организаций многим руководителям приходится сталкиваться с проблемами, связанными с управлением и строительством внутриорганизационных процессов, чем порождается необходимость создавать эффективную управленческую команду, при этом немногими топ-менеджерами в совершенстве владеются методы и технологии создания команды и удается осуществлять правильное распределение в ней функциональных ролей согласно выполнения стратегических целей и задач [21, с. 90].

Для построения эффективной управленческой команды необходимо решение следующего вопроса: кем будет осуществляться процесс командообразования в рамках организации.

Учитывая это в условиях развития корпоративной экономики и управления в России, особая роль приобретается вопросами разработки теоретических подходов и научно-методического обеспечения оказания консультационных услуг [22, с. 121].

Для того, чтобы определить использование методик в рамках организаций для создания эффективных управленческих команд, на этапе формировании команд необходимо определение присутствующих социально-психологических условий. Так, многими руководителями организаций предпочитается прибегать к применению бизнес-тренингов, в основе которых лежат специальные методики, при помощи которых может быть оказана помощь команде не только в развитии и понимании собственных процессов, а также в совершенствовании командных навыков и умений [28].

В рамках исследования предусмотрено подробное рассмотрение комплексного подхода. Так как им дается полная картина и структурируется

ряд отдельных элементов в общие понятия.

В данном подходе происходит выделение шести логических методов, которые проходятся командой в рамках процесса формирования (см. рисунок 1.3.) [30, с. 45].

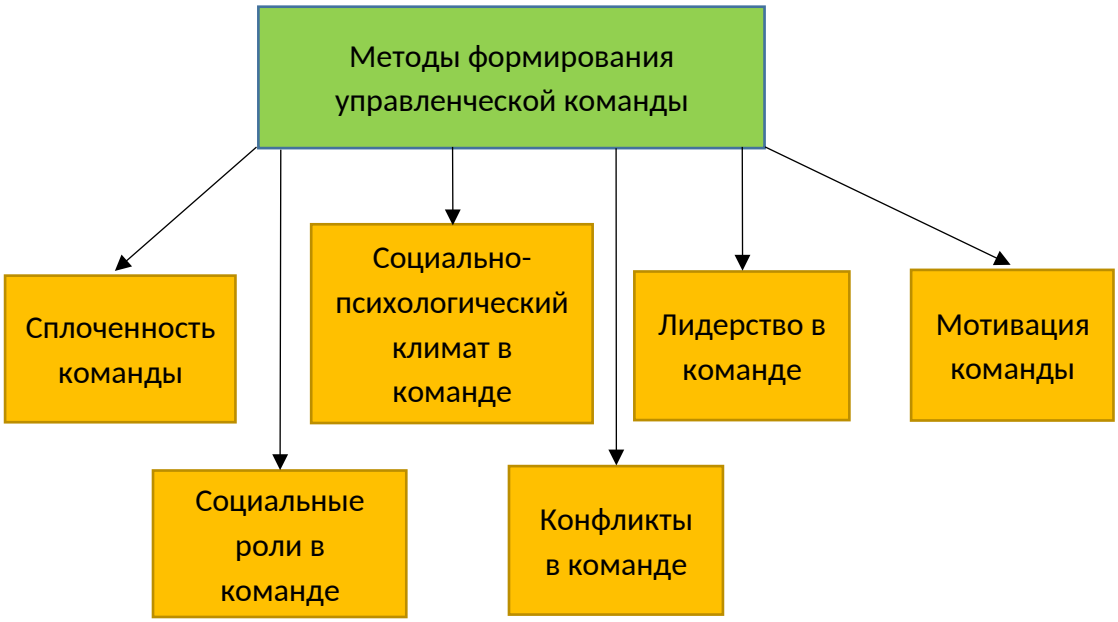

Рисунок 1.3. – Методы формирования управленческой команды [30]

Важнейшая социологическая характеристика команды - это сплоченность. Сплоченность команды указывает на наличие единства в поведении его членов, в основе которого лежит общность интересов, ценностные ориентации, нормы, цели и действия по их достижению [30]. Производственная деятельность сплоченности команды - это ее производительность труда. По своей направленности сплоченность команды может быть положительная (функциональная), т.е. ориентированная на ряд целей и задач ее трудовой деятельности и отрицательная (дисфункциональная), направленная на то, чтобы достичь целей, которые противоречат общественным целям, целям производственной деятельности

Важный элемент при создании сплоченной команды - подобрать

людей, которые обладают одинаковыми жизненными ценностями относительно профессиональной деятельности и нравственных аспектов человеческого бытия. Можно выделить три стадии сплочения команды, каждая из них соответствует определенному уровню ее развития (см. таблицу 1.3.) [30, с. 32].

Таблица 1.3 – Стадии сплоченности команды [30]

Стадия	Этапы	Характеристика
Первая стадия – Ориентационная	Этап становления	Эту стадию характеризует то, что простое объединение людей преобразовывают в группу, которую характеризуют общие цели и задачи, идейная направленность.
Вторая стадия – Взаимноадаптационная	Этап формирования	Является формированием единых установок поведения членов команды.
Третья стадия – Сплоченная	Этап зрелости	Руководитель выступает в качестве человека, наиболее полно воплощающего цели команды. Такую команду характеризуют отношения взаимопомощи и сотрудничества.

Каждый член команды ориентируется в новом для него коллективе. Это может быть целенаправленная ориентация и самоориентация (см. рисунок 1.4.) [32].

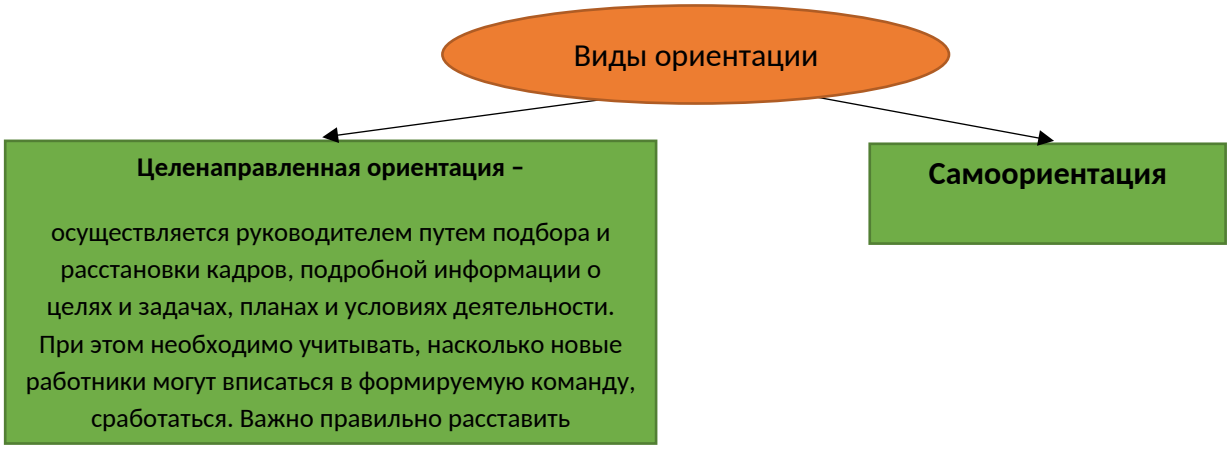

Рисунок 1.4. – Виды ориентаций управленческой команды [32]

В соответствии со степенью сплоченности различают три типа команд:

1) Сплоченную, или консолидированную, которую характеризует тесная взаимосвязь ее членов, солидарность и дружба, постоянная

взаимопомощь. Состав такой команды является относительно стабильным. Такая команда имеет обычно обладает высокими производственными показателями, хорошей трудовой дисциплиной, высокой активностью работников;

2) Расчлененную (слабосплоченную), которую составляет ряд недружелюбно относящихся друг к другу социально-психологических групп, обладающих своим лидером. Показатели уровня производственной дисциплины, ценностных ориентаций, активности таких групп являются весьма различными;

3) Разобщенную (конфликтную) – по своей сущности формальную команду, в рамках которой каждый сам по себе, личные дружеские контакты между членами не предусмотрены, их связывают чисто официальные отношения. Для таких команд характерно возникновение конфликтов, большой текучести кадров [15].

Возможно выделение двух видов факторов сплочения команды:

- Общий (внешний) фактор представлен характером общественных отношений, уровнем развития научно-технического прогресса, особенностями механизма хозяйственной деятельности.
- Специфический (внутренний) – уровень организации и управления производства в рамках самой команды, ее социально-психологического климата, личностного состава [4].

Команду формируют отдельные работники, которые имеют разные психические свойства, различные социальные характеристики.

Иначе говоря, члены команды представляют различные темпераменты, половозрастные и этнические группы, имеют различные привычки, взгляды, интересы, которые по существу выступают в качестве общности или различия их социальных позиций [4].

Преобладанием тех или иных личностных качеств членов команды оказывается влияние на уровень отношений, которые складываются в рамках команды, характер ее психического настроя, придается ей определенная

особенность, которой может оказываться положительное или отрицательное влияние на ее сплочение. Особенно сильное препятствие сплочению команды оказывается отрицательными чертами характера: обидчивостью, завистью, болезненным самолюбием. Микроструктуру команды складывают такие характеристики, как показывает рисунок 6: формальные отношения и неформальные отношения. Формальными отношениями могут вызываться к жизни неформальные, замедляться или ускоряться процессы их развития, придаваться им определенная направленность и социальный характер [17].

Неформальными отношениями, в свою очередь, может оказываться активное влияние на формальные, приобретение устойчивого характера и перерастание в формальные [17, с. 33-34].

На поведение личности в рамках социального аспекта во многом влияет ее роль. Понятие «роль» в рамках социальной психологии указывает на наличие социальной функции личности, которая согласована с принятыми нормами способов поведения в соответствии с ее статусом (позициями) в рамках системы межличностных отношений.

Роль является устойчивым шаблоном поведения, который воспроизводят люди, обладающие одинаковым статусом (позицией) в рамках социальной системы. Роли отражают ряд социально-типических аспектов поведения [27].

Учитывая приведенное определение, социальной ролью выполняются две функции:

1) Указывается человеку, как он должен вести себя в данной позиции;

2) Формируется ряд определенных ожиданий партнера от поведения ее исполнителя, которыми, в свою очередь, определяется ответное поведение партнера [27].

На сплоченность команды влияет социально-психологический климат, характеризующий наличие социального лица команды, ее производственного потенциала. Качеством социально-психологического климата в команде

определяется то, как руководитель относится к обществу в целом, к своей организации и к каждому человеку в отдельности.

Социально-психологический климат от команды является системой социально-психологических отношений, которыми отражается субъективная интеграция отдельных работников и социальных групп для того, чтобы осуществлять общие производственные цели. Это внутреннее состояние команды, которая была формирована в качестве результата совместной деятельности ее членов, их межличностных взаимодействий [31].

На социально-психологический климат влияет стиль деятельности руководителя команды и то, как относятся к нему ее члены, особенности восприятия их друг другом (оценки, мнения, реагирование на слова и поступки), взаимоиспытываемые чувства (симпатия, антипатия, сопереживание, сочувствие), психологическое единство (общность потребностей, интересы, вкусы, ценностные ориентации, уровень конфликтности, характер критики и самокритики) и др. [31]

В рамках изучения социально-психологического климата команды одним основной показатель - уровень конфликтности отношений. В общем под конфликтом понимают процесс столкновения противоположно направленных действий работников, который вызывает расхождение таких категорий, как интересы, взгляды, стремления. Конфликт сопровождается напряженностью в взаимоотношениях.

В рамках командного взаимодействия при его динамическом развитии является довольно редкой ситуация, когда всеми членами группы на каждом этапе развития команды в полной мере принимаются цели, методы их достижения и роли, предлагаемые им. В случае несогласия формируется внутренний конфликт. Личным напряжением может быть вызвана групповая напряженность. Особенно по причине того, что групповые цели, как и цели одного человека, не всегда озвучиваются [15].

Конфликт в команде также может вызывать структура организации, представленные должностные инструкции, положения относительно

подразделений и другие документы. Для команды важно понимание того, что должностными инструкциями закрепляется за сотрудниками ряд обязанностей и ответственностей, а положениями о подразделениях – функции подразделений, а также структура и характер деловой коммуникации. Зачастую должностные инструкции являются лишь номинальными, тогда компания приобретает полифункциональность: все делается всеми, и никто ни за что не отвечает. И задача руководителя – сделать так, чтобы подчиненные обладали четким представлением относительно своих обязанностей, полномочий и зоны ответственности [15].

