

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Саратовский государственный технический университет
имени Гагарина Ю.А.»**

Факультет Институт развития бизнеса и стратегий

Направление 38.04.02 «Менеджмент»

Кафедра «Менеджмент и логистика»

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИСЕРТАЦИЯ)**

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ START-UP ПРОЕКТА

Выполнил: студент группы ММЕНЖ-31 Ситников В.К.
Руководитель работы: к.э.н., доцент Хачатрян Г.А.

Консультант по экономическим вопросам: Хачатрян Г.А., к.э.н., доцент
(Ф.И.О., учёная степень, должность, подпись, дата)

Допущен к защите

Протокол № от февраля 2018 г.

Зав. кафедрой Хачатрян Г.А.
(Ф.И.О., подпись, дата)

Саратов – 2018

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) содержит 100 листов, 12 таблиц, 3 рисунка, 2 формулы. Использовано 70 источников.

Ключевые слова: START-UP ПРОЕКТ, ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ Start-up проекта, ЭФФЕКТИВНАЯ КОМАНДА.

Объект научного исследования: формирование команды Start-up проекты на ранних стадиях жизненного цикла.

Предмет исследования – методы и инструменты формирования эффективной команды Start-up проекта на ранних стадиях жизненного цикла и результаты применения этих методов и инструментов.

Цель научного исследования – на основе обобщения опыта успешных Start-up проектов разработать алгоритм оценки и практические рекомендации по формированию эффективной команды Start-up проекта на ранних стадиях ее жизненного цикла.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) изучены подходы к определению эффективности деятельности команды, в том числе и особенности оценки эффективности деятельности команды Start-up проектов, проанализированы основные ошибки руководителей Start-up проектов; обобщен международный и российский практический опыт по повышению эффективности формирования команды Start-up проекта. Даны практические рекомендации для начинающих руководителей Start-up проектов по повышению эффективности их деятельности.

Титульный лист к выпускной квалификационной работе (магистерской диссертации) выполнен в формате Microsoft Word 97-2007. Имя файла Title.doc. Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) выполнена в формате Microsoft Word 97-2007. Имена файлов Diplom.doc и Diplom.txt.

ABSTRACT

Final qualification work (master thesis) contains 100 sheets, 12 tables, 3 figures, 2 formula. Used 70 sources.

Keywords: START-UP PROJECT, features of formation of the Start-up of project, EFFECTIVE TEAM.

Object of research: formation of Start-up projects at early stages of the life cycle.

Subject of research – methods and tools for forming an effective team Start-up project in the early stages of the life cycle and the results of applying these methods and tools.

The purpose of scientific research on the basis of generalization of experience of successful Start-up projects to develop an algorithm for the evaluation and practical recommendations on the formation of an effective team Start-up project in the early stages of its life cycle.

During execution of the qualification work (master dissertation) examined approaches to the determination of the effectiveness of the team, including the features of evaluating the performance of team Start-up projects, analyzed the main errors of the leaders of Start-up projects; summarizes Russian and international experience in improving the efficiency of team formation Start-up of the project. Practical recommendations for aspiring leaders Start-up projects to improve the efficiency of their operations.

Title page to the final qualifying work (master's thesis) completed in the format of Microsoft Word 97-2007. File name Title.doc. Final qualification work (master thesis) is in the format of Microsoft Word 97-2007. File names Diplom.doc and Diplom.txt.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ ПРОЕКТА.....	10
1.1 Понятие команды и процесс ее формирования.....	10
1.2 Отличительные особенности Start-up проекта.....	28
1.3 Поиск, кандидатов и набор команды проекта.....	37
2 ОПИСАНИЕ START-UP ПРОЕКТА – ОБУЧАЮЩЕГО САЙТА «INTELLIGENCE».....	44
2.1 Start-up проект – обучающий сайт«Intelligence»: структура, контент	44
2.2 Экспресс бизнес-план Start-up проекта «Intelligence».....	46
2.3 Требования к составу команды Start-up проекта «Intelligence»	59
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ START-UP ПРОЕКТА	63
3.1 Обзор существующих практик формирования команд Start-up проектов.....	63
3.2 Особенности формирования команды Start-up проектов.....	68
3.3 Алгоритм формирования эффективной команды Start-up проекта.....	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	88
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	90

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность диссертационного исследования. Решение проблем в области теории и практики Start-up проектов являются особенно актуальными в современной России, поскольку именно от развития инновационного бизнеса в конечном итоге зависит возможность достижения стратегических целей, связанных с преодолением сырьевой зависимости отечественной экономики и развитием в стране нового технологического уклада. Анализ данной деятельности свидетельствует о невозможности решения поставленных задач экономического развития России без увеличения числа и повышения результативности деятельности Start-up проектов и малого предпринимательства, в которых, как правило, зарождаются и проходят апробацию новые технологии и создаются новые продукты.

В настоящее время существует и открывается большое количество Start-up проектов, но очень большой процент из них прекращает свою деятельность практически на самом начальном этапе построения бизнеса. Одним из возможных объяснений этого является то, что такие компании уделяют первоочередное внимание изучению рынка, созданию продукта и привлечению инвестиций, отодвигая при этом на второй план вопрос построения стратегии управления и грамотное формирование команды. Управление человеческими ресурсами является одной из самых сложных задач, от которой зависит достижения целей проекта, получение запланированного конечного результата. От того насколько грамотно подобрана команда будет зависеть насколько быстро и успешно в дальнейшем будет реализован проект. Грамотно и рационально подобранная команда способна превратить Start-up проект в процветающую компанию, либо привести его к гибели на стадии становления. Принятие каждым членом вновь сформированной команды общей миссии и общих целей, позиционирования себя частью единого целого, принятие ответственности за

себя и всю команду в целом является главным ключом к успеху. Каждый член успешной команды находится в условиях умеренной конкуренции, как ее еще принято называть, здоровой конкуренции.

В последнее время в России вышло немало научных и практических работ – пособий, учебников, монографий, статей и другой литературы, посвященной теме Start-up проектов. Как правило, в этих книгах приводятся определения, излагаются правовые нормы, даются исторические справки и статистические данные, описываются организационно-правовые формы бизнеса, порядок налогообложения и налоговые ставки и т.п. – то есть речь идет о формальной стороне бизнеса. Это, безусловно, необходимые знания для того, кто начинает свое дело, но они не раскрывают сути, не дают ответ на вопрос о том, как добиться успеха, избежать рисков и обеспечить устойчивый рост бизнеса. Выделение и описание ключевых факторов успеха представляет собой актуальнейшую научную и практическую задачу: с точки зрения теории, однозначный ответ на данный вопрос пока еще не получен, существует много мнений и теорий в данной области, предлагающих достаточно много противоречивых, но научно обоснованных подходов, нередко исключающих их одновременное применение; с точки зрения практики, знание «рецепта успешного бизнеса» позволяет быстрее и проще – без ошибок, потерь и экспериментов – достичь поставленных целей: занять место на рынке, достичь необходимого уровня продаж, минимизировать издержки и др. – в конечном итоге, получить запланированную и ожидаемую прибыль от своего дела.

Каждой организации для успешного существования и развития как воздух необходима эффективная команда, то есть группа людей, которые имеют общие цели и задачи и принимают на себя ответственность за конечные результаты. Многолетние исследования специалистов, занимающихся психологией управления, на основе проведенных исследований, доказали, что совместная трудовая деятельность в команде оказывает значительное влияние на индивидуальное и групповое поведение

людей. Выявлено, что количество и качество работы, выполняемой сотрудниками, зависит именно от социально-психологического климата в коллективе.

В диссертационной работе предпринята попытка проанализировать основы эффективного формирования команды Start-up проекта, выявить основные побудительные мотивы участников команды инновационных компаний, сформулировать основные качества, которыми необходимо обладать предпринимателю и предложить подходы к снижению рисков данного проекта на ранних стадиях его жизненного цикла путем проведения глубокого анализа на основе сложившейся мировой практики. На базе обобщения практического опыта можно выделить ключевые факторы успеха и разработать действенные, ориентированные на использование в процессе создания и развития Start-up проекта, рекомендации, содержащие последовательность шагов, которые необходимо сделать, чтобы двигаться «предпринимательскими маршрутами».

Состояние изученности проблемы. В современной отечественной и зарубежной литературе отмечается недостаточное количество исследований по формированию команд Start-up проектов. Среди авторов работ, посвященных механизмам управления инновационным предпринимательством, следует отметить таких, как: П.Ф. Друкер, Р. Кантильон, Ф. фон Хайек, Й.А. Шумпетер, Ж.-Б.Сэй, Ф.Уокер и другие. Проблемы инновационного предпринимательства рассматривали такие отечественные ученые и специалисты, как И.Г. Дежина, В.В. Киселева, В.В. Масленников, В.Г. Медынский, Б.Г. Салтыков, Л.Г. Скамай (Шаршукова), А.Ю. Чепуренко и др. Проблематике управления рисками в инновационной деятельности посвящены работы В.А. Абчука, А.П. Альгина, И.Т. Балабанова, И.А. Бланка, В.А. Боровковой, Я.Д. Вишнякова, М.В. Грачевой, Н.М. Доба, Д.А. Лапченко, С.Ю. Ляпиной, Ф.Х. Найта, Б.А. Райзберга, Л.Н. Тэпмана, Н.В. Хохлова и др.

Гипотеза научного исследования состоит в том, что формирование

команды Start-up проекта существенно отличается от формирования команды проекта, вследствие чего необходим особый подход для ее формирования.

Цель исследования. Цель научного исследования – на основе обобщения опыта успешных Start-up проектов разработать алгоритм оценки и практические рекомендации по формированию эффективной команды Start-up проекта на ранних стадиях ее жизненного цикла.

Для достижения цели диссертационного исследования были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть понятия команды и процесс ее формирования, теоретические определения понятия «команда», а также различные подходы к его определению;

- проанализировать подходы разных авторов к этому понятию;

- показать принципиальные различия между рабочей группой и командой, а также сравнить характеристики понятий «команда» и «коллектив»;

- охарактеризовать основные этапы и принципы процесса формирования команды, а также роли членов команды по модели Реймонда Меридита Белбина и распределение этих ролей;

- рассмотреть отличительные особенности Start-up проекта от других видов проектов на примере всемирно известных компаний, этапы формирования команды Start-up проекта, основные характерные черты Start-up проекта, признанные многими предпринимателями;

- рассмотреть признаки, по которым принято классифицировать Start-up проекты и основные особенности по поиску кандидатов и набор команды Start-up проекта.

Объект научного исследования: формирование команды Start-up проекты на ранних стадиях жизненного цикла.

Предмет исследования – методы и инструменты формирования эффективной команды Start-up проекта на ранних стадиях жизненного цикла и результаты применения этих методов и инструментов.

Теоретическая и методологическая основа исследования.

Информационной базой работы послужили данные российской и зарубежной статистики в области инноваций и предпринимательства, а также малого бизнеса. Исследования ключевых факторов успеха Start-up проектов построено на анализе кейсов успешных проектов, собранных автором как в процессе профессионального общения, так и в результате поиска данных в сети интернет и публикаций в российских и зарубежных средствах массовой информации. В работе применялись следующие методы исследования: методы сравнения, аналогии, обобщения, дедукции и индукции, анализа и синтеза; метод наблюдения и интервью.

Научно-практическая значимость и научного исследования состоят в следующем.

Новаторская идея заключается в разработке алгоритма, основой для которого стали собранные автором работы уникальные и основанные на многолетнем опыте работы разнообразных Start-up проектов рекомендации, маркеры, критерии, показатели оценки эффективности формирования команды и всего проекта в целом. Следуя предложенному алгоритму и заполняя его таблицы, руководитель Start-up проекта сможет адекватно оценить ситуацию и применить практические рекомендации, основанные на успешном или неудачном опыте других Start-up проектов.

Апробация диссертации. Основные теоретические и методические положения диссертационного исследования и выводы докладывались на международной научно-практической конференции: Инновационные процессы в экономике и бизнесе: научный взгляд (Саратов, 2016 г.). Основные результаты исследования отражены в публикациях автора объемом 0,8 печатных листа.

Структура работы. Диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы и приложений. Она изложена на 100 страницах текста, содержит 3 рисунка и 12 таблиц. Библиография включает 70 наименований источников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ START-UP ПРОЕКТА

1.1 Понятие команды и процесс ее формирования

В современном мире слово «команда» используется довольно часто, и дать четкое определение бывает просто невозможно. В деловой среде появилась устойчивая тенденция использовать этот термин не по назначению. Многие бизнесмены любят хвалиться, что у них просто потрясающая и эффективная команда, по факту оказывается, что это просто рабочая группа или же обычный коллектив.

На уровне подсознания каждый, кто сталкивался с этим определением, конечно, без сомнения имеет представление о понятии команды, но мало иметь просто представления. В процессе формирования команды без глубокого знания этого понятия, ее руководитель и его команда обречены на провал. Первое, что приходит на ум, когда приходится столкнуться с понятием «команда» – это команда в спорте. Именно из спорта и пришло данное понятие в мир бизнеса. Большой вопрос, можно ли переносить опыт успешных спортивных команд в сферу бизнеса. Кто-то считает, что можно, кто-то – против этого. Каждый отчасти прав. По мнению бизнес-консультанта Давида Шустермана спортивные коллективы – это упрощенная модель команды – в чистом виде не подходит для бизнеса по многим причинам [1]. А Роберт Эвангелиста, будучи менеджером крупного производственного отделения фирмы «Дженерал моторс», не найдя в литературе по менеджменту решения для существующих проблем, обратился к своему богатому спортивному опыту, на основе которого и создал успешную команду [2].

Есть много определений команды и в каждом из них сделан акцент на какой-нибудь признак. Ниже приведена таблица с разными определениями (таблица 1).

Таблица 1 – Подходы к определению понятия «команда»

Автор / источник	Определение	Основные признаки, выделенные в определении
1	2	3
Академик (dic.academic.ru) Словарь бизнес терминов [3]	Команда – временная или постоянная группа людей, нацеленная на выполнение определенной работы, задания.	1) Цель
Современный экономический словарь [4]	Команда – это группа людей, призванная выполнять определенную работу, задание. Обычно команда работает на лидера, который ставит задачу и распределяет работу между ее членами.	1) Цель 2) Наличие лидера 3) Распределение полномочий
Академик (dic.academic.ru) Словарь антикризисного управления [5]	Команда – это тщательно сформированный, хорошо управляемый, самоорганизующийся коллектив, быстро и эффективно реагирующий на любые изменения рыночной ситуации, решающий все задачи как единое целое.	1) Специальное формирование команды 2) Целостность 3) Поддающийся управлению коллектив 4) Самоорганизация 5) Высокая эффективность
Ян Р. Катценбах и Дуглас К. Смит [6]	Команда – это небольшая группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Организация команды строится на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия	1) Цель 2) Общее видение целей и методов 3) Взаимодополняющие навыки 4) Отработанные схемы взаимодействия
М. Армстронг [7]	Команда – это небольшое число людей со взаимодополняющими навыками, людей, которые собраны для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность.	1) Цель 2) Взаимодополняющие навыки 3) Взаимная ответственность

Продолжение таблицы 1

1	2	3
И. Салас, Р. Берд, С. Таненбаум [8]	Команда – это небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности и взаимопределяют принадлежность свою и партнеров к данной группе. Кроме того члены команды имеют взаимодополняющие навыки, принимают ответственность за конечные результаты, способны исполнять любые внутригрупповые роли.	1) Общее видение цели, ценностей и методов 2) Взаимоопределение принадлежности к группе 3) Взаимодополняющие навыки 4) Взаимная ответственность 5) Внутригрупповые роли
Сандстром, ДеМюсе, Фатрел [9]	Рабочая команда – это взаимозависимая группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за конкретные результаты.	1) Взаимозависимость 2) Взаимная ответственность
Г. Паркер, Р. Кропп [10]	Команда – это группа людей, характеризующаяся высокой степенью независимости и преследующая определенные цели. Группа определяет конкретную цель и способы ее достижения.	1) Независимость 2) Цели 3) Общее видение цели и методов

Если внимательно посмотреть на таблицу, то можно найти что-то общее во всех определениях. Можно увидеть, что каждый из авторов ставит акцент на том, что, по его мнению, является главным. Но, однако, общим признаком для всех является обязательное наличие цели, а также общее видение этой цели и способов для ее достижения, наличие взаимодополняющих навыков и взаимная ответственность. Гораздо реже в их определениях встречаются такие признаки, как отработанные схемы взаимодействия, формальные и не формальные отношения.

Очень важным моментом в данном вопросе является сопоставление рабочей группы и команды. На первый взгляд может показаться, что это одинаковые понятия, но руководитель обязательно должен знать их

различия. Вот, например определения рабочей группы:

– «рабочая группа – двое или более людей одинаковых или различных профессий, работающих совместно и согласованно для достижения целей по выполнению производственного задания, оказанию услуг и несущих общую ответственность за результаты работы» [11];

– «рабочая группа состоит из людей, которые учатся друг у друга и разделяют общие цели, но не являются взаимозависимыми по существу, и не работают над достижением общей цели» [12].

Бизнес-тренер Михаил Графский пишет в своей статье следующее: «Однако, в командах есть то, что делает их гораздо более эффективной формой трудовой организации, нежели рабочие группы. Это – характер взаимодействия, которое основано на взаимной зависимости членов команды друг от друга. Это то, что есть в команде и нет в рабочей группе. Взаимозависимость означает то, что результаты работы членов команды зависят от других членов команды. Хотя, в рабочей группе сотрудники так же могут находиться в одном пространстве, вместе использовать одну и ту же информацию, разделять ценности и взгляды друг друга, даже помогают друг другу. Но акцент в рабочей группе все равно делается не на общей цели, а на индивидуальных» [13]. Таково одно из основных различий рабочего коллектива и команды. Ниже выделены также и некоторые другие различия этих двух образований (таблица 2).

Таблица 2 – Сравнительные характеристики «команды» и «коллектива» [14]

Команда	Коллектив
1	2
Сходства	
Достижение совместных целей	
Функционирование в контексте более общей системы	
Общее видение («ценностно-ориентированное единство»)	
Целостность, организованность	
Владение отработанными процедурами взаимодействия	
Связанность, сплоченность	
Способность мотивировать	

Продолжение таблицы 2

1	2
Различия	
Команда	Коллектив
Активное овладение членами команды процедурами взаимодействия	Совместная деятельность сама по себе обеспечивает процесс коллективообразования
Гибкое распределение и перераспределение ответственности	Жесткое распределение ответственности
Определенная свобода в процессе принятия и реализации решения	Выполнение совместно деятельности подчиняется строгому порядку
Согласование целей, задач, представлений	Совпадение, сближение, сходство, подобие целей, задач, представлений
Личность может проявлять себя по-разному	Личность проявляет свои лучшие стороны

Команда – это группа людей, как одинаковых, так и разных возрастов, которые обладают взаимодополняющими навыками и присущими только им чертами характера, непосредственно работающих над осуществлением задуманной идеи, связанных между собой общей целью и нуждающихся друг в друге для достижения результатов, подчиненных руководителю, который обеспечивает реализацию замысла.

Для команды необходимо наличие у ее членов комбинации взаимодополняющих навыков, которые составляют три категории [15]:

- 1 – технические и/или функциональные, т. е. профессиональные, навыки;
- 2 – навыки по решению проблем и принятию решений;
- 3 – навыки межличностного общения.

Команда – это самостоятельный субъект деятельности, который может быть рассмотрен с точки зрения свойств, процессов, параметров, характерных для социальной группы. Основные характеристики команды перечислены ниже.

1. Состав – совокупность характеристик членов команды, важных для анализа ее как единого целого. Например, численность возрастной, половой состав.
2. Структура рассматривается с точки зрения функций, выполняемых

отдельными членами команды, а также с точки зрения межличностных отношений в ней. Выделяют структуры предпочтений, власти и коммуникаций.

3. Групповые процессы – такие показатели динамики, как процесс развития, сплочения группы, процесс группового давления, выработки решений.

Совокупность показателей, определяющих положение человека в команде, включает:

- систему групповых ожиданий;
- систему статусов и ролей членов группы.

По отношению к каждому члену у группы есть система ожиданий в отношении его поведения. Поведение, соответствующее групповым нормам и правилам поощряется, несоответствующее – наказывается.

Организационно-культурная среда команды делится на внешнюю и внутреннюю. Внешняя среда включает в себя окружение во всех аспектах. Внутренняя среда, или организационная культура самой команды, включает такие характеристики, как принятые и разделенные всеми участниками нормы команды, способы распределения власти, сплоченность и связанность членов команды, характерные способы организации и протекания командного взаимодействия (командных процессов — координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей), организация ролевого распределения.

Формирование команды – это естественный процесс в развитии любого коллектива и проекта в целом. Процесс образования и сплочения команды – не простой, важно, чтобы в коллективе была рабочая атмосфера, и все стремились работать на общий результат, поэтому необходимо знать этапы формирования команды и какие трудности при этом возникают [16].

Иногда, посмотрев на коллектив, может показаться, что команда образовалась спонтанно, но, на самом деле, это всегда результат общей

корпоративной культуры, основы которой закладываются владельцем бизнеса.

При приеме специалиста на работу руководитель учитывает следующие признаки, из которых следует, подходит кандидат на эту должность или не подходит:

- необходимость иметь специалиста на этом рабочем месте;
- психологическая совместимость с другими членами команды;
- необходимость наличия у человека качеств, без которых выполнение командных целей не будет полным.

При формировании команды важно, чтобы командные цели объединяли людей, а не приводили к конкуренции сотрудников. К тому же, цели должны быть конкретными, измеримыми во времени и достижимыми при совместных усилиях. Но, тем не менее, цели должны быть значимыми, именно это служит отличной мотивацией для их достижения.

В процессе формирования команды выделяют три этапа.

1. Организационно-аналитический этап. Изучение общекомандных характеристик важно при teambuilding по той причине, что это определяет общую стратегию деятельности, количество уровней команды и их функциональные связи.

2. Оценка индивидуальных характеристик кандидата. На этом этапе определяется соответствие каждого кандидата его конкретной роли в организации в организации.

3. Синтез группового профиля команды. На этом этапе важную роль играют межличностные отношения внутри команды, предрасположенность к совместной работе, личностные параметры, такие как согласованности темпераментов коллег [17].

На стадии формирования команды происходит распределение ролей, согласование графика работы и совещаний, определяется состав участников.

На этом этапе люди сталкиваются с трудностями перехода от индивидуальной работы к коллективной, поэтому здесь этапе важно

убедиться, что у каждого члена команды есть своя определенная роль, а время от времени следует перераспределять роли между членами команды. Чтобы работа велась эффективно, руководитель должен ввести некоторые правила и довести их до сведения каждого участника, а также организовать взаимообмен мнениями.

Чтобы избежать разногласий и конфликтов в процессе формирования команды, необходимо, чтобы каждый участник понимал, что разногласия в любом случае неизбежны, но важно уметь сосредотачиваться на общекомандной цели.

Существует шесть основных принципов формирования команды.

1. Коллективное исполнение работы. Каждый член команды выполняет ту работу, которую ему поручает команда, а не ту, что ранее поручал руководитель.

2. Коллективная ответственность. Если кто-то из членов команды затягивает со сдачей проекта, то наказывают всю команду, которая отвечает за общий результат.

3. Стимулирование сотрудников за результат. Адекватное стимулирование команды и оценка работы зачастую бывает более мотивирующей, чем материальная составляющая.

4. Автономное самоуправление команды представляет собой такую организацию командной работы, когда команда работает самостоятельно, без участия в работе руководителя.

5. Повышенная исполнительская дисциплина. Это принцип, когда каждый член команды добровольно принимает дисциплину внутри команды.

6. Добровольное вхождение в команду. Это основной принцип работы команды, потому что в команду может быть включен лишь тот участник, который изъявил добровольное желание быть в команде.

Если рассматривать практику, то в процессе формирования команды выделяют не три, а четыре последовательных этапа [18]:

1 этап – образование команды;

2 этап – начало совместной работы;

3 этап – налаживание связей и устойчивой работы в команде;

4 этап – эффективная работа команды.

На первом этапе образования команды перед руководителем совокупность отдельных личностей. На данном этапе поведение каждого индивидуума можно охарактеризовать так:

- каждый представитель новой команды знакомится с другими;
- производит оценку лидерских качеств руководителя, а также оценку своих потенциальных возможностей в новой команде;
- испытывают сомнения и неуверенность относительно своего личного будущего в команде и команды в целом;
- наблюдают за поведением своих коллег;
- пытаются понять свое место в команде;
- каждый представитель новой команды сосредоточен на совершенствовании своих знаний и умений.

По причине оборонительной и иногда враждебной манеры поведения в этот момент в группе может наблюдаться незначительный прогресс или полное отсутствие прогресса. На данном этапе члены группы много общаются, но не полностью понимают друг друга. Предпочтительный стиль лидерства на этом этапе – директивный (более ориентированный на задачи, а не на отношения).

На данном этапе лидер должен:

- помогать участникам группы выполнять задания и приобретать знания;
- создавать спокойную и открытую рабочую атмосферу;
- помогать участникам команды больше узнать друг о друге;
- разъяснять участникам команды их цели и обязанности;
- поощрять активное участие в работе всех членов команды;
- создавать структуру команды через разъяснение ролей и задач;

- устанавливать культуру общения;
- поощрять открытое взаимодействие между членами команды

На втором этапе налаживания совместной работы члены команды осознают, что для достижения целей им предстоит пройти длинный путь.

Характерные черты действий членов команды:

- острое переживание чувств неудовлетворенности, раздражения, разочарования и неуверенности в собственных силах;
- соперничество за внимание к себе со стороны лидеров и других членов команды;
- конфликты за власть между членами группы и руководством;
- взаимное недоверие;
- эмоциональные реакции на задания, предложенные к исполнению;
- сомнения участников команды в том, что они приносят пользу команде.

Стиль лидерства на этом этапе – направляющий (четко ориентированный на отношения). Лидер команды должен обратить серьезное внимание на возможное чувство недовольства в группе, не принимая его на свой счет и спокойно обсуждая подобные ситуации, не занимая оборонительную позицию.

На данном этапе лидер должен:

- помогать участникам команды установить нормы общения и эффективно взаимодействовать друг с другом;
- обсуждать, каким образом команда будет принимать решения;
- поощрять членов команды к тому, чтобы они делились своими идеями по обсуждаемым вопросам;
- способствовать предотвращению конфликтов;
- внушать чувство уверенности и спокойствия.

На этапе налаживание связей и устойчивой работы в команде участники постепенно привыкают друг к другу, начинают доверять друг другу, принимать и уважать друг друга.

Характерные черты действий членов команды:

- общение и взаимодействие протекают более эффективно;
- формируется командный дух и возникает чувство сплоченности;
- дискуссии между членами группы носят конструктивный характер;
- больше времени посвящается работе и меньше – разрешению конфликтов между членами группы.

Стиль лидерства на данном этапе – поддерживающий (не полностью ориентированный на задачи). Теперь лидер должен максимально сконцентрироваться на поддержке и оценке усилий каждого участника, совершенствовании рабочей атмосферы, коммуникациях, сотрудничестве и дальнейшем улучшении отношений в группе. На данном этапе лидер должен:

- открыто и спокойно выражать свое мнение о различных ситуациях и вещах, которые беспокоят сотрудников;
- поощрять сотрудников к обратной связи, сделать так, чтобы о всех проблемах говорили спокойно и открыто;
- ставить задачи, которые следует решать коллективно и обсуждать пути их решения с членами команды, не теряя контроль над ситуацией;
- максимально делегировать полномочия членам команды.

На этапе эффективной работа команды мы видим сложившуюся команду с творческой рабочей атмосферой. Характерные черты действий команды:

- поддержание и укрепление тесных внутригрупповых связей;
- развитие механизмов самоуправления;
- доброжелательные взаимоотношения между членами команды.

Члены команды знают сильные и слабые стороны друг друга и чувствуют, что вовлечены в командную работу. На этом этапе стиль лидерства – консультативный, сопряженный с непрерывным поиском возможностей по улучшению взаимодействия. На данном этапе лидер должен:

- совместно с членами команды определять цели, которые были бы

интересны всем сотрудникам;

- искать пути повышения эффективности работы команды;
- развивать навыки команды по оценке ее текущей деятельности;
- признавать личный вклад участников;
- развивать личный потенциал участников команды.

Для эффективной работы команда, согласно теории М. Белбина, должна быть сформирована из кандидатов, которые могли бы исполнять одну или несколько из представленных ролей (таблица 3).

Таблица 3 – Роли в компании по М. Белбину

Английское название	Русское название	Синонимы
Plant	Генератор идей	–
Resource Investigator	Исследователь ресурсов	–
Coordinator	Координатор	Председатель
Shaper	Шейпер	Мотиватор
Monitor Evaluator	Аналитик-стратег	Критик
Team Worker	Душа команды	Вдохновитель
Implementer	Работник компании	Реализатор, Рабочая пчелка
Completer Finisher	Педант	Контролер, Завершитель
Specialist	Специалист	–

Модель начала создаваться в конце 1960-х на основе научных исследований. Автор – Реймонд Меридит Белбин, доктор психологических наук, выпускник Кембриджа. В то время психология переключилась от исследования отклонений к исследованию обычных, или, как говорят, «нормальных» людей, чтобы научиться создавать эффективные команды. Пришло осознание того, что эффективная командная работа – залог успешного развития и бизнеса, и государства, и задачу их формирования неправильно ставить как личную задачу руководителя, а необходимо поддерживать научными методами. Исследование Белбина было одним из них.

В процессе исследований было выявлено 8 командных ролей. Позднее к ним добавилась девятая. Они составляют основу модели, и здесь приведено их краткое описание, с подробностями к первой книге самого Белбина. Инфографика ролей взята с сайта ассоциации, то есть является нормативно одобренной. Надо отметить, что в ходе исследований названия ролей менялись, также различаются они в разных переводах. Поэтому для общего представления будет полезна сводная таблица с названиями.

Работник компании – это первая роль, выявленная в ходе исследований. Это человек, который работает на достижение конечного результата. Для него важно именно это. И оказалось, что именно такой человек совершенно необходим, чтобы команды в целом достигла результата. Хотя бы один. Но при этом команды только из работников компании успешными не являются. Им не хватает идей, что именно надо делать.

Генератор идей и Исследователь ресурсов – это те люди, которые порождают идеи. Генератора идей выявили раньше, потому что он более заметен, он фонтанирует идеями. И в успешной команде такой человек крайне желателен. Но только один: если их несколько, то они начинают бороться за признание первенства. А Исследователь ресурсов – это совершенно другой человек. Он не порождает своих идей, однако находится в активном поиске того полезного во внешнем мире, что могло бы помочь команде – идеи, контакты, люди – и приносит новшества и решения в команду. Третий из участников, активно работающий с идеями, – Аналитик-стратег. Он не приносит свои идеи, он оценивает чужие, оппонируя генератору и исследователю. Он способен оценить все нюансы и детали, в то время как генератор и исследователь смотрят на идеи в целом. Это позволяет провести критическую проверку и привести идеи к пригодной к использованию форме.

Руководители успешных команд тоже бывают двух типов: Координатор и Шейпер. Координатор организует коллективную работу

таким образом, чтобы сильные стороны членов команды проявились в полной мере, в то время как слабые компенсировались, а конфликты не мешали работе. Координатор обычно не выдвигает какие-либо идеи самостоятельно, но слушает предложения, оценивает и принимает решения. И вот способность принять решение, не просто выступив арбитром, а взять ответственность является его отличительной особенностью. Шейпер – это классический руководитель лидерского типа. Он не столько думает о проявлении способностей людей в команде, сколько ведет команду за собой по выбранному им пути.

Интересно, что Координатор как успешный руководитель был выявлен в исследованиях раньше Шейпера, хотя, казалось бы, команды, возглавляемые лидером, должны быть явно видны. Дело в том, что они, конечно, были видны, но далеко не всегда успешны, потому что харизма руководителя столь же легко может повести команду по неверному пути, как и по верному. В практическом бизнесе это компенсируется опытом, а в условиях игровой ситуации вероятность ошибки была велика. Кроме того, в условиях обучения менеджеров Шейпер далеко не всегда мог занять лидирующие позиции, конкурируя с другими шейперами. Естественно, Белбина очень интересовал вопрос: являются ли команды, возглавляемые Координатором, заботящимся о реализации всех членов команды, более успешными, чем команды, возглавляемые Шейпером. Статистика показала, что однозначного предпочтения тут сделать нельзя.

Среди ролей есть еще одна, заботящаяся о команде в целом – Душа команды. Это человек, который сглаживает острые углы, заботится о совместной работе. Он ненавязчиво налаживает отношения, не занимаясь руководством явно. Все три организующие роли различны по характеру и редко совмещаются в одном человеке.