Учитывая приведённые виды конфликта возможно отследить наличие таких черт в рамках структуры организации, которые могут вызвать конфликты:

1) Нарушен принцип согласованности в ходе распределения должностных функций. Если отсутствует четкое закрепление взаимодействия среди структурных элементов компании, различных отделов, и отсутствует чёткое закрепление ответственности за те или иные задачи, то в этой ситуации выполнением задачи влекутся временные затраты – задержки, затраты ресурсов на дополнительную коммуникацию для согласования информации и т. п., – и в результате чего возникают происходит возникновение конфликтов между сотрудниками и отделами.

Для того, чтобы пресечь данные задержки и затраты временных ресурсов, с целью профилактики необходимо применение следующих простых правил:

- один сотрудник не может иметь более одного непосредственного начальника.
- необходимо закрепление за каждым сотрудником реальных обязанностей и реальной ответственности за их выполнение.
- каждый сотрудник должен обладать представлением относительно того, к кому и по какому вопросу он может обратиться [18].

2) При изменении структуры организации, также возможно

возникновение неурядиц различной степени конфликтности. В данной ситуации крайне важно донесение до сотрудников новой структуры и изменений в таких категориях, как названия должностей, функции, взаимодействия и т. д.

3) Несоответствие квалификации сотрудника его должности и предполагаемым обязанностям. В такой ситуации можно пресечь конфликт путем введения сотрудника в команду и поручения шефства над ним старым членам команды. Также крайне важно помнить о необходимости соответствия профессиональных и индивидуальных требований к сотруднику и его предполагаемых обязанностей, так, чтобы отсутствовала недостаточная или избыточная квалификация [19].

Конфликт является столкновением таких категорий, как противоположно направленные цели, интересы, позиции, мнения или взгляды двух, или более людей; также является борьбой за наличие определенного статуса, власти, ресурсов, цели которой нейтрализовать, нанести ущерб или уничтожить соперника.

Для того, чтобы разрешить и предотвратить конфликт между людьми необходима работа по трем направления:

1) Первый шаг - прекратить боевые действия. Только после этого возможно управление конфликтом. Так как в ходе нарастания напряженности поведением все больше находится под контролем бессознательного. Происходит регресс. При повышении уровня конфронтации, взрослый человек откатывается еще дальше. Наступает момент, когда человек находится на уровне годовалого ребенка, который способен только к крику. В такой ситуации невозможно действия, сначала участники должны быть выведены из подобного состояния.

2) Второй шаг – разрешить негативное отношение между отдельными личностями команды. Сложность также заключается в том, что из негативного отношения могут проистекать проблемы, лежащие за пределами рабочих ситуаций, решение которых не может быть осуществлено

здесь и теперь нельзя. Задача – «оставить их за бортом» и осуществить поиск весомой пользы во взаимодействии.

3) Третий шаг – проанализировать существующие противоречия. При помощи тренинговых методов возможно получить наглядную суть противоречий в рамках команды или их иллюзорность. При наличии объективных противоречий, следующий шаг - найти взаимную выгоду. Для этого возможно использование переговорных навыков членами команды (к примеру, умение обсуждать интересы, а не позиции) и установок на бесконфликтное общение (стремление поиска общих интересов, признания права на существование интересов оппонента) [17].

Всеми описанными выше причинами конфликта ведется к тому, что каждый член команды актуализирует свой механизмы защиты. А грань, которой разделяется поведение человека или должностного лица, является очень тонкой. Является общеизвестным, что существуют два типа защиты – «нападаю» или «убегаю». Подобные механизмы проявляет и командное взаимодействие при напряжении. В результате возможно возникновение в команде так называемых блокирующих или деструктивных ролей.

Большая роль в профилактике и разрешении конфликтов играется принятием, и поддержанием корпоративных правил и норм. При отсутствии функционирования корпоративных правил на сплочение команды, то в полной мере происходит проявление конфликтности и напряженности в рамках групповой ситуации.

Вывод по главе 1

Таким образом, в основе командной эффективности лежит максимальное использование «человеческого фактора» за счет [19]:

- неограниченной интенсификации труда (для членов команды не предусмотрен нормированный рабочий день. Командой нормируется свой рабочий день самостоятельно в соответствии с темпами достижения намеченной цели);

- сокращения потерь рабочего времени при достижении высокой степени организации труда в рамках команды (взаимозаменяемости, повышенной личной инициативы, активного взаимопонимания, рационального распределения ролей, работы на опережение и т. п.);
- применения коллегиальных форм принятия решений, чем еще более повышается мотивация и самоотдача каждого члена команды [19].

Максимально использовать «человеческий фактора» возможно только в случае высокого уровня мотивации каждого члена команды. Мотивация является «становым хребтом» любой команды в рамках любой сфере деятельности.

2. АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ НЕТРАДИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ КИБЕРСПОРТА НА ПРИМЕРЕ ООО «СЕВЕН КЛАУДС»»

2.1. Организационно-экономические характеристики ООО «Севен Клаудс»

ООО «Севен Клаудс»– является коммерческой организацией.

ООО «Севен Клаудс» – образована в 2018 году деятельность компании связана с использованием вычислительной техники и информационных технологий.

Миссия компании ООО «Севен Клаудс» представлена следующим образом: «Наша миссия состоит в получении высокой прибыли для компании и учредителей, путей предоставления людям высококачественных услуг».

Организационная структура управления ООО «Севен Клаудс» представлена специализированными функциональными подразделениями, которую можно представить как иерархическую структуру, которая показывает состав, подчиненность и связи структурных единиц организации на представленном рисунке 2.1.

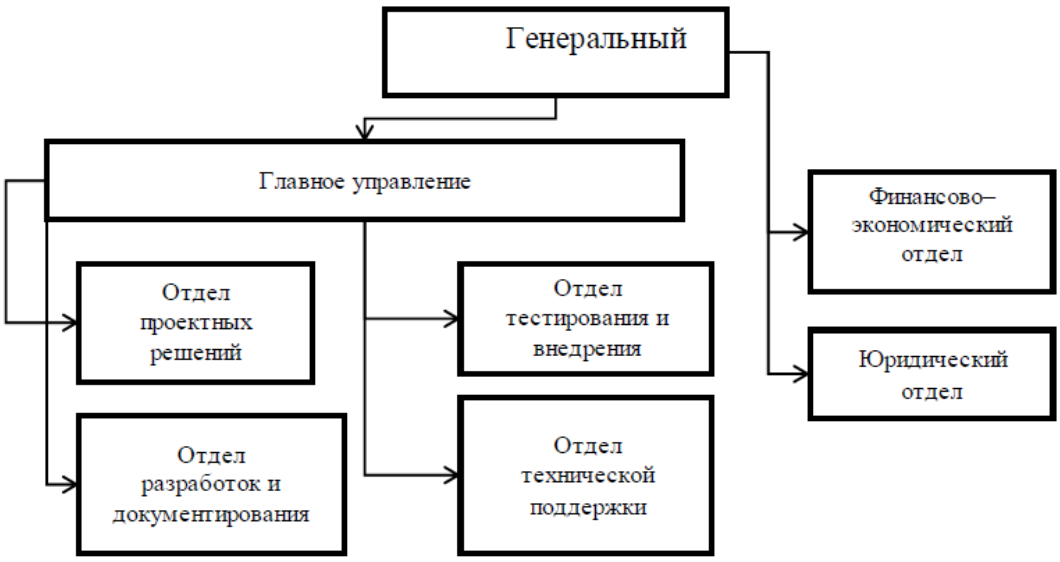

Рисунок 1 Организационная структура ООО «Севен Клаудс»

Организация процессов управления в ООО «Севен Клаудс» построена

на сочетании двух принципов построения управленческих структур: линейной и функциональной. Выделяется четыре основных отдела: отдел логистики, отдел строительства, отдел кадров/бухгалтерии, инженерный отдел. Все они подчиняются директору компании, но при этом активно взаимодействуют и между собой.

Компания ООО ООО «Севен Клаудс» характеризуется линейно-функциональной структурой управления. Линейно-функциональной организационной структурой управления обеспечивается единоначальное распорядительство над всеми ресурсами и ответственность за работу всей организации в целом. В ее основе лежит рациональная специализация производственно-функциональных звеньев, иерархичность распорядительских полномочий, контроль за каждым подразделением исполнителем возложенных на него функций.

В соответствии с уставом ООО «Севен Клаудс» единоличным исполнительным органом является Директор. К компетенциям Директора относится:

- руководство, то есть проводит подготовку заседаний, разрабатывает повестку, принимает решение о дате и месте совещания;
- представляет вверенную ему организацию во взаимодействии с партнерами, государственными структурами, фискальными учреждениями;
- имеет право подписи без доверенности на всех финансовых и иных документах;
- может заключать договора от имени организации;
- проводит кадровую политику предприятия, нанимает и увольняет сотрудников;
- осуществляет общее руководство организацией в промежутках времени между заседаниями правления.

В марте 2022 года на предприятии ООО «Севен Клаудс» было проведено ряд методик, определяющих оценку эффективности и степени оптимальности структуры управления между сотрудниками отдела

проектирования, находящимися в подчинении у начальника отдела проектирования.

Было проведено экспериментальное исследование, которое основывалось на получении результатов, проведенных в данном исследовании, полученными в ходе проведения определенных методик, характеризующих социально-психологические условия создания эффективной управленческой команды предприятия в целом.

Анализ основных финансовых показателей деятельности ООО «Севен Клаудс» за 2020-2022 гг. представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные финансовые показатели деятельности ООО «Севен Клаудс» за 2020-2022 гг.

Наименование показателей	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абс. откл. (+,-)		Отн. прирост, %	
				2021 от 2020 г.	2022 от 2021 г.	2021к 2020 г.	2022 к 2021 г.
Объем продаж, тыс. руб.	17351	18190	19151	839	961	4,84	5,28
Затраты, тыс. руб.	15889	16719	17433	830	714	5,22	4,27
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1462	1471	1718	9	247	0,62	16,79
Чистая прибыль, тыс. руб.	1242,7	1250,35	1460,3	7,65	209,95	0,62	16,79
Затраты на 1 руб. выручки, руб.	0,92	0,92	0,91	-	-0,01	0,37	-0,96

Таким образом, можно сделать следующие выводы за 2020-2022 гг.

- выручка выросла с 17351 до 19151 тыс. руб. в результате роста спроса на услуги;
- полная себестоимость продаж выросла с 15889 до 17433 тыс. руб. в связи с ростом объема продаж;
- прибыль от продаж выросла с 1462 до 1718 тыс. руб. в связи с ростом выручки;
- чистая прибыль выросла с 1242,7 до 1460,3 тыс. руб. по причине роста прибыли от продаж;

- затраты на 1 рубль выручки снизились с 0,92 до 0,91 руб. в связи с ростом объема продаж.

Следовательно, в целом можно сделать вывод о том, что основные финансовые показатели деятельности улучшились.

Динамика финансовых результатов ООО «Севен Клаудс» за 2020-2022 гг. представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2. – Динамика финансовых результатов ООО «Севен Клаудс» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Наименование показателей	2020 г.	2021 г.	Отн. изм. 2021/2020, %	2022 г.	Отн. изм. 2022/ 2021, %
Объем продаж	17351,00	18190,00	4,84	19151,00	5,28
Затраты на продажу	15303,00	16127,00	5,38	16818,00	4,28
Прибыль валовая	2048,00	2063,00	0,73	2333,00	13,09
Издержки обращения	586,00	592,00	1,02	615,00	3,89
Прибыль от реализации услуг	1462,00	1471,00	0,62	1718,00	16,79
Сумма прибыли чистая	1242,70	1250,35	0,62	1460,30	16,79

Следовательно, валовая прибыль ООО «Севен Клаудс» за 2020-2022 гг. выросла с 2048,00 до 2333,00 тыс. руб. На это повлияло увеличение объема продаж. В результате увеличения валовой прибыли прибыль от продаж увеличилась с 1462,00 до 1718,00 тыс. руб.

Чистая прибыль за 2020-2022 гг. выросла с 1242,70 до 1460,30 тыс. руб. На это повлияло увеличение прибыли до налогообложения. Таким образом, в целом наблюдается положительная динамика финансовых результатов деятельности ООО «Севен Клаудс».

2.2. Характеристика нетрадиционных проектов киберспорта ООО «Севен Клаудс»»

Динамика изменения среднесписочной численности персонала ООО «Севен Клаудс» по категориям, полу, возрасту, образованию, стажу работы представлена в таблицах 2.3. – 2.7.