Оставшиеся две роли – Педант и Специалист – тоже «работают работу», как и Работник компании. Педант обеспечивает завершение, доведение дела до конца. Он перфекционист, и, в отличие от Работника

компании, для него главное – качество и детали, и он склонен достигать их в ущерб срокам, и он гордится своим стилем работы. А Специалист приносит в команду свои профессиональные знания и навыки. В области компетенции ему часто нет равных, но вот за её пределами он не слишком хочет работать. А высокая самооценка часто мешает вниманию к мелочам. Роль Специалиста выявили позднее остальных, уже в «полевых» исследованиях, в реальных компаниях, потому что модельные игры специально были сконструированы так, чтобы профессиональные навыки не давали большого преимущества, чтобы уравнивать участников игры. Все три рабочие роли не полностью совместимы друг с другом, потому что сильные стороны одних являются слабыми у других. Но совмещение в одном человеке встречается.

Набор ролей сформировался в ходе исследований, и никаких групп в нём нет. Но девять ролей – слишком много, чтобы их легко запомнить, поэтому удобно разбивать роли на логические группы. Белбин выделяет три группы: люди действия – Шейпер, Работник компании и Педант; социальные – Координатор, Исследователь ресурсов и Душа компании; и интеллектуальные – Генератор идей, Аналитик-стратег и Специалист. А мне ближе деление по ролям в проекте: организация команды – Координатор, Шейпер и Душа компании; идеи и анализ – Генератор идей, Исследователь ресурсов и Аналитик-стратег; и «работу работают» – Работник компании, Специалист и Педант.

В ходе исследований был определен оптимальный размер команды – 5-7 человек, при том что люди совмещают несколько ролей. Команда из 4-х человек тоже может быть успешной, но у нее должен быть идеальный состав дополняющих друг друга людей и совсем не остается резерва [19].

При увеличении размера команды резко возрастает нагрузка на руководителя и требования к нему, но команда из 8-ми человек еще может работать совместно и конкурировать с менее многочисленными. А вот при большем количестве в команде появляются индивиды, которые играют «нулевую роль», выпадают из команды, или выделяется ядро принятия

решений, то есть складывается более сложная структура.

В ходе исследований было выделено несколько типов команд-победительниц, и при взгляде на конкретную команду я соотношу ее с этими типами и отвечаю на вопрос: на что команда может рассчитывать и надо ли ее усилить?

Основной вариант – смешанные сбалансированные команды, в которых представлены все роли.

В ИТ работа почти всегда требует новых идей, и потому в команде желателен один сильный и умный Генератор, для которого есть один умный оппонент – не Генератор. И вот, если о генераторе обычно помнят, то о необходимости оппонирования забывают, особенно при недостатке ресурсов. Оппонент может быть привлечен с неполным участием, но он должен быть соразмерен генератору.

В идеале командой руководит Координатор, умеющий работать с талантливыми, но зачастую трудными участниками, но вот такие руководители – в явном дефиците. А вот если руководитель команды – сильный Шейпер или Генератор (это другой тип – команда суперзвезды), то надо помнить: если стратегия лидера верна, такая команда уверенно движется к победе, а если нет – то к поражению. И то и другое стремительно. И тут необходимо внешнее наблюдение за траекторией работы команды, чтобы зафиксировать неверный путь.

А еще Шейперам и Генераторам свойственна конфликтность, которая вносит деструктивную роль, если участники начинают играть на оценку со стороны других, а не на общий результат. Об этом надо знать и либо переключать одного на другую роль (при ее наличии), либо разделять области ответственности. Изначально шейпер и генератор имеют разные области, один отвечает за организацию, а второй — за идеи для результата работы. Но их может быть несколько в команде, и они могут залезать на соседнее поле.

В любой команде должно быть достаточно исполнителей. Очень важна

ориентация на достижение результата, которую приносит Работник компании, и должное внимание к «подчистке хвостов», приносимое Педантом. Впрочем, отсутствие Педанта можно компенсировать, если об этом знать. А если для успеха проекта важен профессионализм и качество в конкретной области, то в команде должен быть Специалист соответствующего профиля. Просто Исследователя ресурсов или Аналитика-стратега, знакомых с областью, — недостаточно, если они не совмещают свою роль с исполнительской.

А еще обязанности членов команды должны соответствовать их ролям. Казалось бы, это очевидно и само сложится. Но это не так. Если Специалист и Педант выбирают области, в которых качество не критично для проекта, то тратятся лишние время и усилия. Если область, которая может быть реализована стандартными средствами, отдается Генератору или Исследователю ресурсов, то получается изобретение велосипедов. Верно и обратное: если область, идеи в которой должны быть изюминкой проекта, не принимается Генератором или Исследователем ресурсов, а отдается исполнителям, то успех не достигается.

Сильные однородные команды формируются только из стабильных экстравертов, которым нравится работать в команде – сотрудничество помогает преодолеть проблемы, хотя они могут и весело пойти на дно. В информационных технологиях это практически не реализуемый вариант, так как основная масса в профессии – интроверты. А это означает, что надо опасаться последствий отбора однородных сотрудников в команду руководителем или HR, или из-за чрезмерной культивации культуры компании команда будет слаба [20].

«Здравый смысл» рекомендует для ответственных проектов привлекать больше умных, способных и талантливых, то есть формировать команду из звезд (Белбин назвал их командами типа Аполлон, в честь программы космических исследований). А исследования говорят, что их организация имеет большие сложности, в них всегда есть внутренние конфликты,

требующие умелого управления. И ключ к успеху – удачный руководитель Координатор, который для команды Аполлон, в отличие от других типов команд, должен быть несколько глупее, а не умнее среднего уровня команды. Как вывод – если такого руководителя у Вас нет, то лучше команду из звезд не собирать, она будет менее результативной, чем обычная сбалансированная команда.

Способность исполнять те или иные роли можно тренировать. Исходить при этом надо из личных качеств. Личные качества человека проявляются как достоинства и недостатки относительно роли. При этом недостатки могут быть допустимыми и недопустимыми. Допустимые недостатки являются продолжением достоинств роли, ее обратной стороной, а недопустимые препятствуют исполнению роли. Грань тонка, и чрезмерное достоинство превращается в недостаток. И при тренировке не следует забывать, что может быть несколько ролей, а сильные стороны одних ролей являются слабыми для других, поэтому определенные качества можно усиливать для одних своих ролей и ослаблять при этом в других.

Сложный командный профиль, способность играть разные роли является преимуществом. Однако при первоначальном поступлении на работу, собеседовании с руководителем или формировании команды это может оказаться и недостатком, так как такого человека сложнее определить и с ним труднее работать. Тут может помочь явное обозначение, в каких позициях вы можете выступать в команде и демонстрация умения переключаться. Только надо учитывать, что знакомство с теорией Белбина – относительная редкость, и делать это нужно без использования терминов и ролей, если вы не знаете, известны ли они собеседнику.

Что касается применения теории на уровне команд, а не личном, то тут в первую очередь стоит говорить о применении тех составляющих модели, которые свидетельствуют о потенциальной конфликтности и слабости команды. Надо отметить, что командный профиль человек склонен изменять значительно меньше, чем свои профессиональные навыки. И в своей второй

книге «Типы ролей в командах менеджеров», которая продолжает первую, а не повторяет и сосредоточена на вопросах формирования команд, Белбин прямо рекомендует при формировании команды больше смотреть на командный профиль, чем на профессиональные навыки. Что интересно, он рекомендует выбирать тех, кто приемлем по командному профилю, но не дотягивает по квалификации, потому что для них работа будет возможностью профессионального роста и вызов, а не скучная рутина. Впрочем, при дефиците хороших менеджеров, и не только их, это может быть слабо применимо. Кстати, хотя исследования первоначально проводились именно для команд менеджеров, они переносятся и на другие типы команд. О командных ролях в области ИТ пишет Эдвард Йордан в классической книге о сложных проектах «Смертельный марш», ссылаясь на Rob Thomsett, американского последователя Белбина.

Подведем итоги. Выше был рассмотрен объем понятия «команда». Данное понятие очень глубокое, и поэтому при создании команды необходимо тщательно его изучать.

Таким образом, формирование команды проекта – процесс непростой, и зависит он от грамотно организованной руководителем работы и общего настроения в коллективе.

1.2 Отличительные особенности Start-up проекта

Понятие Start-up проекта впервые появилось в США в 1939 году. Первопроходцами стали студенты Стэнфордского университета Дэвид Паккард и Уильям Хьюлетт, создав первый Start-up проект «Хьюлетт-Паккард», который впоследствии перерос в крупную компанию [21].

У большинства людей в современном мире сложилось ложное представление, что Start-up проект – это проект, связанный с компьютерными или интернет разработками, который имеет какую-то «фишку», отличающую его от других проектов. В этом нет ничего удивительного, так как

практически каждый день мы слышим и про отечественные и про зарубежные компании, начинавшиеся именно со Start-up проекта и добившиеся колоссального успеха именно в сфере IT-технологий. Поэтому в большинстве случаев Start-up проект ассоциируется с проектом в IT-сфере [22].

Приведем пример успешных Start-up проектов: Социальные сети «ВКонтакте», Facebook, «Одноклассники.ру». Из этих трех масштабных проектов по праву Start-up проектом можно назвать лишь Facebook, компанию, основанную Марком Цукенбергом. Два других проекта являются лишь копией сработавшей идеи и распространены далеко не по всему миру, а лишь в рунете [23].

Википедия – самая большая интернет-энциклопедия, которая ежедневно пополняется новыми статьями, уточнениями к уже опубликованным статьям.

YouTube – один из самых масштабных хранилищ видеороликов.

Flickr – один из самых масштабных сервисов по хранению фотографий.

Twitter – платформа созданная Джеком Дорси, так называемый мессенджер, для обмена короткими сообщениями.

Можно привести также примеры гигантов в сфере IT-технологий, которые когда-то начинались как Start-up проекты.

Microsoft – одна из ведущих и крупнейших компаний, занимающаяся производством программного обеспечения для вычислительной техники. Основателями данной компании являются Билл Гейтс и Пол Аллен. Надо отметить, что по неофициальной версии Гейтс все же скопировал идею своего главного конкурента Джобса. Однако грамотно выстроенная стратегия привела к огромному успеху по всему миру [24].

Apple Computer inc. – это американская корпорация, основанная Стивом Джобсом и Стивом Возняк. По праву именно эта компания является флагманом и больше всего подпадает под понятие Start-up проекта. В 2014 году она достигла пика своего развития и стала первой во всем мире по

показателю рыночной капитализации.

Google – это американская транснациональная публичная корпорация, занимающаяся развитием технологий интернет-поиска, активно инвестирующая в различные интернет-сервисы и рекламные технологии. Ее основателями являются Лэрри Пэйдж и Сергей Брин. Основным источником дохода компании является реклама.

На западе под Start-up проектом понимается инновационная, необязательно связанная с интернетом и компьютерными технологиями. В России зачастую в это понятие вкладывают понятие недоработанного продукта.

В литературе встречается множество определений Start-up проекта, но все эти определения можно свести к следующему понятию: Start-up – это проект или компания, находящаяся на стадии создания или становления, которая строит свою деятельность на основе инновационного подхода решения существующих проблем и соответственно получения прибыли.

Start-up – это общее понятие, объединяющее множество вновь образованных компаний, фирм, проектов [25]. Жестких временных критериев, в течение которых они могут называться Start-up проектами, не существует. Они могут варьироваться от нескольких недель до нескольких месяцев. Если идея, лежащая в основе такого проекта, оказалась удачной – он получает дополнительные инвестиции, либо сам начинает перерастать в полноценную компанию. Ну а в случае, если идея не имеет успех, проект прекращает свое существование. В современном мире Start-up проекты являются общественным трендом. Многие мечтают запустить свой уникальный проект, который впоследствии станет полноценной компанией.

Start-up проекты запускаются в различных направлениях, помимо IT-сферы. Набирает популярность и такое понятие Start-up проекта как венчурный фонд. В Америке большинство Start-up проектов создается студентами, и поэтому очень часто такие проекты называются «гаражными».

Есть некоторые признаки, которые отличают Start-up проект от других

видов бизнеса [26]:

- он имеет очень короткий жизненный цикл;
- идея, лежащая в основе Start-up проекта, является уникальной, способной решить проблемы целевой аудитории;
- практически невозможно просчитать риски при инвестировании в Start-up проект;
- ограниченный бюджет.

Главной отличительной чертой Start-up проекта от других видов бизнеса и самым главным образом от малого бизнеса, является стремление к инновациям. Данные проекты создают принципиально что-то новое или улучшают уже существующее. Также у малого бизнеса основной задачей является извлечение прибыли, в то время как у Start-up проектов прибыль является лишь производной от удачно реализованной идеи.

Источниками стартового капитала для Start-up проектов все чаще становится краудфандинг – коллективный сбор денежных средств в интернете. Иногда даже люди безвозмездно помогают таким проектам, девизом которых является решение общественно и социально значимых задач. Однако существенный вклад в стартовый капитал все же составляют венчурные фонды, нахождение инвесторов в других сферах бизнеса и очень популярное на западе направление – помощь бизнес ангелов [27].

Средний возраст людей, начинающих свой Start-up проект составляет от 20 до 25 лет. Стремление реализовать свои идеи и стать финансово независимыми, а также недостаток денежных средств для их реализации порождает данное направление проектов.

Каждый Start-up проект проходит следующие фазы развития [28]:

- 1) появление идеи;
- 2) формирование команды;
- 3) доработка идеи;
- 4) создание концептуального образца продукта;
- 5) создание бизнес-плана.

Для создания нового гениального бизнеса нужна хорошая новаторская идея, она служит главным ресурсом. Бизнес-ангелы охотятся за свежими и необычными идеями и тратят на их покупку огромные деньги. Внушительных сумм стоит сама идея, еще не имеющая реализации, существующая лишь на бумаге или на словах, другими словами бизнес-план стартапа. Главное, чтобы идея была востребована, от этого будет зависеть, оправдает ли она вложенных денег или нет. В любом случае, идея может быть новаторской и необычной, только толку от неё не будет без востребованности.

Также успех Start-up проектов зависит от людей, которые его реализуют, от их упорства, трудолюбия и одержимости идеей.

Как говорит нам статистика средний возраст стартаперов – двадцать пять лет. В этом возрасте у молодых людей очень много амбиций, они очень целеустремлены, коммуникабельны и они действуют согласно принципу: или всё – или ничего, или пан – или пропал, их устраивает только успех в начатом деле.

Для того, чтобы Start-up был успешен, нужна хорошая команда. Перед началом необходимо продумать стратегию выхода на рынок своего продукта. Важно, чтобы в команде каждый из участников дополнял другого и мог даже заменить его. В идеальной команде каждый участник должен выполнять свою роль, но в тяжелой и экстренной ситуации страховать своего товарища.

Немаловажным для реализации и развития Start-up проекта является необходимость в стратегическом менеджменте и продуманный бизнес-план. В любом деле, будь то бизнес или что-то другое, необходимо правильно поставить цели, задачи, а после находить пути решения.

Формирование команды Start-up проекта проходит в несколько этапов [29]. Этап первый – понимание ролей в команде. В уже работающем и устоявшемся проекте роли и обязанности сотрудников чаще всего регламентированы: существуют должностные инструкции, скрипты, стандарты работы. Если работник уходит, вакансия для поиска нового

человека составляется на основе должностной инструкции. К Start-up проекту такой подход не допустим. В новом проекте каждый день меняется очень многое, поэтому, на первый план выходят не компетенции, а личные качества сотрудников: умение и желание быстро осваивать новые навыки, коммуникабельность, умение быть гибким и решать постоянно возникающие проблемы. Успешное развитие каждого проекта зависит от успешной работы команды по ключевым направлениям. Под эти ключевые бизнес-задачи с учетом ресурсных ограничений, которые есть в каждой компании, и подбирается команда. Затем необходимо описать навыки и компетенции каждого члена команды. В итоге получится профиль кандидата на каждую из ролей.

Этап второй – поиск претендентов. Самый долгий этап в процессе создания команды – это поиск кандидатов, которые наилучшим образом подходят по опыту, навыкам, компетенциям и личным качествам для Start-up проекта, поиск идеального сотрудника. Это трудно, но вполне реально: на рынке сегодня достаточно много претендентов, среди которых есть уникальные личности.

Поиск можно производить несколькими способами: личные знакомства, рекомендации знакомых и коллег (социальные сети в данном случае незаменимы), поиск на открытом рынке (размещение вакансий и хантинг). Поиск кандидатов на открытом рынке – самый долгий и сложный путь. Тем не менее, если личные связи не дали результата, им стоит воспользоваться. Если говорить про входящий поток претендентов, откликающихся на вакансии, имеет смысл поставить дополнительный фильтр. Например, не принимать отклики без сопроводительного текста. Некоторые HR-менеджеры рекомендуют вставлять в описание вакансии кодовое слово, попросив кандидатов начинать сопроводительное письмо с него. Каждую вакансию нужно распространить максимально широко, публикуя на всех доступных HR-площадках, распространяя через социальные сети и профильные сайты. В итоге должен образоваться пул

кандидатов для прохождения следующего этапа – собеседования. Претендентов на некоторые позиции будет уместно попросить пройти специальные онлайн-тесты, например, на логику. Необходимо обратить внимание на рекомендации и на профили кандидатов в социальных сетях – чем они интересуются, какой контент размещают [30].