Таблица 2.3. – Динамика изменения среднесписочной численности

персонала ООО «Севен Клаудс» по категориям

Возраст персонала, лет	2020 г.	2021 г.	Абс. откл. 2021-2021 чел.	2019 г.	Абс. откл. 2022-2021, чел.
Руководители	15	15	0	15	0
Специалисты	3	3	0	5	2
Служащие	26	28	2	30	2
Итого	44	46	2	50	4

Таким образом, за анализируемый период увеличилось количество специалистов на 2 чел., служащих – на 2 чел., количество руководителей осталось без изменений. Наибольший удельный вес занимают служащие.

Таблица 2.4. – Динамика изменения среднесписочной численности персонала ООО «Севен Клаудс» по полу

Возраст персонала, лет	2021 г.	2022 г.	Абс. откл. 2021-2020, чел.	2022 г.	Абс. откл. 2022-2021, чел.
мужчины	14	12	-2	14	2
женщины	30	34	4	36	2
Итого	44	46	2	50	4

Таким образом, за анализируемый период увеличилось количество женщин на 6 чел., количество мужчин не изменилось.

Наибольший удельный вес занимают женщины.

За анализируемый период увеличилось количество работников в возрасте в возрасте до 20 лет на 3 чел., снизилась в возрасте от 21 до 35 лет на 1 чел., от 36 до 50 лет – не изменилось, более 50 лет – выросло на 4 чел.

Таблица 2.5. – Динамика изменения среднесписочной численности персонала ООО «Севен Клаудс» по возрасту

Возраст персонала, лет	2020 г.	2021 г.	Абс. откл. 2021-2020, чел.	2019 г.	Абс. откл. 2022-2020, чел.
менее 20	17	18	1	20	2
от 21 до 35	12	11	-1	11	0
от 36 до 50	11	12	1	11	-1
более 50	4	5	1	8	3
Итого	44	46	2	50	4

Наибольший удельный вес в 2022 году занимали работники в возрасте до 20 лет.

За анализируемый период уменьшилось количество работников со стажем работы менее 2 лет на 1 чел., со стажем от 3 до 5 лет выросло на 5 чел. Остальные группы остались без изменений. Наибольший удельный вес в 2022 году занимали работники со стажем работы от 3 до 5 лет.

Таблица 2.7. – Динамика изменения среднесписочной численности персонала ООО «Севен Клаудс» по стажу работы

Стаж работы, лет	2020 год	2021 год	Абс. откл. 2021-2020, чел.	2022 г.	Абс. откл. 2022-2021, чел.
менее 2	21	21	0	22	1
от 3 до 5	20	22	2	25	3
от 6 до 8	2	2	0	2	0
более 8	1	1	0	1	0
Итого	44	46	2	50	4

Показатели движения персонала ООО «Севен Клаудс» представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8. – Движение персонала ООО «Севен Клаудс» за 2020-2022 гг.

Наименование показателей	2020 год	2021 год	Абс. изм., 2021-2020	2022 год	Абс. изм., 2022-2021
Численность персонала на начало года, чел.	43	45	2	47	2
Приняты на работу, чел.	2	2	0	8	6
Выбыли, в том числе по собствен. желанию, чел.	0	0	0	2	2
за нарушение трудовой дисциплины, чел.	0	0	0	0	0
Численность персонала на конец года, чел.	45	47	2	53	6
Среднесп. численность персонала, чел.	44	46	2	50	4
Коэф. оборота по приему работников	0,05	0,04	-0,01	0,16	0,12
Коэф. оборота по выбытию работников	-	-	-	0,04	-
Коэф. текучести кадров	-	-	-	0,04	-

Из таблицы 2.8. видно, что текучесть кадров за 2020-2022 гг. увеличилась на 0,04 (0,04-0=0,04).

Причинами служит наличие неудовлетворенности персонала, которая

может приводить к конфликтам.

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Севен Клаудс» представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9. – Показатели эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Севен Клаудс» за 2020-2022 гг.

Наименование показателей	2020 год	2021 год	Абс. изм., 2021-2020	2201 год	Абс. изм., 2022-21
Объем продаж, тыс. руб.	17351,00	18190,00	839,00	19151,00	961,00
Численность персонала, чел	44,00	46,00	2,00	50,00	4,00
Количество дней отработанных 1 работником, дн.	210,00	225,00	15,00	235,00	10,00
Сред. продолжительность раб. дня, час.	7,60	7,80	0,20	7,60	-0,20
Выработка годовая, тыс. руб.	394,34	395,43	1,09	383,02	-12,41
Выработка дневная, тыс. руб.	1,88	1,76	-0,12	1,63	-0,13
Выработка часовая, тыс. руб.	0,25	0,23	-0,02	0,21	-0,01
Трудоемкость, чел.- дн.	0,53	0,57	0,04	0,61	0,04
Трудоемкость, чел.- час.	4,05	4,44	0,39	4,66	0,22

Таким образом, за анализируемый период произошли следующие изменения:

- годовая выработка снизилась с 394,34 до 383,02 тыс. руб. в связи с ростом численности персонала;
- дневная выработка снизилась с 1,88 до 1,63 тыс. руб. по причине снижения годовой выработки и роста количества рабочих дней;
- часовая выработка снизилась с 0,25 до 0,21 тыс. руб. в связи со снижением дневной выработки;
- трудоемкость в человеко-днях выросла с 0,53 до 0,61 по причине снижения дневной выработки;
- трудоемкость в человеко-часах увеличилась с 4,05 до 4,66 чел.-

час.

Таким образом, в целом эффективность использования трудовых ресурсов при проектирование новых проектов киберспорта предприятия снизилась. Причинами может также служить наличие неудовлетворенности персонала.

2.3. Проблемы управления нетрадиционными проектами киберспорта ООО «Севен Клаудс»» и пути их решения

В марте 2021 года на предприятии ООО «Севен Клаудс» было проведено ряд методик, определяющих оценку эффективности и степени оптимальности структуры управления между сотрудниками отдела проектирования, находящимися в подчинении у начальника отдела проектирования.

Было проведено экспериментальное исследование, которое основывалось на получении результатов, проведенных в данном исследовании, полученными в ходе проведения определенных методик, характеризующих социально-психологические условия создания эффективной управленческой команды предприятия в целом.

Цель данного исследования создать эффективную управленческую команду.

Для того, чтобы достичь поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- составление перечня основных требований к сотрудникам отдела;
- произведение ряда методик для того, чтобы определить социально-психологические условия в рамках коллектива;
- обработка и интерпретирование полученных результатов данных методик;
- основываясь на всех материалах сделать выводы относительно проведенного исследования.

Объект исследования – сотрудники отдела проектирования, состоящие

из 7 человек.

Методическая база исследования – компания ООО «Севен Клаудс».

При формировании управленческой команды сотрудникам предъявлялись следующие требования:

1) Первая группа требуемых навыков является навыками системного мышления и владения ситуационным анализом. Эти навыки необходимы для того, чтобы анализировать, планировать свою деятельность в рамках условий ограниченной определенности и постоянных перемен факторов внешнего воздействия.

В этом отношении целесообразна оценка таких способностей кандидатов, как:

- выделение из разнообразных источников полезной информации по таким категориям, как сравнительные данные, технологии, методы, рыночная конъюнктура, потенциальные конкуренты и т. п.;
- системный анализ имеющейся информации с целью формировать определенные прогнозы, стратегии действий, вырабатывать новые направлений деятельности;
- оценивать риски возможных действий, производить объективный анализ всех «за» и «против» по различным сценариям развития событий.

2) Вторая группа требуемых навыков – коммуникативные данные кандидатов.

По этой группе требований обычно происходит оценка способностей кандидатов:

- создание атмосферы доверия, оценки идей, выдвигаемых другими, вовлечение коллектива в активную работу, разделение всех задач между каждым участником коллектива;
- формирование и внедрение мотивационных стимулирующих элементов для сотрудников, обеспечение их ресурсами, обратной связью, проведение обучения и тренингов, которые необходимы для их личностного и профессионального роста;

- ясная и убедительная аргументация, и поиск своих недостатков в своих предложениях и предложениях других, которые направлены на то, чтобы найти рациональный путь достижения конечного результата.

3) Третья группа необходимых навыков – лидерские способности кандидатов.

Обладают такими качествами, как:

- уверенностью, умением четкого определения наиболее рационального варианта действий, убедительного представления данного варианта коллегам и «заражение» их уверенностью в успехе выбранного пути,
- умение налаживания партнерских взаимоотношений даже с теми службами и партнерами, которые по традиции характеризуются натянутыми или даже конфликтными отношениями,
- нацеленностью на действие и результат, способностью брать не себя ответственность за процессы реализации поставленных целей, путем преодоления внешних трудностей и бюрократических барьеров.

Для проведения анализа социально-психологических условий сотрудников отдела проектирования были присвоены индивидуальные коды (таблица 2.10.).

Таблица 2.10. – Код для сотрудников для материала тестирования

Ф.И.О. сотрудника	Код
Романова Юлия Александровна	1
Короткова Анна Николаевна	2
Исаева Мария Валерьевна	3
Глазман Марина Викторовна	4
Каримов Влад Викторович	5
Юсупов Сергей Сергеевич	6
Петров Евгений Павлович	7

А также был осуществлен подбор следующих методик:

1) Методика КОС (коммуникативных и организаторских склонностей). Цель обработки результатов – получить индекс коммуникативных и организаторских склонностей. Результаты данной

методики приведено в таблице 2.11.

Таблица 2.11. – Распределение результатов по методике №1

Методика КОС-1		
Код сотрудника	Коммуникативные склонности	Организаторские склонности
1	18	18
2	6	13
3	15	15
4	13	14
5	2	2
6	5	4
7	10	14

По результатам методики высокими коммуникативными склонностями отличаются сотрудники под номерами 1 и 3, так же результаты данной методики показали высокие организаторские склонности у сотрудников под номерами 1 и 3.

2) Методика «Конфликтная личность», позволяющая оценить степень конфликтности или тактичности человека. Результаты данной методики приведено в таблице 2.12.

Таблица 2.12. – Распределение результатов по методике № 2

Методика «Личностная агрессивность и конфликтность»							
Шкалы	Код сотрудника						
	1	2	3	4	5	6	7
Вспыльчивость	7	7	2	2	5	2	3
Напористость	5	2	3	2	1	4	6
Обидчивость	5	5	0	1	4	1	2
Неуступчивость	5	7	2	1	0	3	5
Бескомпромиссность	7	7	9	7	4	4	8
Мстительность	2	4	2	3	7	1	2
Нетерпимость к мнению других	4	2	3	1	2	6	5
Подозрительность	7	4	4	4	8	5	4
Позитивная агрессивность	10	9	5	3	1	7	11
Негативная агрессивность	6	6	5	4	9	7	7
Конфликтность	26	23	15	14	21	12	17

Конфликтными личностями оказались сотрудники под номерами 1 и 6. Такие люди настойчиво отстаивают свое мнение, невзирая на то, какое это влияние окажет на личные или служебные отношения. За это их уважают.

Сумма баллов по шкалам показала, что самый высокий уровень позитивной агрессивности имеется у сотрудников под номерами 1 и 2. Негативную агрессивность имеют сотрудники под номерами 5 и 7. Наибольший обобщенный показатель конфликтности результат методики показал у сотрудника под номером 1.

3) Методика «Личностная агрессивность и конфликтность». Авторы К. П. Ильин и П. А. Ковалев. Методика предназначена для того, чтобы выявить наличие склонностей субъекта к конфликтности и агрессивности. Результаты данной методики приведено в таблице 2.13.

Таблица 2.13. – Распределение результатов по методике № 3

Методика «Конфликтная личность»							
Баллы	Код сотрудника						
	1	2	3	4	5	6	7
10-14							14
15-29	26					26	
30-44		36	36	30	36		

Согласно результатам данной методики, сотрудниками с самым высоким конфликтным коэффициентом оказались сотрудники под номером 1 и 6. Такие люди глубоко убеждены в своих взглядах и готовы основательно отстаивать свою позицию даже несмотря на то, что это может привести к каким-либо конфликтным ситуациям во взаимоотношениях с окружающими. За такое поведение имеют не малое уважение у окружающих.

4) Методика «Мотивация к успеху», автор методики Т. Элерс. Методика предназначена для диагностики мотивационной направленности личности на достижение успеха. Результаты данной методики приведено в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Распределение результатов по методике № 4 и № 5

Результаты методик		
Название	Сумма	Код сотрудника

методики	баллов	1	2	3	4	5	6	7
Мотивация к избеганию неудач	2-10	6				6		
	11-16			16			13	11
	17-20		20		18			
	Свыше 20							
Мотивация к успеху	1-10					5		6
	11-16	11			14		11	
	17-20		18	17				
	Свыше 21							

Высоким уровнем мотивации к достижению успеха отличаются сотрудники под номерами 2 и 3, очень высокий уровень к избеганию неудач показали сотрудник под номерами 2 и 4.