Этап третий – собеседование. Если вакансия срочная, (а так обычно бывает в 90 % случаях), данный этап можно сократить и проводить собеседование сразу вдвоем: руководитель проекта и HR-менеджер, если таковой имеется. Если необходим высокий результат, придется нанять хотя бы на аутсорсинге такого специалиста. Классическая схема проведения собеседования выглядит так: собеседование с соискателем сначала проводит специалист по работе с персоналом и лишь потом – его возможный начальник. Каждый оценивает кандидата самостоятельно, а затем происходит обмен впечатлениями. Готовясь к собеседованию, желательно подготовить основные вопросы и договориться с HR-менеджером, кто будет вести интервью. Встречаясь с кандидатами, необходимо выяснить их планы на будущее, почему они хотят с нами работать. Поинтересоваться у соискателя, каковы были его функциональные обязанности в прошлом, и чего он достиг. При этом стараться добраться до сути. Общие ответы типа «Отвечал за рекламу» не устраивают. Очень важно, чтобы соискатель конкретно описал содержание своей работы. Например: «Размещал в журналах PR-публикации – не менее десяти в месяц. Заказывал рекламные макеты дизайнерам».

Этап четвертый – домашнее задание и кейс. После собеседования у руководителя должен получиться шорт-лист кандидатов. Кого из них предпочесть? Полное представление можно получить, только увидев человека в работе. Для этого необходимо попросить выполнить домашнее задание – подготовить презентацию на тему, соответствующую функциональной роли, на которую претендовал соискатель. Например, кандидату на роль менеджера по контенту предложить тему «Основные

задачи на позиции Content Manager и способы их реализации». Оценивая задание, обратить внимание на ход мыслей кандидатов, умение работать с информацией, на то, как они защищают свою точку зрения перед аудиторией, как реагируют на неожиданные вопросы. Помимо домашнего задания на финальном этапе интервью необходимо предложить кандидатам решить кейс. Кейс описывает различные бизнес-ситуации, реагируя на которые кандидат вовлекается в решение конкретных бизнес-задач и открывается максимально. Подходящий кейс (бизнес-игру) можно отыскать в интернете. Выбор зависит от того, какие качества кандидата необходимо проверить [31].

Действуя по описанному алгоритму, можно собрать сильную и вовлеченную команду для реализации амбициозной цели Start-up проекта. После этого основной задачей является сохранение высокой мотивации и вовлеченности сотрудников при достаточно высокой нагрузке и требованиям к срокам.

Основными характерными чертами Start-up проекта, признанными многими предпринимателями являются перечисленные ниже [32].

1. Курс на новый продукт. Зачастую суть Start-up проекта состоит в продвижении новаторских идей или усовершенствовании старых. Благодаря этому Start-up проекты могут конкурировать даже с самыми мощными корпорациями, которые в большинстве случаев не утруждают себя введением инноваций и продолжают предлагать те товары и услуги, которые давно зарекомендовали себя.

2. В основе Start-up проекта лежит интересная бизнес-идея. Без идеи не было бы вообще никакого бизнеса. В Start-up проекте идея имеет особую ценность. Если она перспективная, то может быть очень дорогой.

3. Создатели Start-up проектов молоды. Многие известные успешные Start-up проекты – детища вчерашних студентов. Согласно статистическим данным, средний возраст стартапера – 25 лет. Вот почему новые начинания иногда с ноткой пренебрежения именуют «гаражным бизнесом»: молодым людям, еще не нажившим состояние, негде собраться для обсуждения своих

идей, кроме как в гаражах и на съемных квартирах.

4. Создатели Start-up проектов вкладывают всю душу в свою идею. Чтобы реализовать ее, человек готов рисковать по-крупному. Его не волнует тот факт, что цена победы может оказаться слишком высокой: если он заинтересован в успехе, то сделает все возможное, чтобы добиться его.

5. Инициативная группа работает за идею, а не ради прибыли. Сложно развивать какое-либо начинание в одиночку. Поэтому в создании Start-up проекта участвует целая команда во главе с идейным лидером. Каждый из членов этой команды выполняет определенные функции: один может разрабатывать перспективную идею, другой – планировать бизнес на базе этой идеи, третий – искать поставщиков, клиентов, источники финансирования. Они прекрасно понимают, что им не удастся добиться всего и сразу. Зато они заинтересованы в своей работе и верят в возможность получения прибыли.

6. Проблемы с финансированием. Пожалуй, недостаток средств для воплощения идеи в жизнь является главным характерным признаком Start-up проекта. В этом нет ничего удивительного, ведь они создаются увлеченными молодыми людьми, у которых есть огромное количество энергии, но нет денег. Вот почему необходимы инвесторы – люди, которые заинтересуются свежими идеями и помогут реализовать их, вложив свои средства в эти проекты. Не в последнюю очередь инвестора привлекает и прибыль.

Таким образом, можно сделать следующий вывод – невостребованный Start-up проект не имеет шансов. Целевая аудитория должна быть заинтересована в его развитии, иначе ни один инвестор не решится вложить деньги в раскрутку проекта.

Start-up проекты принято классифицировать по нескольким признакам, например, по особенностям продукции и рынку сбыта. Различают следующие виды Start-up проектов [33].

1. «Успешные копии». В эту группу входят многочисленные российские проекты, в некоторой степени являющиеся клонами зарубежных.

В первую очередь это социальные сети. Как оказалось, такие копии весьма перспективны.

2. «Агрессивные пришельцы». Эта группа объединяет Start-up проекты, ориентированные на захват какого-либо сегмента рынка и изгнание из него конкурирующих компаний. Внедрение продукта на рынок может быть реализовано за счет его исключительного ценового преимущества.

3. «Темные лошадки». Так можно назвать Start-up проекты, перспективы которых не ясны ввиду их новаторства. С одной стороны, создатели этих стартапов идут на большой риск, делая попытку продвигать их, а с другой стороны – в случае успеха им гарантирована колоссальная прибыль.

Также Start-up проекты можно различать по степени наукоемкости.

1. Start-up проекты, основанные на высоких технологиях. Бизнес, построенный на новейших научных открытиях, может быть очень доходным. Но чтобы запустить его, требуется серьезное финансирование, которое могут обеспечить только крупные инвесторы.

2. Традиционные Start-up проекты. На самом деле, чтобы открыть успешный бизнес, не обязательно создавать инновационную идею. Некоторые Start-up проекты формировались на базе нехитрых, легко реализуемых идей, и в результате сделали своих создателей состоятельными людьми.

1.3 Поиск, кандидатов и набор команды проекта

В первую очередь хотелось бы остановиться на со-основателях, на их взаимоотношениях, так как это лежит в основе всей компании. Многие считают, что необходимо наблюдать за признаками зарождающегося напряжения и устранять их. Часто случается, что первой причиной развала бизнеса являются разногласия учредителей. До сих пор многие начинающие Start-up бизнесмены легкомысленно подходят к вопросу формирования

команды и слишком основательно к вопросу последующего найма сотрудников. Нельзя допускать эту распространенную ошибку. Первоначальный этап становления всего проекта является ключевым. И к нему надо подойти со всей серьезностью [34].

В силу неопытности новичкам этот этап дается весьма тяжело. Многие берут к себе в команду первых встречных только потому, что те в принципе хотят чем-нибудь заниматься совместно. А ведь существуют даже правила и различного рода мероприятия для знакомства и установления контакта между будущими компаньонами. Это больше напоминает сумасшествие. В других условиях начинающий Start-up бизнесмен даже не нанял бы тех людей, которых на начальном этапе берет себе в компаньоны и с которыми начинает общее дело. Это распространенная ошибка, которая привела к гибели многие перспективные проекты. На начальном этапе возникает множество проблем, проект может переживать тяжелые времена и в этот самый момент случайные компаньоны не только могут не помогать, но и наоборот даже вредить проекту и привести его к гибели.

Очень важный аспект на стадии становления команды: необходимо свести к минимуму наем сотрудников. Как только Start-up проект организовывается, окружающие начинают интересоваться о количестве наемных сотрудников. Это своего рода шкала оценки успешности проекта. Окружающие думают, что чем больше сотрудников, тем перспективнее проект. Ну и, наоборот, при низком их количестве проект кажется неудачным. Это ложное представление. Напротив небольшое количество сотрудников является преимуществом компании. Большое количество наемных сотрудников ведет к большим затратам на заработную плату, усложнению структуры предприятия, а также процесс принятия решений становится более длительным. Если копнуть глубже оказывается это не так уж хорошо. Действительно хорошим результатом можно назвать достижения при найме небольшого количества сотрудников. Большинство основателей Start-up проектов в первый год жизни проекта нанимали немного сотрудников. Зачастую вовсе не использовали

наемный труд, обходясь собственными силами. Чем большее количество времени штат сотрудников не будет увеличиваться, тем лучше. Лишь при возникновении критической необходимости следует нанимать дополнительных сотрудников. В процессе развития бизнеса безусловно придется искать новых сотрудников и следует это делать быстро и качественно. Самая главная причина, по которой следует избегать найма сотрудника на этапе становления проекта это вероятно ошибки выбора кандидата. Именно на этапе становления такая ошибка приводит к фатальным последствиям и в конечном итоге губит весь проект [35].

В идеале находить себе единомышленников во время обучения в университете. Но, не всегда это получается. Лучше и проще работать в одиночку, чем пытаться ужиться со случайным человеком, волей судьбы попавшим в проект. Но работа в одиночку сложна и не является грамотной стратегией. По статистике все крупнейшие мировые компании, обладающие наибольшей капитализацией, были основаны не одним учредителем, а как минимум двумя и более. Исходя из вышесказанного, лучшим компаньоном будет человек, которого хорошо знаешь. Достаточно неплохой вариант работать в одиночку.

Самый неблагоприятный вариант компаньона – случайный человек. Есть определенные критерии, по которым стоит выбирать себе компаньона. К таким критериям можно отнести невозмутимость, стойкость, находчивость. Нужны люди, которые смогут принимать в сложных ситуациях самостоятельные решения. Они должны решительно принимать сложные решения, подходя к этому процессу творчески, они должны быть готовыми к любой форс-мажорной ситуации. Есть очень наглядный образец идеального компаньона – это Джеймс Бонд. Пускай этот персонаж и вымышлен, но в его образе сочетаются именно те качества, которыми должен обладать человек, с которым начинается одно большое общее дело. Именно эти качества будут намного важнее экспертных знаний в любой области.

Самый лучший вариант для компаньона – это люди, которых знаешь не

первый год. Данный вариант отлично подходит при найме первых сотрудников и многие применяют его, забывая, к сожалению, про него при выборе компаньонов на первом этапе становления проекта. Необходимо узнавать лучше своих друзей и коллег.

Если человек идеально разбирается в технологии, и он профессионал своего дела, ему в любом случае следует искать в качестве партнера человека, который также будет профессионалом в данной сфере. Замена технических специалистов наемными рабочими чревата не очень хорошими последствиями. Нельзя быть исключительно управленцем. Исследования и опыт показывает, что такой подход не работает. Специалистам и профессионалам в одной области необходимо начинать работать именно в той области, в которой у них наработан опыт. Начинать надо с двумя или тремя компаньонами. Большое количество – плохой вариант, как и работа в одиночку.

Очень часто основатели подходят легкомысленно к подбору сотрудников и не понимают всю сложность данного процесса. Они думают, что окружающие люди будут притягиваться как магнитом. Естественно это не так. Все работает совсем иным образом. Самые лучшие и талантливые кандидаты могут выбирать себе работу среди множества предложений, поступающих в их адрес. Их привлечение к реализации проекта может занять достаточно много времени. Это долгий процесс, в течение которого необходимо убедить их в значимости проекта по сравнению с другими. Профессионалы желают работать над поистине важными проектами, а не размениваться по мелочам.

Встает вопрос по поводу времени, которое необходимо уделять подбору сотрудников. Здесь все очень просто – необходимо уделять не меньше четверти времени, уделяемого на весь Start-up проект. Нельзя идти на компромисс или закрывать глаза на какие-то детали при решении данного вопроса. Культуру компании разрушает именно халатное отношение к процессу найма сотрудников. И если в крупных компаниях такое отношение может принести некоторые неприятности, то Start-up проект может вовсе погубить. Посредственные сотрудники никогда не создадут великие компании. В крупной

компаниям возможно бороться с этим явлением, но в Start-up проекте каждый участник задает тон для всего коллектива. Нельзя допускать ошибку на этапе найма первых 5-10 сотрудников, это может сразу загубить компанию. Нельзя делать ставку на одного отдельно взятого сотрудника. Как показывает практика, первые сто сотрудников всех успешных компаний были приняты на работу на основе личных рекомендаций. В крупных компаниях наподобие Facebook или Google, в первые несколько недель с принятым вновь сотрудником непременно побеседует HR-специалист, который заставит его назвать всех умных людей из ближайшего окружения, чтобы впоследствии при необходимости нанять кого-то из них [36].

Необходимо позвонить людям, с которыми раньше работал потенциальный кандидат. И во время звонка нужно не просто уточнить, как шла работа над проектом – нужно поинтересоваться чем-то и помимо этого. Необходимо спросить собеседника, принадлежит ли потенциальный сотрудник к 5 % людей, с которыми собеседнику было комфортнее всего работать. Что именно делал этот человек? Нанял бы собеседник его повторно?

Кроме того, в качестве своих первых сотрудников каждый наверняка хочет видеть людей, которые смогут продемонстрировать способность взять на себя риск. Эта способность в них в той или иной мере уже есть – иначе они не проявили бы интерес к работе в Start-up проекте, но сейчас Start-up проекты – это, своего рода, модный тренд, поэтому необходимо обращать внимание на людей, которым действительно нравится немного рисковать.

Если кто-то выбирает между работой в Start-up проекте и Макдоналдсе, крайне маловероятно, что этот человек реально собирается работать в Start-up проекте.

Нужны те, кто маниакально зафиксирован на идее начинающегося Start-up проекта – а это немного отличается от спокойного отношения к риску. Так что стоит искать комбинацию этих качеств.

Необязательно заводить дружбу с каждым сотрудником, но должно быть по крайней мере приятно работать с ними. И если дружба не складывается, то

надо хотя бы глубоко уважать их. Опять же, если кто-то не очень интересен, то и не нужно пытаться что-то предпринимать на этот счет.

При найме управляющего сотрудника, который будет управлять большой частью организации, возможно, опыт кандидата будет играть значительную роль. Но для большей части должностей, которые закрываются на ранних стадиях жизни стартапа, опыт, как правило, не так уж важен [37]. Необходимо обращать внимание на способности кандидата и его веру в проект. Большинство лучших сотрудников многих компаний, как показывает практика, никогда до этого не занимали требуемые должности. Поэтому стоит задаться вопросом, насколько в действительности важен опыт при найме сотрудника на ту или иную должность. В большинстве случаев, особенно на ранних этапах жизни компании опыт кандидата не важен.

На собеседовании, следует попросить кандидата подробно рассказать о его прошлых проектах вместо того, чтобы давать ему разгадывать головоломки. Так можно узнать о кандидате гораздо больше. По тем или иным причинам молодые технари любят давать кандидатам головоломки, вместо того, чтобы спросить человека, что он в своей жизни уже сделал. Необходимо внимательно изучать проекты, над которыми работал потенциальный сотрудник. По возможности запросить рекомендации. Это еще одна вещь, которую неопытные основатели часто упускают.

Есть три параметра, на которые следует обратить внимание в процессе найма:

- сообразительность кандидата;
- процент реализованных им проектов;
- личностные характеристики.

Если ответы, на эти три вопроса утвердительны, то кандидат подходит. Почти всегда такой подход срабатывает. Можно найти ответы на эти вопросы уже на этапе собеседования, но лучший способ ответить на них – совместная работа. В идеале подойдет кто-то, с кем уже был совместный опыт работы ранее – в этом случае собеседование и не потребуется. Если таких кандидатур

нет, тогда, лучший выход из ситуации – поработать с кандидатом над проектом день или два прежде, чем нанимать его. Это будет хороший опыт – большинство основателей, не имевших опыта создания компаний – очень плохие интервьюеры, которые, при этом, очень хорошо могут оценить кого-либо, поработав с этим человеком вместе.

Итак, один из важных советов – попытаться совместно поработать над проектом вместо собеседования [38].

Еще один момент, который хотелось бы отметить, заключается в том, что развитый навык общения коррелирует с успешным наймом сотрудников. Почему же общение важно на ранних стадиях жизни Start-up проекта? Если с кем-то тяжело общаться, если кто-то не может ясно изложить свои мысли, вероятность того, что этот человек сможет эффективно работать, будет крайне низкой.

2 СОЗДАНИЕ START-UP ПРОЕКТА – ПОРТАЛА «INTELLIGENCE»

2.1 Описание Start-up проекта «INTELLIGENCE»

В современном интернет пространстве миллионы сайтов, интернет порталов, коммерческих интернет магазинов, обучающих сайтов. Среди такого обилия и разнообразия не всякая идея сможет завоевать сердца пользователей. Какой же Start-up проект будет успешным?

Пройдя все ступени образования, студент не становится специалистом. Образовательная система дает лишь общие знания и расширяют кругозор, но, к сожалению совершенно не подготавливают к реальной жизни и реальным проблемам, с которыми приходится сталкиваться каждый день на работе. На данный момент появилось множество литературы и обучающих сайтов. Но во всем этом обилии, к сожалению, нет никаких стандартов, нет системы. Правда, иногда попадаются вполне интересные продукты – обучающие сайты.

На основе вышесказанного зародилась идея создать обучающий портал и назвать его «Intelligence», что в переводе означает Интеллект. В чем же уникальность идеи? В том, чтобы систематизировать все знания по профессиям, помочь человеку подготовиться для работы на какой-либо должности, стать профессионалом в своей области, повысить свою квалификацию, переквалифицироваться. Основой всего будет практика. Человек будет каждый день заниматься практическими занятиями, заходя на образовательный портал, а потом разбирать свои ошибки, читая теоретическую часть урока. Весь процесс обучения можно разделить на ступени, которые постепенно будет преодолевать потенциальный ученик. По достижению определенного уровня пользователь сможет получить определенный сертификат данного уровня. Для исключения фальсификации сертификатов он будет приглашаться в офис компании или авторизованный центр для прохождения верификации сертификата путем прохождения контрольно-тестовых заданий. После прохождения верификации

сертификата в анкету пользователя на портале будет вноситься информация о подтверждении определенного уровня его знаний. Соответственно работодатели, которые будут также присутствовать на данном портале, будут видеть подтвержденные знания потенциальных соискателей. По сути, создается огромная база данных претендентов с их знаниями и умениями. На этой площадке любой сможет заявить о себе, оценить свои возможности, пройдя тестовые задания.

Еще одной полезной опцией портала можно сделать прохождение психологических тестов, определения типа личности, стрессоустойчивости. Компании тратят огромные деньги, привлекая кадровые агентства для поиска соискателей. Кандидаты в свою очередь иногда не понимают, что от них требуется и что хочет потенциальный работодатель. Потеря времени и средств как одних, так и других, а в результате не очень большой процент удовлетворенности обеих сторон.

Механизм работы интернет-портала «Intelligence» представлен на рисунке 1.

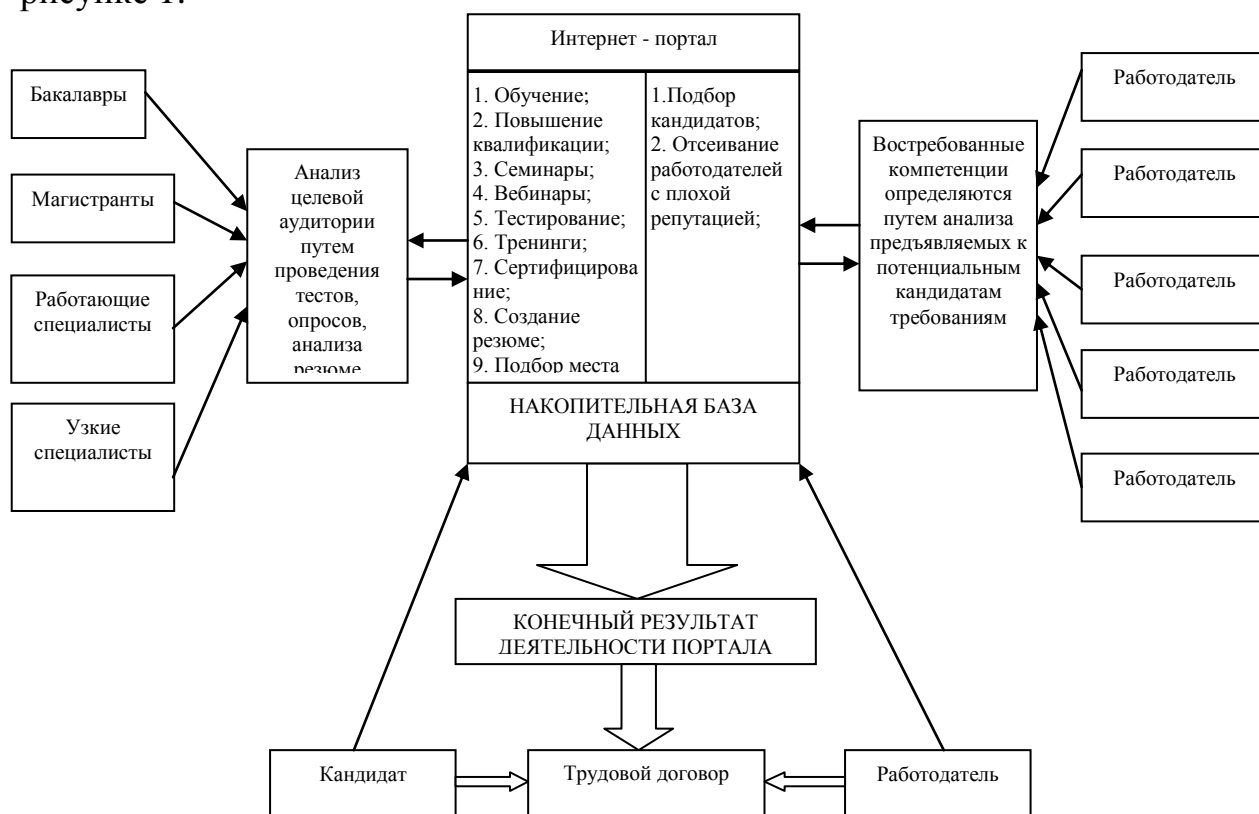


Рисунок 1 – Механизм воплощения идеи Start-up проекта «Intelligence»

2.2 Экспресс бизнес-план интернет-портала «Intelligence»

Введение (резюме бизнес-плана)

Идея проекта создания обучающего сайта преследует три цели.

1. Создание обучающей интернет-площадки, на которой можно будет получить навыки в какой-либо из представленных областей или переквалифицироваться на желаемую специальность.

2. Привлечение работодателей на интернет площадку с целью поиска квалифицированных кадров.

3. Получение прибыли за счет размещения рекламы, а также предоставления индивидуальных услуг в сфере обучения или подбора кадров.

Общая информация о проекте (информация о проекте и об Инициаторе проекта, описание места осуществления проекта на основании данных, представленных заказчиком)

Обучающий портал предназначен для единого доступа к разнородным информационным ресурсам и приложениям. Интернет-порталы являются относительно новым интерфейсом пользователя в сети интернет, и предоставляют ему единый вход в глобальное информационное пространство и инструменты поиска информации, библиотеки систематизированного контента. По сути, интернет-портал – это такой web-сайт, который предоставляет доступ к различным сервисам на основе персонализации пользователей с помощью любого устройства, подключенного к интернету. Современный интерфейс интернет-порталов позволяет посетителям сети интернет общаться друг с другом в рамках сообществ по интересам, форумов, конференций и чатов в реальном времени. Параллельно порталы предлагают широкий спектр различных коммерческих сервисов и рекламных услуг в сети интернет.

Будущий интернет-портал должен содержать следующие разделы:

– главная страница;

- обучающая площадка;
- площадка для работодателей
- система новостей;
- контакты;
- расширенную удобную панель управления, с возможностью добавления разделов;
- форум (возможность прямого общения с клиентами через интернет форму);
- личный кабинет пользователей сайта;
- возможность пользователей сайта его обновлять.

Потребителями услуг данного интернет-портала будут предприятия, государственные учреждения, а также физические лица, которые нуждаются в тех или иных возможностях интернет-портала. А потенциальными потребителями услуг и продукции интернет-порталов являются все пользователи интернета. Интернет-портал предоставляет максимально широкий спектр услуг, соответствующих потребностям среднестатистического пользователя сети. В большинстве случаев у порталов есть также значительное собственное содержательное наполнение. Цель порталов – создание места в сети, с которого большое число пользователей регулярно начинает свою работу в Интернете, и которые поэтому служат привлекательным местом для размещения рекламы. Порталами могут считаться сайты, имеющие стабильно высокую посещаемость.

В планах организации интернет-портала предполагается осуществлять следующие виды пакетов услуг и услуги:

- 1) разработку и размещение в сети интернет многофункционального, коммуникационного интернет-портала;
- 2) оказание комплексных обучающих услуг клиентам интернет портала;
- 3) проведение тематических Online семинаров;

4) размещение информации о квалификации клиентов на виртуальных стендах биржи труда интернет-портала;

5) оказание содействия участию клиентов в региональных отраслевых биржах вакансий;

6) юридическая поддержка клиентов и посетителей Интернет портала с привлечением специализированных компаний «Консультант Плюс», «Кодекс», «Гарант» и консультационное обслуживание специалистами указанных на интернет - портале компаний;

7) предоставление компаниям виртуальных стендов вакансий.

Сфера деятельности интернет портала не несёт высоких требований к месторасположению. Достаточно организовать офис, так как основные услуги, предоставляются по сети интернет, что позволяет выбрать оптимальное решение в плане стоимости аренды. Главными характеристиками являются технические характеристики арендуемого помещения:

– наличие доступа к интернет;

– телефонизация.

Для эффективного развития интернет-портала необходимо постоянное его поддержание и наполнение новой актуальной информацией. Обычно на порталах пользователю предлагается большое количество услуг: форумы, рассылки информации, новостные ленты, голосования и прочее. Все это позволяет привлечь на интернет-порталы большое количество посетителей, что делает их выгодной рекламной площадкой.

При создании системы интернет-портала акцент делается на удобстве получения информации и эффективных способах её обработки. Создаётся гибкая система администрирования, позволяющая без особых усилий управлять любой информацией на портале. Сотрудник «компании – клиента» обладающий навыками пользователя ПК может самостоятельно редактировать представленную фирмой информацию в любое время, а при возникновении вопросов обратиться в службу поддержки интернет - портала.

Обычные требования к интернет-порталу со стороны клиентов:

- возможность полноценного управления информацией и наличие системы управления ресурсом;
- возможность управлять информацией при необходимости прохождения данных через несколько этапов публикации;
- возможность удаленного доступа к персональным рабочим местам через web-интерфейс;
- высокая надежность и производительность информационного портала;
- поддержка стандартных технологий и форматов экспорта и импорта данных.

Администрация портала должна проводить комплексное продвижение проекта, чтобы обеспечивать стабильно высокую посещаемость web-представительства «компания – клиента» посетителями из разных регионов.

Существуют различные способы создания порталов. Можно создать один сервис, приложить усилия для того, чтобы сделать его популярным и привлечь большое число пользователей, а затем предложить этим самым пользователям и другие услуги. Примером такого подхода может служить портал Mail.Ru. Он начинался как исключительно почтовый сервис и только затем, после завоевания признания со стороны своих пользователей, его владельцы начали предлагать пользователям дополнительные услуги: сообщать прогноз погоды, информировать о новостях, предоставлять возможности по хранению файлов и фотографий и т.п. Многие поисковые серверы также обросли различными сервисами и стали порталами. Ряд владельцев порталов пошли по пути объединения уже существующих одиночных (несвязанных) сервисов. В качестве иллюстрации можно привести отдельные информационные порталы, предоставляющие пользователям ленты новостей различной тематики от нескольких источников с возможностью персональной настройки интерфейса пользователя. Отчасти к этому типу порталов в части механизма создания

можно отнести и объединения интернет - магазинов с созданием общих баз данных по товарам и системы доставки. Как правило, движущей силой для магазинов в этом случае служит желание сократить собственные издержки и если не монополизировать, то хотя бы отчасти взять под контроль рынок.

Существует магистральный путь развития порталного бизнеса, по которому в настоящее время идут высокотехнологичные компании – создатели и интеграторы интернет-коммерции. Он заключается в том, что компания-интегратор создает на основе собственных технологических решений (платформ) некое виртуальное подобие традиционного бизнес-центра – набор различных бизнесов, каждый из которых позволяет вести обособленную коммерческую деятельность, при этом сохраняя возможность использования общих сервисов портала. Такие бизнесы, как правило, сдаются в аренду и управляются арендаторами, которые, в свою очередь, получают от такого сотрудничества массу преимуществ, особенно в том случае, если они представляют собой субъекты малого предпринимательства или компании, только начинающие свой путь в виртуальном бизнесе. Во-первых, не требуется держать штат программистов и менеджеров для создания и поддержки интернет-магазина – достаточно одного администратора, обладающего достаточной компьютерной грамотностью и понимающего общую логику создания и функционирования веб-ресурсов. Во-вторых, отпадает необходимость оплаты немалых сумм за покупку лицензии на программное обеспечение, служащее платформой для интернет-магазина. Создание интернет-портала включает проведение следующих работ:

- разработка концепции дизайна портала;
- согласование требований к функционалу информационного интернет-портала;
- разработка структуры и системы навигации;
- подключение системы управления контентом;
- тестирование и открытие информационного Интернет портала;

– пакет предоставляемых услуг по проекту создания Интернет портала согласовывается индивидуально и зависит от требований заказчика и стратегии развития портала, как ресурса целом.

Создание информационного интернет портала считается логичным продолжением процесса разветвления структуры коммуникационных каналов для крупных бизнесов и компаний. Информационный интернет портал является картой, путеводителем и домом для пользователя сети. Это сервис, упорядочивающий информационный «напор» интернета. Для посетителей портал – это источник большого объема информации по интересующей их теме, поэтому и доверие пользователей к portalу превышает все возможные и существующие методы продвижения. Интернет-порталы бывают специализированными, т.е. информация на них ориентирована на определенный вид и род деятельности, так и могут быть просто удачным сочетанием сервисов, поисковой системы, общением пользователей и новостей. Портал – это по сути своей, место концентрации большого объема информации.

Слово «портал» очень быстро стало модным, его стали употреблять по поводу и без повода. Многие веб-сайты, имеющие большой пользовательский трафик, гордо именуют себя порталами. Но трафик – это не все. Портал – это большой и известный интернет-ресурс, сочетающий веб-сервисы, контент и ссылки на другие ресурсы таким образом, чтобы соответствовать потребностям широчайшего круга пользователей, в подавляющем большинстве случаев порталы строятся вокруг поисковых машин и каталогов. Настоящих порталов в действительности весьма немного – на каждом уровне (глобальном, национальном, региональном) их обычно единицы. Это самое короткое и достаточно точное определение портала: портал – это мультисервисный сервер. Сервисы, составляющие портал, могут нести различную тематическую нагрузку. Основную идею существования портала можно сформулировать следующим образом: запустив некую критическую массу сервисов, набрать в результате количество

пользователей, достаточное для работы по «самопополняющемуся» принципу, после чего посещаемость портала будет расти практически без дополнительных затрат на рекламу.

Портал включает в себя набор грамотно подобранных ссылок на структурированные источники, такие, как базы данных. Портал – такая штука, где очень много всякого контента, при этом количество контента переходит в качество. В портале на решение бизнес-задач работает только грамотно подобранный контент.

К отличительным особенностям настоящего портала можно отнести:

- высокую посещаемость;
- многоуровневость и многофункциональность;
- развитый сквозной поиск;
- высокоскоростной доступ к качественной информации;
- развитые возможности персонификации;
- хорошую систему защиты информации (продумывается при создании портала);
- одинаковое оформление всех создаваемых страниц (хотя для арендуемых сервисов желателен оригинальный дизайн);
- применение языка XML для хранения данных (признак необязательный, но желательный, особенно для бизнес-порталов).

Технико-экономические данные оборудования. Основным оборудованием интернет-портала являются:

- компьютерная техника;
- сервер;
- программное обеспечение;
- мебель для офиса;
- оргтехника и телефоны.

Техническая оснащенность интернет-портала должна быть такой, чтобы способствовать росту производительности, отвечать технике

безопасности, соответствовать репутации и заложенной в маркетинговую политику предприятия стратегии долгосрочных инвестиционных вложений. Именно поэтому предприятие необходимо снабдить высокоэффективным, надежным оборудованием, способным обезопасить данный вид бизнеса от негативного влияния внешней среды.