5) Тест И. Вейсбанда, доработанный Ю. Ивановым, который используется для того, чтобы определить тип личности и позволяет осуществить определение уровня совместимости кандидатов в команду. Результаты данной методики приведено в таблице 2.15.

Таблица 2.15. – Распределение результатов по методике № 6

Тест И. Вайсбанда							
Соционические типы	Код сотрудника						
	1	2	3	4	5	6	7
Экстраверсия	+		+	+	+	+	
Интроверсия		+					+
Логика		+	+	+			
Этика	+				+	+	+
Сенсорика				+	+	+	+
Интуиция	+	+	+				
Иррациональность	+	+				+	
Рациональность			+	+	+		+

Исходя из результатов в таблице, сотрудникам определены такие психотипы, как показано в таблице 2.16.

Таблица 2.16. – Результаты психотипов по методике № 6

Код сотрудника	Психотип	Сравнение психотипа с выдающими личностями
1	Интуитивно-этический экстраверт	Советчик (Гексли)
2	Интуитивно-логический интроверт	Критик (Бальзак)
3	Сенсорно-логический экстраверт	Маршал (Жуков)
4	Логико-сенсорный экстраверт	Администратор (Штирлиц)
5	Этико-сенсорный экстраверт	Энтузиаст (Гюго)
6	Сенсорно-этический экстраверт	Политик (Наполеон)
7	Этико-сенсорный интроверт	Хранитель (Драйзер)

6) Методика «Психогеометрический тест». Психогеометрия как система сложилась в США, ее автор Стюзен Деллингер – специалист по социально-психологической подготовке управленческих кадров. Результаты данной методики приведено в таблице 2.17.

Таблица 2.17. – Распределение результатов по методике № 7

Психометрический тест					
Код сотрудника	Название фигуры				
1	Зиг-заг	Круг	Квадрат	Треугольник	Прямоугольник
2	Квадрат	Треугольник	Прямоугольник	Круг	Зиг-заг
3	Треугольник	Квадрат	Круг	Зиг-заг	Прямоугольник
4	Круг	Квадрат	Прямоугольник	Треугольник	Зиг-заг
5	Квадрат	Круг	Треугольник	Прямоугольник	Зиг-заг
6	Прямоугольник	Треугольник	Круг	Зиг-заг	Прямоугольник
7	Квадрат	Прямоугольник	Треугольник	Круг	Зиг-заг

Наиболее явно лидерские качества проявлены у сотрудника № 3.

Все результаты исследования были преобразованы в процентном соотношении и сведены в одну общую таблицу (таблица 19), где можно наглядно проследить пригодность каждого из сотрудников для работы в команде:

Таблица 2.18. – Сводная таблица результатов исследования

	Код сотрудника						
	1	2	3	4	5	6	7
Мотивация к успеху	3,24	5,62	5,31	4,37	1,56	3,24	1,87
Мотивация к избеганию неудач	6,6	22,2	17,8	2	6,7	14,4	12,2
Конфликтная личность	2,36	3,27	3,27	2,73	3,27	2,36	1,27
Общая конфликтность	6,5	5,75	3,75	3,0	5,25	3	4,25
Позитивная агрессивность	5	4,5	2,5	1,5	0,5	3,5	5,5
Коммуникативные склонности	9	3	7,5	6,5	1	2,5	5
Организаторские склонности	9	6,5	7,5	7	1	2	7

До каждого сотрудника была доведена до сведения информация относительно типов, предлагаемых им тестов, их направленности, и что они будут оценивать. Также было сообщено, что материал, удастся получить в

ходе тестирования, не будет сознательно или случайно разглашен и будет представлен так, что не смогут быть скомпрометированы ни кандидаты, ни экспериментаторы. Затем было сообщено, что по результатам проведения этого этапа, будет проведено собеседование.

После того, как было получено добровольное согласие от каждого участника, первой провели методику КОС, далее соответственно предлагали методику мотивации, конфликтности, психотипический опросник и психометрический тест.

Затем каждому участнику выразили благодарность и сообщили, что через несколько дней каждого известят о результатах. Вся процедура тестирования длилась около двух часов.

Исходя из данных в таблице 2.18. можно составить такую схему, как показано на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Статистические данные по проведенным методикам

Данная схема показывает статические данные на основании

проведенных методик в процентном соотношении.

Имеет вид гистограммы, показывающий общий результат всех проведенных методик, что позволяет хорошо увидеть личностные качества каждого сотрудника для анализа социально-психологического условия созданной управленческой компании, а также нахождения эффективных методов для создания и поддержания эффективной управленческой команды.

На основании данной схемы, а также результатов всех методик исследования социально-психологических условий работы управленческой команды были проанализированы семь сотрудников.

Сотрудник №1.

Эмоциональность, тонкое чувствование настроения других людей. Возможность увлечения людей, ведения за собой. Хорошее чувство времени, умение правильного распределения выполнения дел. Вера в существование неограниченных возможностей и способностей человека.

Самолюбие, ранимость, долгая память на обиды. Острое переживание своих неудач и разочарований. Категоричность в суждениях и выводах. Аккуратность, интеллигентность, слежка за своей внешностью. Умение принятия мер для избегания опасности. Его стилем управления предполагается отдача безоговорочных приказов-наставлений. Возникают трудности с финансовыми расчетами. Неусидчивость. Роль в команде – «эмоциональный вовлекатель», эмоционально вовлеченным коллективом выполняется работа с энтузиазмом, силы у людей удваиваются и утраиваются.

Сотрудник №2.

Эрудированность, много чтения и размышлений. Тщательность в работе, добросовестность и исполнительность. Правильная оценка степени риска и частые советы, как поступать для избегания неожиданностей и неприятностей. Хорошее чувство логических просчетов в рамках любой системы. Скептичность, помечание всех противоречий и несовершенств окружающего мира. Упрямство и несговорчивость, если присутствует

уверенность в своей позиции, которая старательно доказывается с помощью фактов.

Умный и толковый критик. Способен к предвидению много в связи со своей осторожностью. Роль в команде – «отражатель». Им дается лидеру обратную связь, что позволяет осуществить своевременное принятие мер. В связи со своей критикой кажется занудой.

Сотрудник №3.

Лидерский характер (он и есть лидер). Человека характеризует воля, собранность, энергичность. Имеет быструю реакцию, сочетающуюся с хорошей выдержкой. Умение управления людьми, способность быстрого принятия кардинальных решений. Гибкий тактик.

Наличие критического склада ума. Активное отстаивание интересов своих и своей группы. Сильная целеустремленность и практичность в делах.

Довольно агрессивен, для него затруднительно ведение ровных, бесконфликтных отношений с окружающими. Самолюбие, в гневе проявляется нетерпимость к чужим промахам и ошибкам. Подчиняются те, кто слабее его. Является самым волевым из всех лидеров. Бывает жестоким. Роль в команде – лидер.

Сотрудник № 4.

Общительность и эмоциональность. Способность поиска подхода к любому человеку в команде. Разбирается в способностях людей. Хорошее чувство их скрытых побуждений и недостатков, способность предсказания поведения окружающих. Стрессоустойчивость, в экстремальных ситуациях мобилизация, возможность дать решительный отпор. Доверчивость, перегруз себя лишними контактами. Противник иерархии и чинопочитания. Аккуратность, пунктуальность. Проявляется несдержанность, порой агрессивность. Чрезмерное доверие окружающим, чем активно начинают злоупотреблять. Роль в команде – «генератор идей» является своеобразным противовес лидеру команды.

Сотрудник № 5.

Хорошо исследует узкие проблемы и является тщательным исполнителем. Последовательность в делах и решениях, всегда доводится начатое до конца. Любовь к порядку во всем, размеренность, точность и конкретность. Дело ставится выше, чем личные проблемы. Работоспособность, требовательность к себе и другим. Бескомпромиссность в том, что считается важным. Недостаточная гибкость в отношениях с людьми, плохой учет их индивидуальных способностей. Скрытность, страх перемен и нестабильности. Его практически невозможно заставить изменить свои убеждения. Чрезмерная заформализованность. Роль в команде – систематизатор.

Сотрудник № 6.

Обладание хорошими дипломатическими и коммерческими способностями. Быстрая ориентация в экстремальных ситуациях. Уверенность в себе, смелость и решительность, всегда знает, чего хочет. В общении вежливость, расположение к доверию, умение создания атмосферы интимности и задушевности. Слежка за внешним видом. Стремление к практической деятельности. Предпочтение ближайших конкретных целей, приносящих реальную пользу. Отсутствие организованности, склонность отвлекаться в работе на несущественные детали. Склонность к колебаниям в выборе, долгие размышления, сомнения. Угнетает повседневная рутина. Роль в команде – лидер, силовой центр коллектива.

Сотрудник № 7.

Хорошие взаимоотношения между людьми. Постоянное стремление к самоусовершенствованию. Во всем старается следить за принципы справедливости и гуманизма. Проявление понимания, терпимости. Принятие людей такими, какие они есть, прощение слабости и отсутствие попыток переделать других. Отзывчивость и внимательность. Исполнительность, добросовестность и пунктуальность. Попытки ведения здорового образа жизни, исключения вредных привычек. Тяжелое переживание конфликтов и недоразумениий, плохая стрессоустойчивость. Малоинициативность,

инертность. Миролюбивость, требовательность (к себе в первую очередь). Роль в команде – «гармонизатор». Он отвечает за мир и душевное спокойствие в группе. Чуткость, неагрессивность, способность к пониманию и прощению.

Вывод по главе 2

Анализируя характеристики сотрудников отдела, можно сделать следующие выводы о жизнеспособности и эффективности ее работы:

1) Все члены команды разделяют общие основополагающие ценности.

2) Распределение ролей гармонично соответствует личным и профессиональным характеристикам ее членов.

- сотрудник № 3 – лидер, тактик;
- сотрудник № 2 – плановик, стратег;
- сотрудник № 1 – эмоциональный центр команды;
- сотрудник № 4 – генератор идей;
- сотрудник № 6 – практик-реализатор;
- сотрудник № 5 – систематизатор;
- сотрудник № 7 – гармонизатор.

3) В команде оптимально выстроено взаимодействие между лидером и членами команды.

4) Проведенные диагностические процедуры позволяют предположить, что члены команды совместимы и команда жизнеспособна.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ НЕТРАДИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ КИБЕРСПОРТА НА ПРИМЕРЕ ООО «СЕВЕН КЛАУДС»»

3.1. Мероприятия по совершенствованию управления нетрадиционными проектами киберспорта ООО «Севен Клаудс»

Диагностика предприятия ООО «Севен Клаудс» показала, что существующей структурой управления нетрадиционными проектами в достаточной мере характеризуется ряд недостатков, представленных составляющими ее параметрами. Организация является сложным механизмом взаимосвязанных элементов, которые, как показало исследование, имеют традиционные функции для достижения результата. Учитывая все факторы воздействия, можно сказать, что существующий правленческий аппарат не обеспечивает устойчивого развития предприятия ООО «Севен Клаудс». Поэтому в организации необходимо организационные формы управления совершенствовать и направлять на решение возникающих проблем, а также на осуществление стабильных функций управления.

Перед компанией ООО «Севен Клаудс»стоит непростая цель – создать технологию формирования команд, ориентированную на качество и индивидуальный подход, позволяющую:

- Увеличить эффективность трудового процесса;
- Уменьшить расходы на подбор и найм персонала;
- Дать оценку предстоящей результативности сотрудника;
- Снизить текучесть кадров за счет качественного выбора сотрудников в команду.

В результате этого необходимо сформировать и разработать систему организации процесса подбора и расстановки персонала в команду компании, которая бы сделала механизм подбора и оценки кандидатов в команду

упорядоченным и объективным с учетом всех ключевых особенностей специфики деятельности компании.

В связи с этим можно предложить следующие рекомендации по формированию команды.

Для начала определим принципы подбора кандидатов в команду:

- поиск не идеальных кандидатов, а более подходящих для вакантной должности;
- обеспечение соответствия индивидуальных качеств, претендента условиям должности, описанным в заявке на подбор персонала;
- при выборе претендентов преимущество отдается многообещающим сотрудникам, а не своим личным предпочтениям.

Далее на основе данных принципов разработаем и внедрим в практику процедуру поиска и подбора персонала, которая исключит удорожание процедуры и в то же время гарантирует результативность используемых технологий.

Первоначально, на первом этапе определим информационную базу деятельности по подбору кандидатов в команду. Она должна включать несколько направлений, которые реализуются экспертами в области подбора кадров*:*

- наблюдение за внутренним рынком труда;
- кадровое планирование;
- ведение базы внешних и внутренних кандидатов;
- формирование профессиональных внутрикорпоративных стандартов при помощи метода «метапрограмм».

В результате можно предложить следующие рекомендации по формированию системы организации процесса командообразования ООО «Севен Клаудс»:

1) проведение отбора кандидатов в несколько этапов, за каждым из которых будут закреплены свои методики.

2) фиксирование данных о кандидатах, полученных на первых этапах собеседования, путем внесения данных внешних и внутренних кандидатов в базу данных компании;

3) разработка и внедрение профессионального внутрикорпоративного стандарта специалиста (ПВС), при помощи методики «метапрограмм». Внедрение ПВС позволит увеличить результативность выбора персонала, поможет в решении вопросов оптимальной расстановки кадров и целевом формирование персонала, а также поспособствует формированию четкой системы и алгоритму подбора и оценки, приема и расстановки персонала;

4) процесс организации системы подбора и расстановки персонала должен регламентироваться специальным внутренним положением предприятия, где бы фиксировались: особенности профессиональной деятельности персонала, функциональные обязанности, положения должностной инструкции, критерии отбора и ступени принятия решения, повышение профессионального уровня.

Составление профессиональных внутрикорпоративных стандартов в комплексе при правильном сочетании с другими методами оценки персонала является главным элементом технологического процесса побора и расстановки кадрового состава на предприятии.

Саму работу по составлению и формированию ПВС также необходимо проводить в несколько этапов:

1) с целью отображения критериев оценки компетентности претендента, необходимо выделять нескольких характеристик (таки как профессиональные знания, умения, мастерство и навыки). Для определения наиболее значимых компетенций, рекомендуется привлечение к этой работе самих руководителей будущих сотрудников, в соответствии с которыми будут составлять модель компетенций. Для того, чтобы сравнить компетенции рекомендовано использование метода сравнения и шкалирования, причем уделять внимание, в-первую очередь, тем

компетенциям, которые применяют наиболее часто и которыми оказывается наибольшее влияние на успешный результат работы сотрудника;

2) разработка формы ПВС. После того как нами будет определен ряд наиболее значимых компетенций, то нам необходимо описание каждой компетенции и составление шкалы оценки. Это этап является очень важным, так как учитывая четкость и конкретность формулировок, которые описаны в шкале, будет производиться оценка потенциального кандидата, и принятие кадровых решений.

Сначала для специалистов по подбору персонала, необходимо определение количества уровней развития компетенций. Рекомендуется делать не более 5-6 уровней. Далее подробным образом описывается поведение сотрудника, которое характерно для каждого уровня. Желательно наличие не менее 7 индикаторов, при этом каждая формулировка должна обладать максимальной конкретностью и измеримость.

Также, необходимо наличие чёткой качественной разницы между каждым из уровней каждой компетенции. Переход на новый уровень компетенции должен значит внесение качественных изменений в работе.

Для того, чтобы составить саму матрицу компетенций специалистам необходимо сведение в единую таблицу. В столбцы внести описание компетенции, в строчки - должности.

В пресекающихся ячейках необходимо указание необходимого уровня владения компетенцией для каждой должности.

Таким образом, требования к заявленным качествам, предъявляемым организацией к своим работникам, представлены в виде процессного отражения этих свойств и оформлены в виде матрицы.

Общий вид формы ПВС представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1. – Пример матрицы компетенций профессиональных внутрикорпоративных стандартов

Должность	**Компетенция/целевой уровень**	

	Межличностное понимание	**Инициативность**	**уверенность в себе**	**Развитие других**	**Командная работа**	**Воздействие**	**Ответственность, дисциплинированность**
Руководитель проекта	4	4	4	4	5	4	4
Менеджер по внедрению	4	5	4	4	5	5	4
Менеджер по маркетинговым исследованиям	5	5	4	5	5	4	5
Менеджер по коммуникациям	4	2	1	3	4	2	4

Применять данную матрицу компетенций нужно при подборе и оценке персонала, но необходим чет того, что данную матрицу необходимо согласовать с руководителями подразделения, только такое комплексное использование позволит получать все блага от использования данной матрицы компетенций.

3) после составления матриц компетенции и предварительного отбора кандидатов при помощи первого предварительного собеседования и сопоставления компетенций потенциального кандидата с компетенциями компании переходим к следующему этапу оценки кандидатов – к методу «метапрограмм», который основан на составлении и анализе метапрограммного портрета человека.

4) Этот способ позволяет обнаружить более принципиальные характеристики мышления человека, что позволяет выявить тот факт, насколько успешно человек будет справляться с той или иной работой в разных сферах деятельности. Под метапрограммами понимаются привычные для человека процессы мышления, которыми он пользуется для обработки и восприятия получаемой информации как следствие имеет возможность принимать то, или иное решения. В итоге, выводы о претенденте в команду делаются на основе того какие методы выбрал потенциальный претендент.

В самом начале нужно составить метапрограммный портрет, который наиболее точно опишет характеристики и особенности вакантной должности.

В каждом отдельном случае нужно учитывать специфичность и особенность той деятельности, которой будет заниматься человек, после чего остается только из желающих претендентов подобрать того, у кого стиль мышления больше близок к желаемому результату.

Для удобства в работе с метапрограммами, специалисту по подбору персонала, рекомендовано использовать следующую таблицу в виде вопросника (таблица 3.2.).

Таблица 3.2 – Вопросник для определения метапрограммного портрета потенциального кандидата.

№	Вопрос	Метапрограмма		Примечание
		Внутренняя	Внешняя	
1	При выполнение определенной работы, как вы сумеете понять, хорошо вы ее сделали или нет?	Я сам так решил	Начальство хвалит или ругает	
	Ответ кандидата			
2	Как Вы хотели бы организовать Ваши взаимоотношения с клиентом (начальником)?	Хотел бы быть не сильно привязанным к мнению клиента (начальства) и хотел бы обладать определенной свободой	Хотел бы достаточно часто получать обратную связь от клиента (начальника) о том, что он все делает правильно	
	Ответ кандидата			
	Метапрограмма	Приближение	Уклонение	
3	Что Вами двигало при выполнении той работы, которая вам не была не по нраву? Почему Вы все же ее делали?	Я представлял что скоро справлюсь с этим заданием и получу определенную пользу от того что сделал	Я понимал, что меня накажут, если я ее не выполню и чтобы избежать проблем с начальством просто делал ее	
	Ответ кандидата			
4	Почему Вы хотите сменить работу?	Новая работа кажется мне перспективной и интересной, и я надеюсь на успех и хорошую карьеру, поэтому решил «прийти на новую работу	Я устал, что моя работа неинтересная и неперспективная, что есть сложности и проблемы, поэтому я хочу «уйти со старой работы».	
	Ответ кандидата			
	Метапрограмма	Активный	Выжидательный	
5	От чего, в принципе, будет зависеть то, насколько успешно Вы справитесь с работой?	От меня в первую очередь	От внешних факторов, а потом уже от меня	
	Ответ кандидата			
6	На вашей работе что вам лучше всего удавалось?	Я смог реализовать и довести до конца в кратчайшие сроки несколько проектов.	Я отлично справлялся с теми делами, которые мне поручали, и смог предложить несколько хороших идей, но при этом не проталкивал их самостоятельно вперед	

Ответ кандидата				
	Метапрограмма	Общее	Частное	
7	На прежнем месте работы, в чем заключалась Ваша деятельность?	Опишите своими словами (кратко)	Опишите своими словами (подробно)	
Ответ кандидата				
	Метапрограмма	Сходство	Различие	
8	Почему Вы выбрали именно нашу работу	Она достаточно похожа на то, чем он занимался раньше	Данная работа является для меня новой и поэтому я ей заинтересовался	
Ответ кандидата				
	Метапрограмма	Прошлое	Настоящее	Будущее
9	Как у вас дела? Что хорошего?			
Ответ кандидата				

Примечание: Основная рекомендация для ответа на последний вопрос - замечать, на что чаще всего в речи ссылается человек: на события прошлого, настоящего или будущего. При этом вопросы должны быть без привязки ко времени, т.е. оставлять человеку возможность самому решать, в каком времени все рассказывать.

Предложенную таблицу можно использовать при повторных собеседованиях отобранных кандидатов, которые прошли предварительный этап отбора, предложив, таким образом, этим кандидатам заполнить данную таблицу ответив на конкретные вопросы, которые в дальнейшем поспособствуют составлению метапрограммного портрета кандидата на вакантную должность.

Для того чтобы на практике было удобно применять метод метапрограммного портрета специалисту по подбору персонала рекомендовано, после собеседования с потенциальным кандидатом и заполнения им вопросника, заносить все данные в форму метапрограммного портрета представленную в виде следующей таблицы (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Пример метапрограммного портрета на должность в команду

Ф.И.О. Иванов Иван Иванович								
Метапрограмма	*3*	*2*	*1*	*1*	*2*	*3*	*Метапрограмма*	
Внутренняя референция	+						Внешняя референция	
Приближение					+		Уклонение	
Активный		+					Выжидательный	
Общий						+	Частный	
Сходство				+			Различие	
Прошлое								
Настоящее			+					

Примечание: 1 – слабо выражена, 2 – средне выражена, 3 – сильно выражена. + обозначены ведущие метапрограммы и степень их выраженность.

В нее заносятся данные о ведущих метапрограммах человека, о степени их выраженности, а также представлена информация о наиболее оптимальном, метапрограммном портрете для вакантной должности (в нашем случае это должность менеджера по коммуникациям).

При наложении на метапрограммный портрет этого человека метапрограммного портрета той самой вакантной претендуемой им должности, то нами будет получена четкая картина соответствия его стиля мышления для выполнения претендуемой деятельности. В рамках вышеприведенного примера оптимальный метапрограммный портрет должности обозначают затемненные квадраты.

После сбора информации относительно оптимального метапрограммного портрета для вакантной должности, может быть проведен ряд собеседований и тестирований тех претендентов, наиболее близко подходящих по своему стилю мышления требуемым параметрам.

Добиваться 100% совпадения стиля мышления претендента с желаемым по всем параметрам является не обязательным. Зачастую достаточно совпадения 3-4 ключевых метапрограмм для этой должности. При этом при несовпадении по одной, но самой важной в рамках данного контекста метапрограммы, возможно приведение к тому, что человек будет не способен к выполнению доверенной ему работы.

Даже если стиль мышления претендента на должность на 100% совпадает с желаемым, сильное влияние на успешность работы возможно будет оказано такими другими важными факторами, как образованием, опытом работы, компетентностью, семейным положением.

Так, технология метапрограммных портретов при сочетании с матрицей профессиональных внутрикорпоративных стандартов позволят произвести оценку кандидата на должность более комплексным образом, тем самым продемонстрировать разные точки зрения его сильных и слабых сторон. Ведь определение профиля является эффективным инструментом, который позволяет специалисту подобрать персонал лучше, а также выявить

ряд его сильных/слабых сторон. При помощи всего этого комплекса с другими инструментами будет допущено меньшее количество ошибок в ходе подбора персонала.

3.2. Оценка эффективности реализации предлагаемых мероприятий

Далее для того, чтобы сплотить коллектив в рамках команды предложена реализация следующих мероприятий:

1. Провести обучение для персонала для того, чтобы улучшить его сплоченность.

Коллектив является одной большой семьей, в рамках которой каждым выполняются свои обязанности. И когда в «семье» все в порядке с взаимопониманием и поддержкой, дела идут в гору. Однако, если в рамках этого рабочего механизма плохо работают некоторые детали, то все идет нескладно. Поэтому важная часть рабочего механизма - сплотить коллектив.

Каждый работник имеет индивидуальный характер и собственную точку зрения, поэтому каждым воспринимается трудовой механизм по-разному. Для того, чтобы качественно и плодотворно осуществлять взаимодействие коллектива, значительная роль играется не личностными особенностями работников, а их эффективным сочетанием и взаимодействием.

Этапы реализации обучения сотрудников ООО «Севен Клаудс» представлены на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1. - Этапы внедрения и реализации системы обучения сотрудников ООО «Севен Клаудс»

Тренинги на сплочение коллектива могут иметь формат:

- деловых игр
- спортивных состязаний
- веревочных курсов (тимбилдинговые мероприятия с выездом на природу и прохождением различных испытаний)
- создания арт-объектов, видеороликов, творческих мастерских, фотосессий, кулинарных поединков и многого другого.

Обязанность руководителя - создать атмосферу, которая направлена на то, чтобы адаптировать и внедрить все индивидуальные свойства работников в рамки единого рабочего механизма.