Анализ рынка и оценка доходов (оценка доходов по проекту на основании данных Инициатора проекта и информации из открытых источников)

Прогнозируемая структура доходов и прогноз продаж 2018-2019 годов основана на:

- анализе спроса потребителей продукции и услуг Интернет порталов;
- анализе рынка предоставления услуг предприятий «Интернет портал»;
- на общих выводах о состоянии рынка производства продукции «Интернет - портал».

При составлении программы реализации услуг предприятия будет рассматриваться самый низкий порог рентабельности предприятия. Поскольку предприятие преследует цель преодолеть барьеры вхождения на рынок, то приобретать необходимо высококачественное оборудование, которое и составляет основную расходную часть проекта. Также при анализе расходов учтена специфика проекта. Предусматривается привлечение высококвалифицированных специалистов. Претенденты будут отбираться по средствам многоуровневых собеседований.

Инвестиционные расходы (укрупненная оценка инвестиционных расходов на основании данных Инициатора и информации из открытых источников)

Финансирование проекта: для реализации проекта предприятию необходимо взять кредит в размере 500 000 рублей на 24 расчетных месяцев с нормой дисконта 14 %. Стоимость проекта: 500 000 рублей. Сроки окупаемости: 2 года. Доход инвестора составит 160 000 рублей. Выплаты

процентов по кредиту начинаются с первого месяца реализации данного проекта. Возврат заемных средств начинается с первого месяца реализации проекта. Необходимо учитывать, что в настоящее время банки пересматривают норму процента для инвестиционных проектов в сторону снижения. Начало реализации проекта начинается после получения кредита.

При расчете выяснилось, что точка безубыточности предприятия начинается с 2-го расчетного месяца. В этот период первая сумма прибыли составит 150 000 рублей. По истечении периода кредитования сумма прибыли составит 200 000 руб. При этом прибыль банка составит 120 000 руб. за 24 расчетных периода. Ежемесячные выплаты расходов составили 98 500 рублей.

Текущие расходы (укрупненная оценка текущих расходов на основании данных Инициатора и информации из открытых источников)

Таблица 4 – Затраты на реализацию проекта (в руб.)

Статья расходов	Затраты				
	кол-во (шт)	в месяц	в год	единовременная покупка	итого затраты в год
Аренда помещения	1	10000	120000	-	120000
Оплата телефонных каналов, время наработки на линии, оплата внешнего канала	-	2000	24000	-	24000
Покупка оборудования	-	-	-	50000	50000
Разработка сайта, покупка хостинга, покупка необходимых скриптов	1	17600	-	-	17600
Постоянные затраты на рекламу	-	5000	100000	-	100000
Зарплата	-	10000	120000	-	120000
- в т.ч. налоги	-	3200	3200	-	38400
Непредвиденные расходы	-	-	30000	-	30000
Итого:	-	47800	397200	50000	500000

График осуществления проекта (описание графика выхода на плановый уровень доходов и графика осуществления инвестиционных расходов, составленных на основании данных инвестора и информации из открытых источников)

Таблица 5 – Этапы проекта

Этапы проекта	Условия выполнения	Сроки выполнения
Начало проекта		01/2 год
Заключение инвестиционного договора	1 месяц проекта	1-30 банковских дней
Получение кредита	Наличие соответствующего пакета документов	01 месяц
Регистрация Интернет-Портала как СМИ, оформление пакета документов, уплата пошлин, получение лицензии на услуги передачи данных.	Заключение инвестиционного договора	1-30 календарных дней
Подбор местоположения и оформление документации	Предварительные работы	01 месяц
Покупка оборудования	Заключение инвестиционного договора	1-30 календарных дней
Установка оборудования	Получение инвестиционных средств	1-30 календарных дней
Наем персонала	Производственная деятельность	1-30 календарных дней
Обучение персонала	Окончание этапа организации Производственного процесса	1-30 календарных дней
Проведение маркетинговой компании	360 календарных дней	1-360 календарных дней

Финансовая и экономическая оценка (построение отчета о движении денежных средств, расчет основных показателей эффективности проекта: NPV, IRR, срока окупаемости, потребности в финансировании)

Система учета: Финансовый год предприятия начинается в январе.

Таблица 6 – Основные налоги

Наименование	База	Период	Ставка, %
Налог на прибыль	Прибыль	Месяц	20
НДС	Добавленная стоимость	Месяц	18
Налог на имущество	Стоимость имущества	Согласно установленному графику платежей	2,2
Подходный налог	Фонд оплаты труда	месяц	13
Социальные выплаты	Фонд оплаты труда	месяц	30

NPV – это сокращение по первым буквам фразы «Net Present Value» и расшифровывается это как чистая приведенная (к сегодняшнему дню) стоимость. Это метод оценки инвестиционных проектов, основанный на методологии дисконтирования денежных потоков.

Формула расчета NPV инвестиционного проекта:

$$NPV = \frac{CF_0}{(1+R)^0} + \frac{CF_1}{(1+R)^1} + \frac{CF_2}{(1+R)^2} + \frac{CF_3}{(1+R)^3} + \frac{CF_4}{(1+R)^4},$$

где n, t – количество временных периодов,

CF – денежный поток (Cash Flow),

R – стоимость капитала (ставка дисконтирования, Rate)

Коэффициент IRR показывает минимальный уровень доходности инвестиционного проекта. По-другому: это процентная ставка, при которой чистый дисконтированный доход равен нулю.

Формула для расчета показателя:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - IC,$$

где CF_t – денежный поток за определенный промежуток времени t;

IC – вложения в проект на этапе вступления (запуска);

t – временной период.

Таблица 7 – Основные финансовые показатели

период	CFt	ставка	NPV	IRR
0	-200000	10,00%	534 182,25р.	46%
1	100000			
2	90000			
3	110000			
4	70000			
5	50000			
6	130000			
7	-30000			
8	150000			
9	70000			
10	150000			
11	120000			
12	150000			
13	170000			
14	180000			
15	200000			
16	-50000			
17	-140000			
18	120000			
19	70000			
20	50000			
21	60000			
22	-150000			
23	110000			
24	70000			

Анализ рисков (анализ чувствительности)

Риски при ведении данного вида бизнеса состоят в следующем:

- высокий уровень риска блокирования интернет-Портала;
- высокий уровень потери авторских прав на контент, судебные тяжбы;
- высокий риск порчи, хищения арендуемого или собственного имущества третьими лицами;
- высокий риск принятия новых нормативных актов, ограничивающих или запрещающих деятельность;
- высокий уровень капитализации инвестиций.

Архитектура обучающего интернет-портала «Intelligence» (рисунок 2).

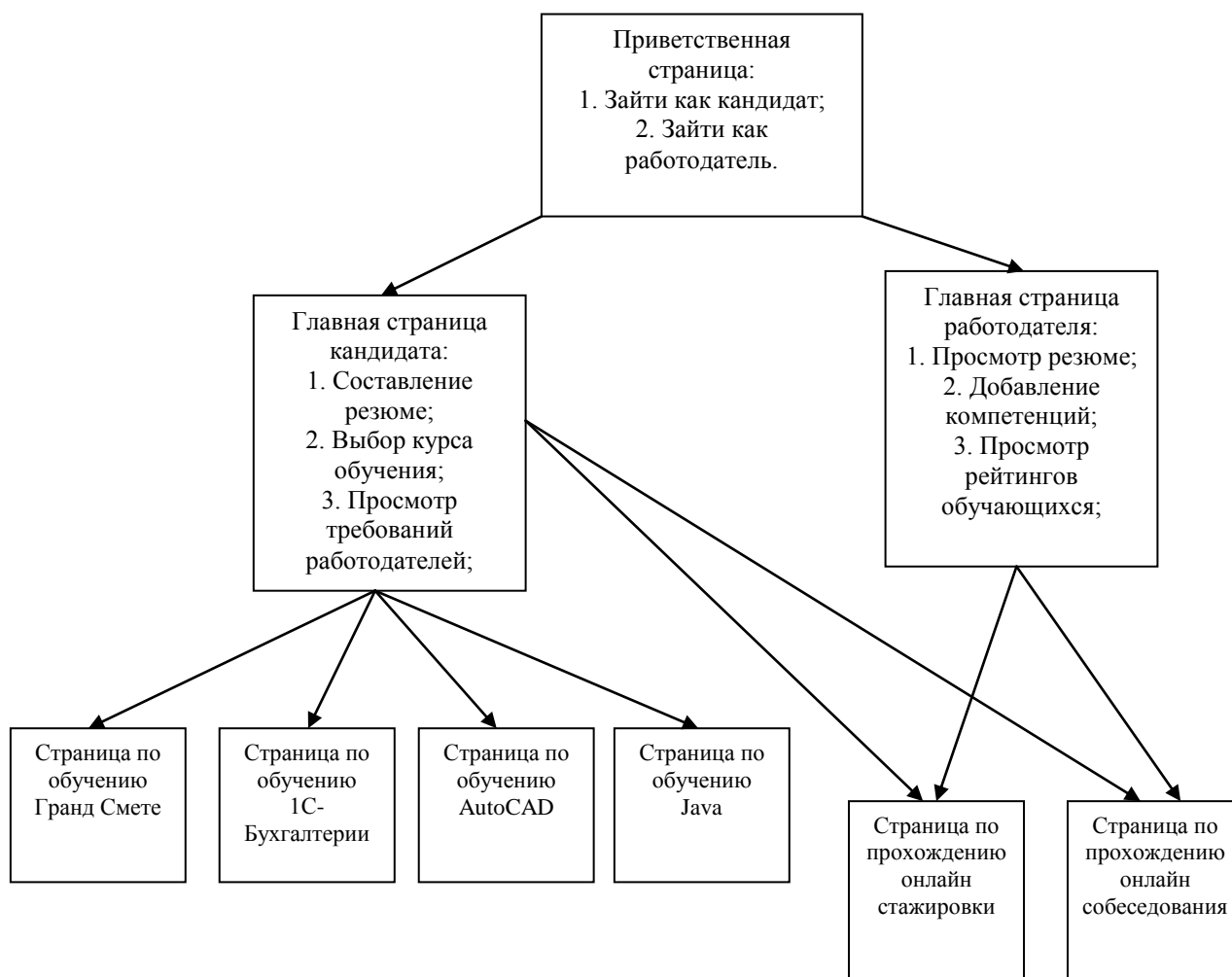


Рисунок 2 – Архитектура обучающего портала «Intelligence»

Процесс обучения будет представлять из себя игру. Как показали исследования в разных областях такой подход наиболее эффективный. Кандидат будет проходить так называемый квест. Выполняя задания, он будет получать за это очки и бонусы. Переходить к более сложному материалу он сможет лишь пройдя более легкий. Архитектура страниц должна быть интуитивно понятной. Материал, который будет заполнять страницы, должен следовать принципу от простого к сложному. В архитектуре не должно быть сильного ветвления, чтобы не запутать пользователя.

2.3 Состав команды проекта и ее характеристики

Команда проекта состоит из Проектной команды со стороны Исполнителя и Проектной команды со стороны Заказчика.

Проектная команда со стороны исполнителя — группа сотрудников Исполнителя, объединённая под единым руководством Руководителя проекта со стороны Исполнителя с целью реализации проекта.

Проектная команда со стороны заказчика — группа сотрудников Заказчика, объединённых под единым руководством Руководителя проекта со стороны Заказчика с целью реализации проекта. Составы проектных команд фиксируются в Уставе проекта.

Рассмотрим основные полномочия каждого из проектной команды:

1. Проектная команда со стороны заказчика.

Руководитель проекта со стороны заказчика:

1. Согласование с Исполнителем детального плана выполнения работ

2. Контроль своевременного выполнения задач плана проекта членами проектной команды со стороны Заказчика.

3. Согласование с Исполнителем Статусов проекта.

Член приёмочной комиссии:

1. Формулирование совместно с Исполнителем требований к автоматизированной системе.

2. Приёмка релизов автоматизированной системы у Исполнителя.

3. Организация совместных действий по подготовке релиза АС к переводу в эксплуатацию.

4. Организация опытной эксплуатации системы на объектах Заказчика.

5. Согласование с Исполнителем итогов опытной эксплуатации и оценки эффективности релиза системы.

2. Проектная команда со стороны исполнителя.

Руководитель проекта:

1. Анализ способности организации удовлетворить выявленные требования клиента (совместно с аналитиком).

2. Оценка рентабельности проекта.

3. Принятие решения об участии в проекте.

4. Составление и согласование с Заказчиком Договора на выполнение работ.

5. Формирование проектной команды со стороны Исполнителя.

6. Составление и согласование с Заказчиком Устава проекта.

7. Подготовка и согласование с Заказчиком детального плана выполнения работ.

8. Контроль своевременного выполнения задач плана проекта членами проектной команды со стороны Исполнителя.

9. Контроль соблюдения утверждённых норм рентабельности проекта.

10. Подготовка и согласование с Заказчиком Статусов проекта.

Менеджер проекта:

1. Подписание Соглашения о конфиденциальности.

2. Контроль своевременности оплаты Заказчиком услуг Исполнителя согласно Договору.

3. Контроль качества выполнения работ проектной командой Исполнителя (Подписание акта выполненных работ).

Консультант:

1. Проведение обучения пользователей Заказчика.

2. Подготовка инструкций пользователей Заказчика.

Аналитик:

1. Определение состава приёмочной комиссии Заказчика.

2. Согласование Технического задания с приёмочной комиссией Заказчика (выявление и согласование требований).

3. Анализ способности организации удовлетворить выявленные требования клиента.
4. Передача Технического задания разработчику.
5. Приёмка релиза АС, соответствующего переданному Техническому заданию, у разработчика.
6. Сдача приёмочной комиссии Заказчика и перевод в эксплуатацию (опытную или промышленную) релиза АС.
7. Проведение аудита эффективности релиза АС по итогам проведённой эксплуатации.
8. Проработка и согласование с Заказчиком промежуточных итогов проекта.

Разработчик:

1. Приёмка Технического задания у аналитика.
2. Разработка релиза АС на основании Технического задания.
3. Согласование процедуры тестирования релиза АС с аналитиком.
4. Сдача релиза АС, соответствующего Техническому заданию и протестированного, аналитику.

Руководитель группы разработки:

1. Контроль и организация работы разработчиков.
2. Приемка технических заданий на платформе 1С от аналитиков.
3. Передача технических заданий на платформе 1С разработчикам.
4. Согласование процедуры тестирования релиза АС с аналитиком.
5. Сдача релиза АС, соответствующего Техническому заданию и протестированного, аналитику.
6. Контроль качества выполнения технических заданий на платформе 1С разработчиками.
7. Контроль качества обновления нетиповых конфигураций 1С разработчиками.
8. Обновление нетиповых конфигураций 1С.
9. Выполнение технических заданий на платформе 1С.

Таким образом, основная задача создания грамотно проработанного и эффективного Интернет-проекта, который мог бы приносить видимые результаты, – не из легких.

Проведенное в рамках тем исследование показывает, что данный вид бизнеса по созданию Интернет-порталов является достаточно прибыльным перспективным для дальнейшего развития, но кроме того, и рискованным. Главное условие функционирования такого портала – это иметь высококвалифицированный, обученный персонал, который сможет реализовать любые желания, как самого Заказчика, так и руководителя. Создание такого проекта требует от его руководителя высоких усилий, стремления достичь высот в своем деле, соответствующей компетенции, стратегического мышления и, конечно, немалых рискованных капитальных вложений. Если такой руководитель возьмет на себя ответственность за создание проекта данного характера, то его вложения, как финансовые, так интеллектуальные, будут приносить не просто прибыль, а помогут проекту выполнить свою главную задачу существования, которая необходима для экономики и общества в целом.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ START-UP ПРОЕКТА

3.1 Обзор существующих практик

Почему 90 % стартапов терпят крах? Одна из причин – люди, которые их открывают, слишком поглощены мыслями о монетизации и забывают подумать, кому будет реально полезен их проект. Многие считают, что отсутствие у проекта реальной ценности можно компенсировать масштабной рекламной кампанией (печально известные примеры – webalta.ru, stranadruzeu.ru, domgeo.ru и десятки других). Отсутствие рационального подхода к формированию команды губит даже на первый взгляд перспективные проекты. Но если посмотреть положительный опыт успешных проектов, то можно увидеть как основательно создатели подходили к этому вопросу [39].

Возьмем, к примеру, компанию Airbnb. Первого сотрудника они нанимали целых 5 месяцев. В первый год своей работы руководство компании наняло всего 2 сотрудников. К найму своего первого сотрудника они подошли очень основательно. Они составили список качеств, которые они хотели видеть в своем первом сотруднике. Одно из самых жестких качеств было полное погружение в их проект. Они отказывали людям, которые не могли посвятить буквально всю свою жизнь их проекту. Брайан Чески на собеседовании спрашивал претендентов об их решении пойти к ним на работу в случае получения, к примеру, смертельного диагноза. Впоследствии он понял всю безумность своего запроса, но все же не отступил от него, увеличив лишь срок предполагаемой жизни претендента с одного года до 10 лет. Он до сих пор задает данный вопрос на собеседовании. Данный подход действительно показал свою эффективность. Люди, работающие в компании, представляют ее облик, ее суть и будущее. Компании нужны такие сотрудники, которые верят в нее так же, как и сам

основатель. Каким бы безумным не казался вопрос Брайана, но ему удалось создать не просто коллектив, а целую корпоративную культуру преданности своему делу. Как раз эта культура помогала спланировать в непростые для компании времена. На этапе становления компании команда в буквальном смысле жила в офисе работая день и ночь над проектом. Интересно то, что сотрудники, которые стояли у истоков компании искренне считают, что они причастны к созданию этой компании. Требовательность при подборе сотрудников и тщательный отбор сотрудников – это залог того, что будущие сотрудники будут искренне преданы компании. Чем тщательнее и основательнее подойти к проблеме подбора наилучших кандидатов, тем впоследствии меньше проблем возникнет с нанятым сотрудником [40].

Марк Цукерберг однажды сказал, что пытается нанимать тех: с кем ему было бы комфортно общаться вне работы и кому было бы приятно отчитываться, если бы роли поменялись. Это блестящая хорошая модель.

Другой способ найти единомышленников – устроится любую инновационную компанию, например Yandex, Mail.ru, Facebook или Google. В этих компаниях работают люди с совершенно другим мышлением. Искать надо тех, кто готов поставить на карту все.

Марина Колесник, основатель и генеральный директор Oktogo.ru считает, что создавать костяк команды надо из людей, безумно увлеченных идеей, которые готовы про все забыть и поставить на карту все. Отбирать в команду быстро обучаемых людей, которые готовы делать много разных вещей и не бояться этого [41]. Не стоит звать людей «заслуженных». Потому что «заслуженные», по ее опыту, в Start-up вписываются очень тяжело, они могут сами их начинать или инвестировать в них деньги, но тяжело и много работать не готовы: им мешают звездные заслуги, а также отсутствие бюджета и системного рабочего распорядка дня.

Необходимо создавать возможности для развития. Марина Трещева, генеральный директор FastLaneVentures считает, что необходимо создать среду, в которой человек сможет учить людей, в которой они проходят

многие этапы развития. Если эта среда создана, то лидер приведет за собой команду [42].

Не стоит бояться частой смены персонала. Сергей Белоусов, основатель и генеральный директор Parallels, со основатель RunaCapital считает, что в любом бизнесе основной актив – это люди. Поэтому обязательно нужно движение кадров. Это движение он не считает отрицательным. Нужно только, чтобы команда обновлялась здоровым образом. Многие воспринимают быструю смену кадров как отрицательный фактор, однако ее отсутствие тоже не является положительным фактором. Многие предприниматели убеждены, что основную команду надо оставлять такой, какой она была. Немногие начинающие предприниматели понимают, что, когда бизнес растет, именно основная команда нуждается в изменении. Взять хотя бы классические примеры: Пол Аллен и Билл Гейтс или Стив Джобс и Стивен Возняк. Для того чтобы бизнес рос, нужно нанимать новых членов команды, особенно управляющей команды, которая и поведет бизнес вперед [43].

Начинать бизнес необходимо с партнерами. Алексей Басов, вице-президент Mail.RuGroup (до недавнего времени – генеральный директор компании «Бегун») считает, что ни один успешный бизнес не состоял из одного харизматичного человека, создавшего что-то в одиночку. В реальности всегда рядом с лидером есть команда, закрывающая те участки работы, которые ему неинтересны либо в которых он недостаточно компетентен и отлично это понимает. Большинство команд состоит из трех людей. Во-первых, это человек, который умеет общаться с инвесторами, привлекать деньги, продавать компанию, он может упаковать бизнес как продукт для инвестора. Во-вторых, в команде должен быть маркетинговый человек, который думает о продукте для потребителя, умеет его продвигать, преподносить, позиционировать. Наконец, технический человек, который изобретает ноу-хау. Без инновационных, прорывных технологий новый успешный бизнес, который входил бы в тройку лидеров в своей отрасли, – не

построить [44].

В самом начале партнерам стоит договориться о том, что они не разбегутся в разные стороны на протяжении длительного периода времени, что бы ни случилось, потому что впереди обязательно будет очень много трудностей.

Набирать необходимо тех, кто сильнее. Давид Ян, основатель АBBYU, читает, что не бывает бизнеса в стиле one man show. Это обязательно команда, и самое ценное, что может здесь быть, – это люди. Поэтому в АBBYU удалось сохранить ту самую команду, которая начинала строить бизнес еще в 1990 году. Его супруга Алена начинала компанию АBBYU вместе с ним. Сергей Андреев, Вадим Терещенко, Костя Анисимович, Арам Бахчарян. Эти люди работают в компании 17-19 лет, и это самое большое достижение. Это трудная работа. Это как в семье, когда надо идти на компромисс, чувствовать, понимать и хотеть сделать что-то большее. Команда, где каждый думает о своем личном интересе, долго не прослужит. Если у них есть нечто большее – сверхзадача, которую они видят, то они обязательно простят, найдут компромисс, договорятся [45].

Необходимо искать людей под задачи. Андрей Филев, CEO Wrike.com считает, что нанимать надо именно того, кто нужен! Таким образом, многие препятствия, стоящие на пути успешной коммерциализации перспективных разработок, можно преодолеть за счет создания существующей в действительности, а не на бумаге команды проекта. По мнению представителей венчурной индустрии, сильная команда способна вытянуть и средний проект, однако слабая – однозначно погубит самый перспективный [46].

Как гласит правило Джеффа Безоса (основателя Amazon и других компаний), если невозможно команду накормить двумя коробками пиццы, то это – большая команда. Идеальная численность команды – от 5 до 9 человек. Чем больше численность, тем больше этой самой коммуникации требуется, тем больше она «застревает» на этом моменте. И наоборот: чем меньше

команда, тем больше спонтанности и гибкости в общении.

Джанет Чой, креативный директор Start-up iDoneThis, вычислил, какое количество связей требуется людям в команде:

7 человек ежедневно совершают около 21 единовременной коммуникации;

группа из 12 – 66;

группа из 60 – 1770;

группа из 6000 – 17997000.

Новый сотрудник потенциально может стать работником месяца или топ-менеджером. Необходимо подумать об этом и постараться понять, для чего здесь человек. Если станет известна эта истина, то, как минимум, можно отказаться от работника, как максимум – разглядеть в нем талант и предложить реализацию его личных задач и планов. После того, как нужные сотрудники найдены, важно сделать так, чтобы все шестеренки начали работать на результат [47].

Также очень важна психологическая атмосфера в команде. В исследовании, проведенном авторами книги «Crucial Conversations», говорится, что 95 % сотрудников не решаются озвучивать свои проблемы и мысли коллегам. Это ведет к тому, что коммуникации в команде страдают. Поэтому важно создать атмосферу для совместной работы и обмена опытом. В помощь идут такие Agile-практики, как Stand-up и ретроспектива, которые ориентированы на выяснение проблем и выработку новых идей. Полезным будет практиковать и так называемое «свободное время на идеи». Многие успешные компании, такие как LinkedIn, Apple, Microsoft, Google практикуют это. Например, 80 % на текущие задачи, 20 % – на выработку идей [48].

После того, как проблемы озвучены, нельзя забывать их. Необходимо материально простимулировать сотрудника, придумавшего это. К примеру, в Parallels платят сотрудникам за оформленные идеи. Даже если сотрудники не изобретают велосипеды, надо узнать об их инициативе. Создать прецедент.

Показать, что идея на 1-2 листах может стать реальностью, если не останется в кулуарах офисной жизни. Необходимо ограничить команду путем постановки одной конкретной цели и жестких сроков. «Мир во всем мире» и «мирогенератор» – это разные цели, но вторая более понятна. И креативность возрастет в разы [49].

3.2 Особенности формирования команды Start-up проектов

Работа в проектах становится все более актуальной, причем многие из них запускаются молниеносно. И рекрутерам приходится решать двойную задачу, во-первых, найти персонал для стартапа, а во-вторых, сделать это нужно в ограниченных временных рамках. При этом нужно помнить про адаптацию членов команды, которая тоже не должна растягиваться на длительный срок [50].

Во главе всех успешных и неудачных проектов лежит идея. Обычные предприниматели берут классическую и опробованную годами модель, запускают серийное производство и в случае успешной работы получают прибыль. При таком подходе не возникает необходимость в опросе целевой аудитории и прогнозировании реакции на товар, потому что он уже присутствует на рынке и спрос на него легко просчитать. Трудность традиционного бизнеса заключается в постоянной конкурентной борьбе за внимание и кошелек клиента.

В основе стартапа лежит инновационная идея, поэтому такие проекты не имеют конкурентов. Стартапер планирует выход на рынок с продуктом, не имеющим ничего общего с существующими. Есть всего два варианта последующего развития для стартапера: проект либо «выстрелит» и обогатит разработчика, либо закроется по причине отсутствия интереса к нему у общества, предугадать который в данном случае достаточно проблематично [51].

Самое главное отличие стартапа от других бизнес моделей —

инновационная идея. Жизнь без социальных сетей сейчас тяжело представить. Несколько лет назад не было ничего похожего, пока основатель Фейсбук Марк Цукенберг не создал проект, ставший одним из самых успешных во всем мире. Через несколько лет начали появляться другие социальные сети, но повторить стремительный взлет не смогла ни одна из них [52].

Возраст типичного стартапера обычно не превышает 25-ти лет. Это именно то время, когда человек полон идей, энергии, а страх к рискованным затеям еще не успел полностью заполнить мозг. Стартапер — человек с нестандартным мышлением и активной жизненной позицией. Он готов делать все ради своего дела. Люди старшего возраста предпочитают более стабильные виды бизнеса и менее склонны к рискам, которые влекут за собой инновации. Стартаперы часто работают в команде с четким разделением обязанностей. Успешные бизнес-партнеры занимаются каждый своим направлением, обеспечивая более эффективную работу по продвижению продукта [53].

Ограниченный бюджет или же полное отсутствие средств для реализации идеи зачастую являются спутниками большинства стартапов. Некоторые стартаперы, создавшие впоследствии успешные проекты, в начальной стадии разработки, кроме идеи, ничего не имели. С развитием интернет-технологий появилось множество мест, где созидатели могут найти инвесторов и воплотить в жизнь свои гениальные планы.

Одним из самых простых и самых редких вариантов финансирования стартапа являются собственные средства разработчика. Количество проектов, которые автор идеи пытается реализовать за свои деньги, не превышает 1% из общего числа стартапов. В большинстве случаев стартаперы прибегают к внешнему финансированию [54]. В настоящее время существует несколько способов найти средства для реализации идеи:

- регистрация проекта на бирже стартапов (краудфандинг);
- привлечение средств частных инвесторов;

– финансирование проекта венчурными фондами.

Рассмотрим подробнее варианты привлечения денег в Start-up проекты.

Биржа стартапов. В последние годы в Сети появилось достаточно большое количество сайтов, где можно зарегистрировать свою идею и привлечь частных инвесторов, если она окажется интересной большому кругу лиц. Как показывает опыт работы подобных сервисов, даже довольно странные идеи часто находят отклик в сердцах инвесторов [55].

Денежные средства частных инвесторов. В финансовых кругах их называют бизнес-ангелами. Инвесторы вкладывают деньги в расчете получить повышенную прибыль, поэтому идут на риски, связанные с большой вероятностью банкротства после запуска стартапа.

Венчурное инвестирование. Специализация венчурных фондов — финансирование перспективных стартапов на стадии становления. Рассчитывать на спонсорскую помощь в продвижении «сырого» продукта не стоит, потому как этот способ привлечения инвесторских денег подходит только к проекту с наличием бизнес-плана и первых успехов у потребителей. [56].

Одним из самых успешных проектов, завоевавших благосклонность пользователей и достигших огромной популярности, является создание поисковой системы Google. Начало проекту было положено в крохотной комнатке студенческого общежития. Сейчас создатель поисковой системы считается одним из самых богатых людей в мире [57].

Формирование стартап-команд в России происходит, как правило, не только в условиях ограниченных временных рамок, но и в условиях ограниченного финансирования. Что соответственно вызывает определенные сложности в поиске, подборе и приеме на работу персонала для создаваемой компании или проекта. Главное в такой ситуации – не останавливаться на каком-то одном способе поиска, подбора и приема на работу сотрудников. Необходим гибкий подход. В поиске – активно использовать не только сайты по подбору персонала, но и знакомых, друзей, социальные сети, если есть

возможность – средства массовой информации. В подборе – мотивировать будущих сотрудников не обещанием материальных перспектив, а прежде всего, возможностью участвовать в амбициозном инновационном проекте. При приеме на работу – принимать сотрудников на условиях срочных трудовых договоров, договоров гражданско-правового характера, предоставлять возможность удаленной работы, работы по совместительству или на условиях неполного рабочего дня [58].

Как правило, к проектным относят следующие команды: вновь создаваемых полноценных стартапов (компании с нуля); из так называемых бизнес-инкубаторов; по созданию или внедрению нового продукта в компании; направленные на решение определенной задачи внутри компании.

В каждом случае перед специалистом по персоналу ставится задача создать или доукомплектовать команду максимально оперативно. Кроме этого, подобрать нужно таких сотрудников, которые смогут слаженно работать и давать эффективный результат.

Прежде чем приступить к поиску, необходимо разобраться, кто будет отвечать за работу всей команды, то есть кто будет заказчиком проекта по подбору и будущим руководителем. Если это стартап, то чаще всего заказчиком является генеральный директор (в европейских стартапах – CEO), если это новый проект внутри компании – скорее всего, это руководитель организации или его заместитель. Именно с этим человеком рекрутеру придется взаимодействовать чаще всего, решая насущные вопросы, производить замену неподходящим кандидатам и т. п. Важно установить с этим человеком хороший эмоциональный контакт, иначе слаженной и эффективной работы не получится [59].

Еще один важный момент – получая от заказчика проекта задачу, нужно прояснить основные моменты: сроки, задачи участников проекта, мотивация, ключевые сотрудники, бюджет и т. д. (подробнее в таблице 8).

Получив от руководителя всю необходимую информацию, можно приступать к составлению профилей должности, ранжировать вакансии в

порядке важности их закрытия, составлять объявления и начинать поиск [60].

Таблица 8 – Вопросы, которые стоит прояснить, получая задачу на формирование стартап-команды

Вопрос	Пояснение
В какие срок нужна команда?	Прояснить четкие сроки формирования команды, поскольку придется обозначать соискателям конкретные даты, когда необходимо приступить к работе, и, возможно, не получится рассматривать тех, кому придется отработать две недели до увольнения
Кто ключевые люди в создаваемой команде (то есть сотрудники, без которых работа невозможна или неэффективна)?	Попросить заказчика проекта расставить приоритеты в поиске. Если есть возможность, следовать принципу нанимать подчиненных под руководителя, а не наоборот
Есть ли услуги, которые можно отдать внешним подрядчикам?	Предложить, например, бухгалтерию, кадровое делопроизводство, call-центр передать сторонним организациям
Есть ли возможность использовать для поиска персонала дополнительные источники?	Узнать, можно ли обращаться в кадровое агентство, к рекрутеру-фрилансеру, которые могут помочь в закрытии вакансий, при условии, что затраты на их услуги заложены в бюджет проекта
Какая роль у каждого члена команды?	Уточнить, какие задачи предстоит решать каждому сотруднику, зоны их ответственности. Также необходимо узнать, какими требованиями можно пренебречь, а какие являются ключевыми
Как мотивировать?	Получить подробную информацию, чем именно проект так ценен для будущих сотрудников, что они смогут получить, участвуя в нем

В чем-то это стандартная работа специалиста по подбору персонала, однако проходит она в ограниченных временных рамках. Поэтому можно использовать для поиска кандидатов ресурсы, которые дают наиболее быстрый отклик, – специализированные сайты по поиску работы (hh.ru, superjob.ru), профессиональные сообщества (linkedin.com, moikrug.ru). Если руководство не возражает против этого способа, использовать социальные сети и рекомендации коллег для поиска, предлагать вакансии своим

знакомым [61].