Существует ряд упражнений, которые могут быть проведены руководителями для того, чтобы сплотить коллектив.

1. Упражнение «По порядку рассчитайсь».

Цель: распределение ролей в команде, нахождение общих черт и точек соприкосновения с другими участниками.

Продолжительность: 10 – 15 минут.

Правила проведения: игроки становятся по росту в одну линию. Во время выполнения упражнения нельзя разговаривать. Постепенно задание усложняется – участники строятся по дате или месяцу рождения, по длине

волос, по второй букве отчества.

Результат: участники лучше друг друга узнают, учатся эффективному взаимодействию в команде.

Завершение: по окончанию упражнения нужно обсудить следующие вопросы:

1) В чем содержалась сложность выполнения упражнения?

2) Кто из участников какую роль выполнял?

3) Какая стратегия понадобилась для выполнения упражнения?

2. Упражнение «На старт, внимание, марш!»

Цель: сплочение коллектива и поддержание командного духа.

Продолжительность: 10-15 минут.

Правила проведения: с помощью всех игроков, команда должна быстро и молча построить несколько фигур: квадрат, треугольник, ромб, букву, птичий косяк.

Результат: умение согласовывать командные решения, координировать совместные действия, распределять роли в группе.

Завершение: по окончанию упражнения нужно обсудить следующие вопросы:

1) В чем заключалось сложность выполнения упражнения?

2) Какое решение помогло его выполнить?

Эти простые и короткие упражнения помогут в сжатые сроки сплотить коллектив и создать атмосферу взаимопонимания

Больший результат может быть достигнут путем прохождения тренингов, направленных на то, чтобы сплотить коллектив в рамках специальной тренинговой компании. Команда профессиональных бизнес - тренеров поможет в:

- оптимизации отношений в рамках коллектива;
- грамотном выходе из конфликтных ситуаций
- донесении своей точки зрения так, чтобы ею не было вызвано сопротивления

- понимании истинных мотивов поведения члена своей команды
- сплочении работников;
- развитии умения действия сообща;
- разработке антистрессовой программы для решения текущих проблем в коллективе.

Первый блок тренингов будет направлен на то, чтобы создать у участников позитивную мотивацию на игру и коммуникативный разогрев.

Второй блок составляют командные задания и направлен на эмоциональное сплочение коллектива и поднятие корпоративного духа. В игровой форме происходит отработка основных навыков командного взаимодействия. Сначала была проведена предтренинговая диагностика.

В зависимости от количества участников для проведения программы требуется разное количество инструкторов и ведущих. В среднем один инструктор координирует работу команды из 7-10 человек.

Задание на проведение тренингов представлено в таблице 3.4.

Таблица 3.4. – Задание на проведение тренингов для работников

Описание задание	Проведение тренингов
Задачи задания	Задачи: - повышение сплоченности работников; - улучшение отношений между работниками; - повышение производительности труда.
Целевая группа	Работники
Количество работников	Весь состав работников
Частота семинаров	Тренинги сплоченности актуальны для всех работников. 1 раз в месяц в течение года (будет проведено 10 тренингов).
Какая информация должна обязательно быть представлена для реализации проекта	График и расчет стоимости тренингов, программа
Сроки утверждения программы	До 10 дней

План-график обучения специалистов ООО «Севен Клаудс» рассчитан на один месяц и включает в себя этапы, показанные в таблице 3.5.

Обучению подлежат сотрудники со стажем работы не более 5-х лет – 18 человек.

Таблица 3.5. - План-график обучения специалистов в 2021 году

Этапы обучения	Форма обучения	Сроки
1. Ознакомление с миссией, целями и задачами организации	Наставничество	01-02.07
2. Изучение должностной инструкции	Наставничество	03-04.07
3. Изучение инновационных технологии	Дистанционная форма	05-25.07
4. Проведение открытых занятий	Наставничество, интерактивная форма в аудитории	26-30.07
5. Подведение итогов	-	31.07

Как показывает таблица 25, процесс обучения состоит из 5 этапов, которые предполагается реализовать с 1 июля по 31 июля 2023 года.

Так же процесс обучения предполагает сочетания различных форм обучения: наставничество, дистанционная форма обучения, а так же интерактивная форма в аудитории.

Для выявления персонала, который подлежит обучению, повышения качества услуг и роста профессионализма персонала предлагается также внедрить систему аттестации персонала.

Проект проведения аттестации персонала представлен на рисунке 26.

Как показывает рисунок 26, процесс внедрения системы аттестации предполагает 3 направления:

- разработка системы оценки;

- разработка нормативной базы;

- расчет экономической эффективности проекта.

Так же схема показывает, что в рамках реализации данного проекта выбрано 2 исполнителя: специалист по кадрам и бухгалтер. В качестве контролирующего лица – заместитель директора организации.

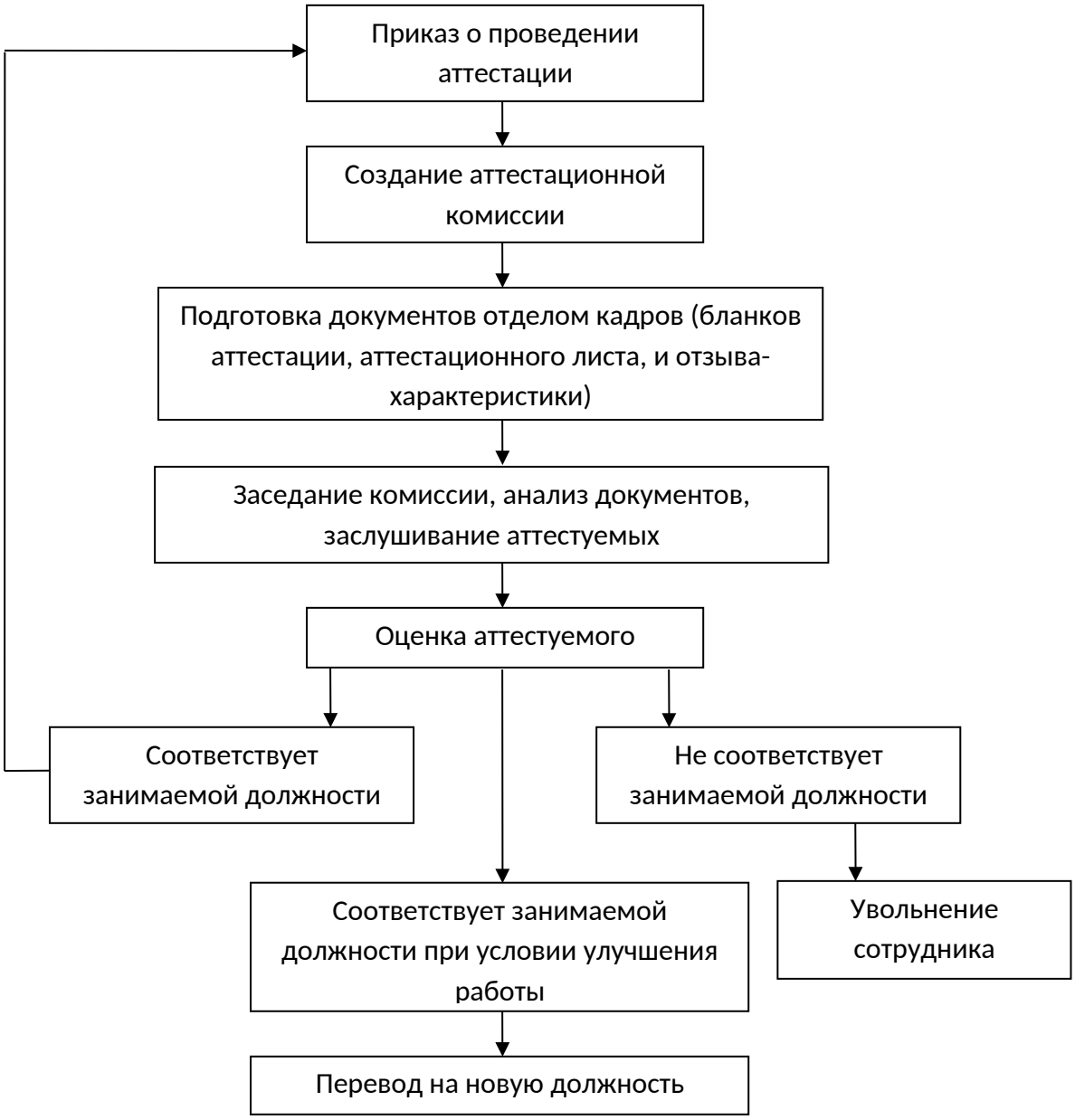

Рисунок 3.2. - Проект проведения аттестации в ООО «Севен Клаудс»

План обучения на второе полугодие 2023 года показан в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - План корпоративного обучения основного персонала в ООО «Севен Клаудс»на 2 полугодие 2023 года

Мероприятие	Дата проведения
Тренинг по командообразованию	08.08.2023
Семинар по вопросам хозяйственной деятельности	12.09. 2023

организации	
Тренинг по тайм-менеджменту	09.10.2023
Лекция о морально-психологическом климате	14.10. 2023
Тренинг по работе с клиентами	18.11. 2023
Профессиональный мастер-класс	16.12. 2023

Итак, план обучения сотрудников должен включать в себя 3 основных этапа-направления:

- мероприятия по снижению текучести кадров путем организации их обучения в коллективе;

- совершенствование системы аттестации персонала;

- разработка программы внутреннего обучения основного производственного персонала.

Далее оценим эффективность предложенных мероприятий (см. п. 3.3.).

2. Внедрение мотивации сотрудников от выполненного проекта.

Мотивация персонала свободным временем – призвана регулировать поведение сотрудника на основе изменения времени его занятости. Использование мотивации свободным временем будет направлено, в конечном счете, на повышение эффективности производства на основе роста трудовой активности сотрудников.

Данный вид мотивации осуществляется регулированием времени занятости сотрудника на основе: предоставления дополнительных выходных. Стимулирование свободным временем будет подразделяться на:

- общее – для всех сотрудников;

- эталонное – для сотрудников, которые достигли определенных результатов;

Потери производительности в организации, связанные со стимулированием свободным временем, за счет сокращения фонда рабочего времени (см. таблицу 3.7).

Таблица 27 - Расчет затрат на стимулирование сотрудников ООО «Севен Клаудс» рабочим временем

Показатель	2022 год

1. Среднегодовая численность работающих, чел.	50
2. Количество часов, отработанных одним работником	1907
3. Средняя продолжительность рабочего дня, час	8
4. Производительность труда, тыс.руб./год	11595
5. Производительность труда, руб./час	6080,23

Мероприятие по стимулированию персонала организации свободным временем заключается в предоставлении наиболее отличившейся команде одного 8-часового дополнительного выходного дня раз в месяц. В связи с чем, потери в годовом фонде рабочего составят:

1человек*12месяцев*8часов = 96 часов.

Тогда потери в производительности за год составят:

96 часов* 6080,23 руб./час = 583 702, 08 рубля.

При внедрении подсистемы материальной социально-психологической мотивации очень важно, чтобы критерии предоставления льгот были бы четко прописаны, и персонал был с ними ознакомлен.

Помимо представленных мероприятий стимулирования, в рамках внедрения материальной мотивации предлагается разработка бальной системы получения определенного вида стимулирования (см. таблицу 3.8).

Таблица 3.8 - Разработка бальной системы материалного стимулирования за успешный проект

Вид нематериального стимулирования	Баллы
Оплата сотовой связи	Свыше 10
Оплата проезда	Свыше 20
Курсы английского языка	Свые 30

Начисление баллов проходит за выполнение основных функций в соответствии с установленным еженельных планом работы, а так же дополнительных заданий.

Начисляемые еженедельно баллы суммируются и по результатам месяца выбирается команда из 5 человек - сотрудников ООО «Севен Клаудс». В соответствии с полученным количеством баллов сотрудник

получает один из вариантов материального стимулирования.

Проведем экономическое обоснование мероприятий по управлению изменениями в ООО «Севен Клаудс»:

1 - Проведение тренингов сплоченности для персонала для улучшения его сплоченности.

Прогнозное увеличение объема продаж в результате реализации данного мероприятия основано на методе экспертных оценок – таблица 29. То есть этот процент увеличения взят на основе среднестатистического значения, по мнению экспертов. В качестве экспертов выступали работники ООО «Севен Клаудс».

Таблица 3.9 – Среднестатистическое значение процента увеличения выручки после внедрения данного мероприятия

Эксперт №1	Эксперт №2	Эксперт №3	Эксперт №4
7	8	7	6

Таким образом, в результате реализации данного мероприятия выручка увеличатся в среднем на (7+8+7+6)/4=7%.

Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Севен Клаудс» до и после реализации первого мероприятия представлена в таблице 3.10.

Благодаря мероприятиям работники, которые заняты продажей товаров и услуг, будут выполнять свои обязанности лучше.

Объем продаж в результате реализации мероприятия увеличится и составит 19151,00*1,07=20491,57 тыс. руб.

Величина постоянных затрат в результате реализации мероприятия не изменятся.

Величина переменных затрат в результате реализации мероприятия увеличатся прямо пропорционально объему продаж и составит 12613,5*1,07=13496,45 тыс. руб.

Величина затрат на мероприятие составит (10 тренингов по 19,4 тыс. руб.) = 194 тыс. руб.

Затраты на продажу в результате реализации мероприятия увеличится

и составит 4204,5+13496,45+194=17894,95 тыс. руб.

Таблица 3.10 – Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Севен Клаудс» до и после реализации первого мероприятия, тыс. руб.

Виды финансовых показателей	До реализации мероприятия	После реализации мероприятия	Абсол. прирост, +/-	Отн. прирост, %
Объем продаж	19151,00	20491,57	1340,57	7,00
Затраты на продажу	16818,00	17894,95	1076,95	6,40
Прибыль валовая	2333,00	2596,62	263,62	11,30
Издержки обращения	615,00	615,00	0,00	0,00
Прибыль от реализации	1718,00	1981,62	263,62	15,34
Прочие поступления	0,00	0,00	0,00	-
Прочие расходы	0,00	0,00	0,00	-
Сумма прибыли до налогообложения	1718,00	1981,62	263,62	15,34
Сумма налога	257,70	297,24	39,54	15,34
Сумма прибыли чистая	1460,30	1684,38	224,08	15,34

Следовательно, в результате реализации данного мероприятия выручка вырастет на 7%, прибыль от продаж – на 15,34%, чистая прибыль – на 15,34%.

Для реализации предлагаемых мероприятий по внедрению системы материального стимулирования необходимы финансовые затраты, перечень которых приведен в таблице 3.11. Основные затраты будут связаны с разработкой стандартов в области управления персоналом.

Таблица 3.11 - Финансовые затраты, тыс. руб

Название	Стоимость
1. Увеличение общего фонда оплаты труда (в год)	679, 20
2.Разработка и внедрение Положения о материальном стимулировании персонала	83,59
Общая величина издержек	762,79

Таким образом, годовой объем затрат на мероприятия составит 762790 руб.

Затраты на систему материального стимулирования ООО «Севен Клаудс» представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 - Затраты на систему материальной мотивации персонала

ООО «Севен Клаудс»

Наименование затрат	Затраты, руб.
Предоставление абонементов в оздоровительные учреждения (бассейн) Стоимость месячного абонемента (на 8 посещений) 5572 руб. Из расчета в течение года премировать 15 сотрудников.	83 580
Итого	83 580

Таким образом, годовой объем затрат на мероприятия – 83580 руб.

Так же рассмотрим величину затрат на реализацию мероприятий по разработке бальной системы выбора материального стимулирования (см. таблицу 3.13).

Таблица 3.13 - Затраты на бальную систему материального стимулирования персонала ООО «Севен Клаудс»

Вид материального стимулирования	Затраты, руб.
Оплата проезда	1200,00
Оплата сотовой связи	500,00
Курсы английского языка	6300,00

Величина затрат представлена в расчете на 1 сотрудника за 1 месяц.

По результатам каждого месяца будет выбрана команда сотрудников для получения материального стимулирования (при условии, что проект выполнен успешно и достиг результатов).

Приведем пример расчета затрат на реализацию бальной системы стимулирования за 1 месяц и 1 год:

2 сотрудника * 500,00 руб + 2 сотрудника * 1200,00 руб + 1 сотрудник * 6300,00 = 9700,00 руб в среднем за 1 месяц.

9700,00 руб * 12 = 116400,00 руб за 1 год.

Приоритетность выбора того или иного направления материальной мотивации в практике работы с персоналом зависит от того, в какой ситуации и с какой целью они применяются, а также в какой степени цели

органов управления соответствуют интересам работников.

Выбор средства материального стимулирования зависит от наличия финансовой возможности организации. Кроме указанного варианта, возможны и другие способы нематериального стимулирования в пределах данной ценовой конкуренции.

На взгляд руководства организации наиболее оптимальным, как по мнению сотрудников, так и с финансовой точки зрения, является предоставление абонементов в оздоровительные учреждения (спортзалы, бассейн), что создаст необходимые предпосылки для нормального и эффективного трудового процесса в ООО «Севен Клаудс».

Доходы и издержки внедрения системы материальной мотивации персонала представлены на рисунке 3.3.

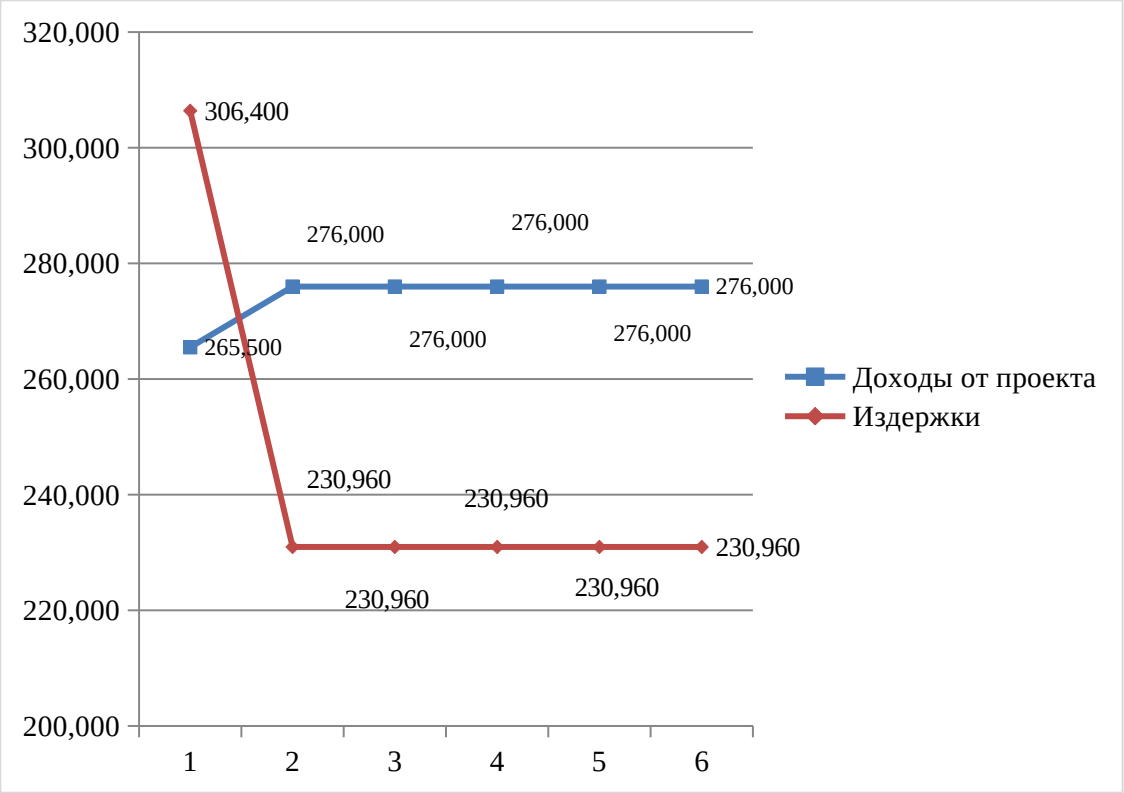

Рисунок 3.3 - Доходы и издержки внедрения системы материальной персонала, руб

Экономические результаты внедрения системы материальной персонала представлены на рисунке 3.4.

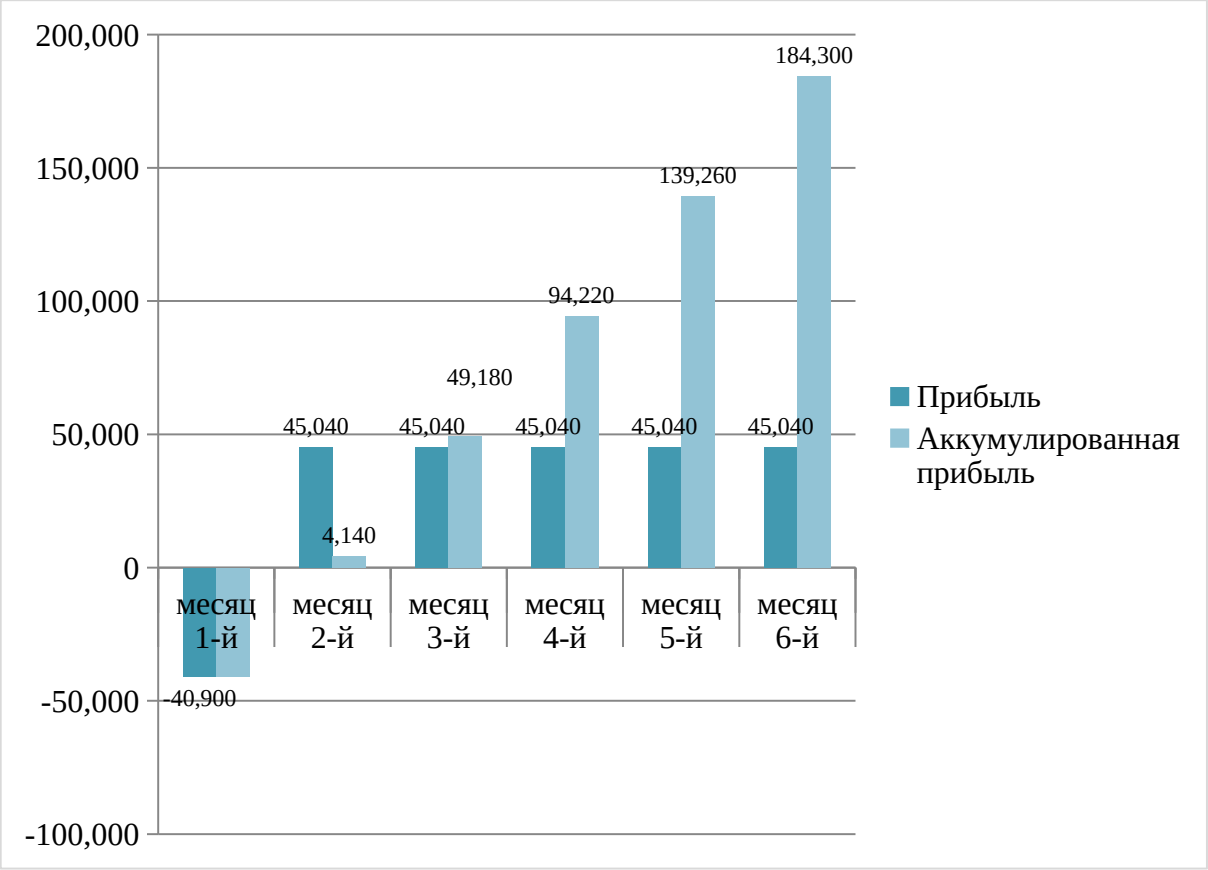

Рисунок 3.4 - Экономические результаты внедрения системы материальной персонала, руб

Благодаря мероприятиям работники, которые заняты продажей товаров и услуг, будут выполнять свои обязанности лучше. Объем продаж в результате реализации мероприятия увеличится и составит 19151,00*1,04=19917,04 тыс. руб. Величина постоянных затрат в результате реализации мероприятия не изменятся.

Величина переменных затрат в результате реализации мероприятия увеличатся прямо пропорционально объему продаж и составят 12613,5*1,04=13118,04 тыс. руб.

Величина затрат на мероприятие составит (турпутевка в Таиланд на двоих) составят 140 тыс. руб.

Затраты на продажу в результате реализации мероприятия увеличится и составит 4204,5+13118,04+140=17462,54 тыс. руб.

Следовательно, в результате реализации данного мероприятия выручка

вырастет на 4%, прибыль от продаж – на 3,83%, чистая прибыль – на 7,07%.

Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Севен Клаудс» до и после реализации всех мероприятий представлена в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Севен Клаудс» до и после реализации всех мероприятий, тыс. руб.

Виды финансовых показателей	До реализации мероприятия	После реализации мероприятия	Абсол. прирост, +/-	Отн. прирост, %
Объем продаж	19151,00	22215,16	3064,16	16,00
Затраты на продажу	16818,00	18689,49	1871,49	11,13
Прибыль валовая	2333,00	3525,67	1192,67	51,12
Издержки обращения	615,00	615,00	0,00	0,00
Прибыль от реализации	1718,00	2910,67	1192,67	69,42
Прочие поступления	0,00	0,00	0,00	-
Прочие расходы	0,00	0,00	0,00	-
Сумма прибыли до налогообложения	1718,00	2910,67	1192,67	69,42
Сумма налога	257,70	436,60	178,90	69,42
Сумма прибыли чистая	1460,30	2474,08	1013,78	69,42

Следовательно, в результате реализации данных мероприятий выручка вырастет на 16%, прибыль от продаж – на 75,24%, чистая прибыль – на 75,24%.

Из всего вышесказанного в третьей главе, можно сделать вывод о том, что было предложено директору ООО «Севен Клаудс» для устранения причин возникновения конфликтных ситуаций в коллективе воспользоваться стратегией сотрудничество. Основу данной стратегии будет составлять внедрение демократического стиля руководства.

В качестве конкретных мероприятий по совершенствованию управления трудовыми конфликтами в ООО «Севен Клаудс» было предложено реализовать следующие: проведение тренингов сплоченности для персонала для улучшения его сплоченности; внедрение мотивации для сотрудников по выполненным проектам.

Вывод по главе 3

Таким образом, в результате реализации мероприятий ООО «Севен Клаудс» улучшится сплоченность, психологическая атмосфера в коллективе, мотивация и удовлетворенность персонала, а также система управления трудовыми конфликтами и финансовые результаты предприятия в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на то, что Россия может столкнуться с некоторыми трудностями, прежде чем она достигнет лидирующих позиций в мировых киберспортивных рейтингах, в 2019 году она стала третьим рынком по размеру киберспортивной аудитории. Продолжающийся рост индустрии видеоигр и киберспорта в сочетании с растущими инвестициями может обеспечить России тот стимул, необходимый для достижения статуса лидера киберспорта в будущем.

Ключевой фактор успеха компании - эффективная управленческая команда, способная осуществлять решение новых задач в рамках постоянно изменяющейся внешней среды.

Основное определение социально-психологического условия по построению эффективной управленческой команды наличие комплексного подхода, опирающегося на ряд следующих принципов:

1) В эффективной команде всеми ее членами разделяется ряд общих основополагающих ценностией

2) В эффективной команде распределение ролей гармонично согласовано с личными и профессиональными характеристиками ее членов.

3) Эффективная команда построена таким образом для сохранения своей результативности в рамках долгосрочного периода.

4) Эффективная команда гибко адаптирует возможные изменения внешней среды и готовит себе преемников.

5) В эффективной команде оптимально выстроено взаимодействие между первым лицом (лидером) и членами команды.

Удачно созданной или самопроизвольно сформировавшейся командой из совместимых, уважающих друг друга специалистов в рамках совместной работы и неформального общения происходит достаточно быстрое превращение в сплоченный жизнеспособный коллектив, у которых имеется общая целевая установка, единая система ценностных ориентаций, и, как

правило, высокий профессиональный уровень.

Социально-экономическая эффективность труда в команде при прочих равных условиях напрямую зависит от уровня ее сплоченности. Сплоченность - это важнейшая социологическая характеристика команды. По своей сущности она является аналогичной экономической характеристике ее производственной деятельности – производительности труда.

Управление процессом сплочения команды осуществляют при помощи воздействия на факторы, которыми обуславливается сплоченность.

Общие (внешние) факторы представлены характером общественных отношений, уровнем развития научно-технического прогресса, особенностями механизма хозяйственной деятельности, а специфические (внутренние) – уровнем организации и управления производства в рамках самой команды, ее социально-психологическим климатом, личностным составом.

На социально-психологический климат влияет стиль деятельности руководителя команды и то, как относятся к нему ее члены, особенности восприятия их друг другом (оценки, мнения, реагирование на слова и поступки), взаимоиспытываемые чувства (симпатия, антипатия, сопереживание, сочувствие), психологическое единство (общность потребностей, интересы, вкусы, ценностные ориентации, уровень конфликтности, характер критики и самокритики) и др.

В ходе изучения социально-психологического климата команды – основной показатель уровень конфликтности отношений.

Понятно, что при командном взаимодействии в его динамическом развитии достаточно редка ситуация, когда все члены группы на всех этапах развития команды полностью принимают цели, методы их достижения и те роли, которые им предлагаются. При несогласии возникает внутренний конфликт. Личное напряжение может вызвать групповую напряженность. Особенно из-за того, что групповые цели, как и цели одного человека, не всегда озвучены.

Лидерство - один из социально-психологических факторов, которым оказывается влияние на работоспособность команды.

Хороший руководитель – это тот руководитель, при котором команда работает в нормальных условиях самостоятельно и ответственно, освобождая руководителя для решения его главной задачи – искать, организовывать и обеспечивать возможность нормального функционирования и развивать команду в последующие календарные периоды и в перспективе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеев В. В. Работа с командой: психологические возможности: Практикум: для самостоятельной работы над оптимизацией совместной деятельности / Авдеев В.В. – Москва: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 152 с.
2. Авраменко Н. С. Понятие проекта и требования, предъявляемые к его разработке / Н. С. Авраменко // Научный альманах Центрального Черноземья. – 2022. – № 1-3. – С. 71-77.
3. Адизес И. К. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные: Учебное пособие / Адизес И.К., Гутман Т., - 5-е изд. - Москва: Альпина Пабл., 2021. – 198 с.
4. Азарнова Т. В. Алгоритм управления временными параметрами выполнения проекта на основе системы контрольных точек / Т. В. Азарнова, Е. В. Иванова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Системный анализ и информационные технологии. – 2022. – № 4. – С. 39-51.
5. Аппело Ю. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами: Практическое руководство / Аппело Ю. - М.: Альпина Паблишер, 2018. – 534 с.
6. Артемьев Р.В. Актуальные проблемы управления проектами // Научно-практический электронный журнал Аллея Науки, 2018. – №4(20). – С. 7.
7. Афонин А. М. Управление проектами / А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова. - М.: Форум, 2018. - 184 с.
8. Балашов А.И., Рогова Е.М., Тихонова М.В. Управление проектами. - Люберцы: Юрайт, 2018. – 383 с.
9. Вайс Т.А. Экономика предприятия / Т.А. Вайс, Е.С. Вайс, В.С. Васильцов. - М.: КноРус, 2021. - 480 с.
10. Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA / Э. Верзух. - М.: Диалектика, 2019. - 480 с.

11. Виноградова С.А., Красильникова А.Ю., Миронов Р.А. Управление проектами. / Учебное пособие. - Дзержинск: Издательство «Конкорд», 2018. – 261 с.

12. Володин С.В. Стратегическое управление проектами: На примере аэрокосмической отрасли / С.В. Володин. - М.: Ленанд, 2019. - 148 с.

13. Выгодчикова И.Ю. Анализ и диагностика финансового состояния предприятия: учебное пособие / Выгодчикова И.Ю. - Москва:Ай Пи Ар Медиа, 2021. - 91 с.

14. Гаврилова В. А. Проблемы управления it-проектами и пути их решения / В. А. Гаврилова, В. Г. Ляшко // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2022. – № 1. – С. 304-307.

15. Гонтарева И.В. Управление проектами / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: КД Либроком, 2018. - 384 с.

16. Евдокименко Е.А. Оценка деятельности предприятия через показатели эффективности его бизнес-процессов // Наука и мир. - 2018. - № 5 (57). - С. 10-12.

17. Емельянович А.А. Управление проектами: базовый курс. - Москва, 2019. – 412 с.

18. Ехлаков Ю.П. Управление программными проектами. Стандарты, модели: Учебное пособие / Ю.П. Ехлаков. - СПб.: Лань, 2019. - 244 с.

19. Иванов П.В. Управление проектами: Учебное пособие / П.В. Иванов. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 102 с.

20. Ивашенцева Т.А. Экономика предприятия (для бакалавров). / Т.А. Ивашенцева. - М.: КноРус, 2019. - 159 с.

21. Кипень Н.А. Экономика знаний промышленного предприятия: когнит.аспект: Монография / Н.А. Кипень, В.П. Дудяшова. - М.: Инфра-М, 2018. - 368 с.

22. Киселев А.А., Трубникова А.А. Проекты и управление проектами: проблемы научной теории и ее влияние на практику работы отечественных организаций // Электронный научный журнал. - 2020. - № 6

(35). - С. 81-85.

23. Клоусон Д. Лидерство третьего уровня: Взгляд в глубину: Практическое руководство / Клоусон Д. – М.:Альпина Паблишер, 2022. – 519 с.

24. Кови С. Лидерство, основанное на принципах / Кови С., – 7-е изд. – Москва: Альпина Пабл., 2021. – 302 с.

25. Копылов М. Н. Методы управления рисками при реализации инновационного проекта / М. Н. Копылов, Т. И. Ларинина // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 6. – С. 922-928.

26. Корпачева В.А. Проект и его основные виды и типы // Передовые научные исследования: опыт и актуальные вопросы. - 2019. - № 6. - С. 138-140.

27. Коршунов В.В. Экономика организации (предприятия): Учебник и практикум / В.В. Коршунов. - Люберцы: Юрайт, 2018. - 407 с.

28. Курьерова А.А. Внедрение проектного управления в деятельность современных компаний // Научный журнал. - 2019. – №1. – С. 79.

29. Лебидко В. А. Информационные системы управления проектами и их влияние на успех проекта / В. А. Лебидко, А. Е. Журавель, В. Ф. Журавель // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2022. – № 4(91). – С. 84-91.

30. Литау Е.Я. Финансовое управление развивающимися проектами: Учебное пособие / Е.Я. Литау. - СПб.: Лань, 2019. - 120 с.

31. Лукаш Ю. А. Внутрифирменные конфликты или трудовая конфликтология в бизнесе – М.: Юстицинформ, 2022. – 158 с.

32. Лукина А.О. Управление проектами // Проблемы науки. - 2019. – №1. – С. 53.

33. Лукичева Л. И., Анискин Ю.П., Егорычева Е. В. Менеджмент организации: теория и практика: Учебник для бакалавров – 3-е изд.,испр. – («Бакалавр – магистр») / М.: Омега-Л, 2022. – 488 с.

34. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / – М.: ИНФРА-М, 2018. – 490 с.

35. Межов И. С. Инвестиции: оценка эффективности и принятие решений : учебник / И. С. Межов, С. И. Межов. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2020. — 380 с.

36. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2018. – 230 с.

37. Мороз О.А. Управление проектами в ProjectLibre / О.А. Мороз. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 384 с.

38. Островская В.Н. Управление проектами. Т. 1: Учебник / В.Н. Островская, Г.В. Воронцова, О.Н. Момотова. - М.: Русайнс, 2018. - 48 с.

39. Петров М. Н. Развитие методологических подходов к определению понятия "механизм управления инновационными проектами" / М. Н. Петров // Мировая наука. 2022. № 6(63). С. 149-153.

40. Попов В.Л. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / В.Л. Попов, Д.А. Марков, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов. - М.: Инфра-М, 2021. - 320 с.

41. Попов Д.И. Понятие и задачи управления проектами // Современные исследования в социально-гуманитарной сфере. 2020. С. 48-50.

42. Стэнли Э. Управление проектами / Э. Стэнли. - М.: Диалектика, 2019. - 288 с.

43. Суслов Ю. Е. Развитие компетенций организации в управлении проектами / Ю. Е. Суслов, Е. Ю. Суслов, А. И. Станкеев // Евразийский юридический журнал. – 2022. – № 5(168). – С. 493-495.

44. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Pmbok Guide). Fifth Ed. // Library of PMI Global Standards. URL: http://www.pmi.org/en/ PMBOK-Guide-and-Standards/Standards Library-of PMI-Global-Standards.aspx (дата обращения: 08.12.2022).

45. AIPM – Australian Institute for Project Management, National Competence Standard for Project Management – Guidelines 1996. p. 18.

46. British Standard BS 6079-1:2000. Project management – Part 1:Guide to Project management.p.2

47. ISO/TR 10006: 1997 (E).Quality Management –Guidelines to quality in project management.p.1.

48. ICB – IPMA Competence Baseline. Version 2.0. IPMA Editorial Committee. Bremen: Eigenverlag, 1999. p. 23.

49. Мазур И.И. Шапиро В.Д. Ольдерогге Н.Г. Полковников А В. Управление проектами. URL: https://iuk.kg/dept/files/econom/dokumenty/Uchebniki/Upravlenie%20proektami (дата обращения: 08.12.2022)

ПРИЛОЖЕНИЕ