Необходимо продумать и, возможно, проговорить с руководителем список вопросов для телефонного интервью. Они должны быть направлены на «отсечение» неподходящих кандидатов (в ход могут идти любые вопросы, важные для члена команды, начиная от территориального расположения и заканчивая профессиональными навыками и достижениями). Проведение телефонного интервью экономит время для общения с более подходящими соискателями.

На собеседовании нужно обращать внимание не только на профессионализм сотрудника, но и на такие качества, как гибкость, готовность брать на себя ответственность за несколько участков работы, желание быть командным игроком и учиться новому. При выборе между профессиональным кандидатом, но одиночкой и чуть менее сильным, но командным игроком стоит отдать предпочтение второму [62].

Нужно постараться автоматизировать рекрутинговые процессы, например, если в компании собеседование невозможно без заполнения анкеты, высылать ее претендентам по электронной почте. Кроме этого, обязательно надо вести базу кандидатов – возможно, человек пригодится в дальнейшем [63].

Важно обратить внимание на несколько отдельных качеств при поиске сотрудников для проектной команды:

Во-первых, стратегическое видение. Сотрудники с таким качеством предвидят последствия своих действий или бездействий на несколько шагов вперед и понимают важность принятия решений.

Во-вторых, умение видеть результат своей работы еще до начала действий. Это качество важно для того, чтобы компания могла говорить о завершенных задачах за определенные периоды времени, а не о постоянном погружении в процесс и непонимании причин пробуксовки в проектах.

В-третьих, вовлеченность – для общего успеха нового проекта и каждого работника в отдельности важно, чтобы сотрудник знал и разделял

общую цель.

В-четвертых, планирование и отчетность – кандидат должен уметь составлять план и на регулярной основе присваивать статусы своим задачам. Для стартапа важна каждая минута, поэтому отчет о статусе проекта покажет, на каком этапе находится сотрудник к достижению цели [64].

Очень важно, чтобы люди горели общей идеей, тогда они заинтересованы в работе. Проект нужно преподносить как перспективу, возможность получить новые уникальные знания, опыт взаимодействия и решения различных проблем. Необходимо найти общие мотиваторы – плюсы проекта, о которых можно рассказать всем претендентам, и индивидуальные – важные для кандидата, с которым проводится собеседование. Умелое сочетание этих мотиваторов приведет к победе, а именно к новому сотруднику, заинтересованному работать в стартап-команде.

Важно быть открытым и готовым к диалогу, выяснить, что можно предоставить кандидату, чего он не имеет возможности получить в другом месте (например, гибкий график, частично удаленная работа, удобное расположение офиса, возможность взаимодействовать с профессионалами и учиться новому)[65].

Не нужно бояться говорить кандидатам о том, что они не подходят, особенно если при этом можно дать им ценный совет относительно их будущей работы или рекомендовать кому-то из коллег. Так можно сохранить хорошие отношения с этим человеком и обратиться к нему в дальнейшем при необходимости. Очень часто кандидаты, с которыми на собеседовании удалось построить открытый и доверительный диалог, готовы рекомендовать своих знакомых. Для адаптации сотрудников Start-up проекта можно использовать способы, которые уже опробовали на практике и они показали качественный результат [66]. Каждого нового члена команды желательно представлять коллективу. В некоторых компаниях есть такая практика: раз в неделю (в среднем, в зависимости от интенсивности набора) собирать всю команду вместе, чтобы каждый сотрудник мог лично представиться и в

нескольких предложениях рассказать, кто он для команды и за что отвечает. Это достаточно удобный способ, чтобы все видели друг друга и понимали, что они делают для решения общей задачи, а также к кому можно напрямую обратиться по возникающим рабочим вопросам.

Как и всегда, сплоченности коллектива способствуют корпоративные мероприятия, которые можно привязывать к неким важным для проектной команды событиям – первый клиент, первый заказ, первое успешное внедрение и т. п. [67].

Нужно быть на одной волне с каждым членом команды, быть в курсе основных событий, происходящих в жизни каждого (свадьба, покупка автомобиля). Когда в команде не очень много сотрудников, день рождения каждого – событие, которое стоит отметить, хотя бы просто поздравив именинника от лица всего коллектива. Зачастую для новых команд специально снимают так называемые офисы open-space, где все находятся друг у друга на виду и коммуникация устанавливается быстрее, потому что всегда есть возможность оперативно решать рабочие вопросы.

Кроме этого, быстрой адаптации будет способствовать то, если хотя бы часть команды уже работала в Start-up проектах. Такие сотрудники имеют навык выстраивать взаимодействие с коллегами в ограниченных временных рамках [68].

В процессе подбора проектной команды можно столкнуться с определенными сложностями. Можно рассмотреть некоторые из них:

1. Отсутствие аналогичного опыта работы и непонимание задач. Если есть уверенность, что проект не по силам, – лучше сразу сообщить об этом руководителю, чтобы не подводить людей, которые готовы вложиться в проект и ждут, что вы в срок предоставите им команду. Если смущают только незнакомые вакансии, сжатые сроки, что вызывает неуверенность в собственных силах, то залог успеха – найти хорошего руководителя проекта, который поможет решить возникающие вопросы и будет мудрым наставником.

По возможности нужно максимально честно рассказывать о проблемах, которые могут возникнуть в ходе проекта, и трудностях, с которыми могут столкнуться члены команды в начале пути. У сотрудников не должно быть обманутых ожиданий и разочарования, это сильно демотивирует.

Перед началом работы над проектом надо проконсультироваться с юристом или специалистом по кадровому делопроизводству по вопросам оформления – сотрудники будут приняты в штат или будут наниматься на определенные виды работ по гражданско-правовому договору. Поскольку на этапе стартапа возможны переработки и ненормированный рабочий день, необходимо предусмотреть, как компания собирается компенсировать их сотрудникам, и включить в договор соответствующие пункты.

2. Наличие минимального бюджета. Зачастую Start-up проекты имеют небольшое финансирование, и не всегда просто найти людей, готовых работать за идею и получать заработную плату ниже рынка в целом. Хорошо, если в такой ситуации совместно с руководителем получится найти рычаги, которые привлекут персонал независимо от оплаты труда – чаще всего это возможность расширить круг ответственности или получить опыт работы на разных позициях одновременно.

3. Удаленное ведение проекта. Иногда приходится вести проект удаленно, например, формировать команду в регионе, что также вызывает определенные сложности. Командировка на длительный период неудобна, а Skype или телефонное собеседование не столь эффективны, как личное общение. В таком случае лучшим вариантом будет привлечь рекрутера-фрилансера, проживающего в регионе [69].

Трудности могут возникнуть на любом этапе, и они не всегда прогнозируемы, но с позитивным настроем, хорошей внутренней мотивацией и профессиональным руководителем они вполне преодолимы.

В то же время, как показывает практика, нередко процессы командообразования остаются вне поля внимания руководителей. Они предпочитают уделять внимание совершенствованию технического

оснащения, системы управления, материального стимулирования. Однако такой ресурс, как командообразование, оказывается недостаточно раскрытым [70].

3.3 Алгоритм формирования эффективной команды Start-up проекта

Оценка эффективности будет проводиться по разработанному алгоритму, приведенному ниже (рисунок 3). После проведения руководителем проекта анализа по каждому сотруднику и по всему проекту, ему необходимо будет выявить сильные и слабые стороны каждого сотрудника и всего проекта в целом. Новаторская идея заключается в том, что в этом алгоритме собраны уникальные, основанные на многолетнем опыте работы разнообразных Start-up проектов, рекомендации, маркеры, критерии, показатели оценки эффективности формирования команды и всего проекта в целом. Заполняя таблицы в алгоритме, руководитель проекта сможет адекватно оценить ситуацию и получить рекомендации, основанные на успешном или неудачном опыте других Start-up проектов.

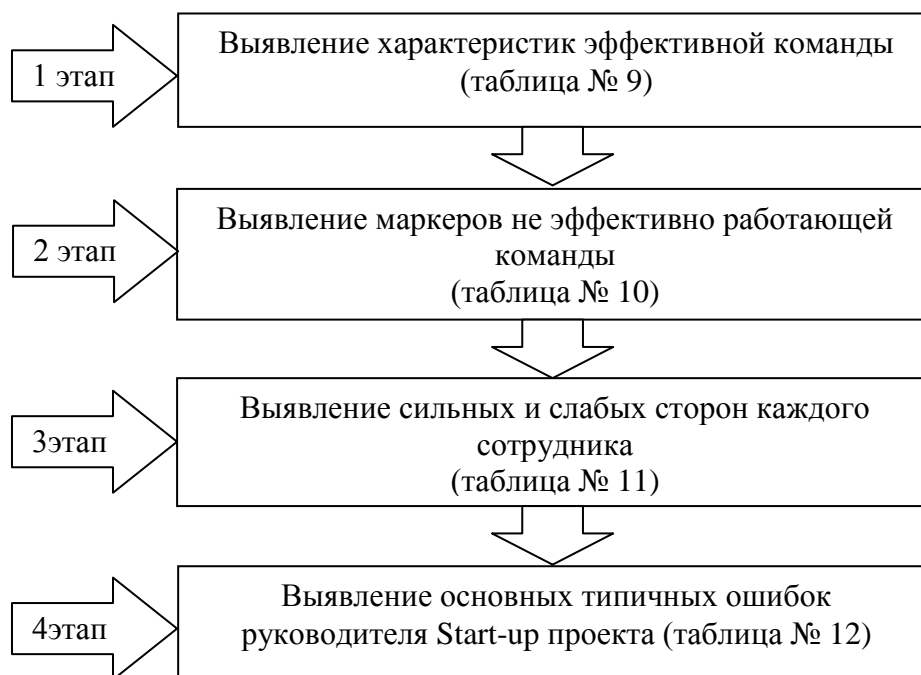


Рисунок 3 – Алгоритм формирования эффективной команды Start-up проекта

1 этап – заполнение таблицы 9, в которой приведены характеристики эффективной команды. Руководитель должен заполнить средний столбец «Присутствие/Отсутствие», опираясь на третий столбец «Расшифровка».

Таблица 9 – Характеристики эффективной команды

Характеристика	Присутствие/Отсутствие	Расшифровка
Универсальность сотрудников	Заполняется руководителем	В группе все ее члены обладают как лидерскими, так рядовыми качествами, которые нужны для правильного взаимодействия друг с другом.
Отсутствие конфликтов в команде	Заполняется руководителем	Данная группа создана достаточно давно, в ней выстроены приемлемые рабочие отношения.
Взаимоотношения между руководителем и членами команды	Заполняется руководителем	Наличие высокой степени доверия подчиненных к руководителю, а также наличие обратной связи.
Удовлетворенность участников целями и ценностями команды	Заполняется руководителем	Цели рабочей группы полностью совпадают с ценностями каждого из ее участников.
Взаимодействия в команде	Заполняется руководителем	Наблюдается благоприятный климат в коллективе. Вся критика и суждения участников, в первую очередь, направлены на помощь друг другу.
Мотивация получения информации из внешних источников	Заполняется руководителем	Высокая мотивация каждого из членов рабочей группы. Каждый участник группы принимает активное участие в получении информации для решения общей проблемы.
Выдвижение новых идей	Заполняется руководителем	В таких высокоэффективных группах можно наблюдать, что и участники чувствуют себя достаточно свободно в принятии решений и ощущают себя в безопасности. Именно поэтому цели деятельности рабочей группы так понятны и ясны каждому участнику.

Чем более подробно и без преувеличений заполнена данная таблица, тем яснее будет картина эффективности команды, ее мотивации,

внутрикомандного климата.

2 этап – заполнение таблицы 10, в которой приведены «тревожные» маркеры, на которые руководителю нельзя закрывать глаза.

Таблица 10 – Маркеры не эффективно работающей команды

Маркер	Признаки	Рекомендации
1	2	3
Пунктуальность	Систематические опоздания членов команды. Растущая напряженность из-за опоздания других коллег.	Работающая команда должна легко собираться вместе. Обязательный пункт здесь – это то, что никто не должен опаздывать. Это означает, что должна быть высокая согласованность действий у каждого члена команды. Это проявляется в том, что рабочая команда должна слаженно собираться и вместе согласованно решать все поставленные перед ними задачи.
Нацеленность на общий результат	Каждый член команды занимается исключительно своими обязанностями. Не согласованность действий между членами команды. Акцентируется внимание на сильных и слабых сторонах участников команды, а не команды в целом. Члены команды думают только о своих функциональных обязанностях, а не ориентируются на общую цель, вероятность «перетягивания одеяла» возрастает.	Должна быть ориентация на общекомандный результат, а не на выполнение отдельных операций участниками команды. Иногда руководителю проекта целесообразно анкетировать членов команды относительно общего видения, тактических и стратегических целей проекта и деятельности команды и проанализировать (можно анонимно или вместе с командой) каждую анкету. Внешние и внутренние кризисы команды зачастую связаны с потерей целевых ориентиров и переориентации сознания членов команды на управленческую борьбу с отдельными людьми или системами. Восстановление целевых ориентиров чаще всего возвращает участников команды на путь конструктивного достижения результата.

Продолжение таблицы 10

1	2	3
<p>Личная заинтересованность каждого члена группы</p>	<p>Отсутствие личной заинтересованности членов команды. Потеря мотивации членов команды. Скрытность или умалчивание истинных целей участия в проекте.</p>	<p>Каждый член команды имеет личную заинтересованность в достижении командных целей. Эффективность мотивационных процессов отражает эмоциональную и духовную вовлеченность во внутрикомандное взаимодействие, а также ответственность за выполнение своих обязательств. В начале процесса формирования команды можно предложить каждому ее участнику высказаться на тему: «Зачем я участвую в этом проекте, какой вижу свою роль в проекте» (по 1-2 минуты на человека, говорящего нельзя перебивать). Руководитель должен быть готов выслушать любую позицию, без давления, иначе члены команды перестанут искренне говорить о своих мотивах, а начнут «выдавать» то, что хочет слышать руководитель или команда. На более поздних этапах, особенно в кризисные моменты, можно предложить всем членам команды высказаться на темы «что мне мешает и что помогает в достижении поставленных целей» и «что мешает и что помогает команде в достижении поставленных целей». Каждый говорит от своего имени и только за себя (1-2 минуты).</p>
<p>Доверие друг другу</p>	<p>Скрытность, молчаливость членов группы.</p>	<p>Этот критерий отражает доверие членов команды друг к другу. В ситуации управленческой борьбы в команде давать информацию о своей сфере ответственности опасно, так как может произойти «перехват»</p>

Продолжение таблицы 10

1	2	3
		<p>управления. Целесообразно в такой ситуации предложить каждому члену команды высказаться на тему «Кому из членов команды я доверяю меньше всех, кому больше всех и почему» (1-2 минуты), а затем установить новый порядок обмена необходимой информацией.</p>
<p>Единые правила</p>	<p>Отсутствует единая система ценностей и единство правил внутри команды. Каждый человек обладает своей системой ценностей. Глубокие ценностные различия приводящие к расколу в команде.</p>	<p>В команде должна существовать единая ценностная ориентация, продиктованная видением проекта, стратегическими целями, интегрированными ценностями всех членов команды, фазой развития проекта. Это неременное условие совместного выживания. В ситуации угрозы раскола команды целесообразно всем участникам команды высказаться на тему «Что нас объединяет и что разделяет» (1-2 минуты) и выработать совместно единую систему ценностей, отделив индивидуальные ценности от общекомандных. В индивидуальной деятельности каждый руководствуется своими ценностями, при командном взаимодействии – общекомандными.</p>
<p>Единый лидер</p>	<p>Отсутствие единого лидера. Преобладание неформального лидера. Отсутствие желания формального лидера развиваться.</p>	<p>Единый лидер, признанный командой. Формальное и неформальное лидерство должно принадлежать только одному лицу в команде, которое управляет активностью остальных членов команды. Лидер должен творчески расти с опережением других членов команды, а не тормозить их развитие. Иногда необходимо дать возможность всем членам</p>

Продолжение таблицы 10

1	2	3
		<p>команды высказаться на темы «что вы ожидаете от лидера команды» и «в чем лидер оправдывает или не оправдывает ваши ожидания» (1-2 минуты). Оправдываться нежелательно, лучше всего без критики выслушать все заявления. Это снимает напряженность и дает почву для конструктивного общения.</p>
<p>Сфера ответственности каждого члена</p>	<p>Размытые границы ответственности. Дисбаланс в распределении ответственности. Перегрузка одних членов группы обязанностями и слабая нагрузка других.</p>	<p>Четко определенная сфера ответственности каждого члена команды, строгое разделение функциональных обязанностей. Эффективность команды определяется сбалансированностью ответственности и индивидуального вклада в процесс управления проектом. При наличии дисбаланса можно создать вместе с командой графическую модель фактического распределения ответственности в команде («как есть») с указанием вариантов «перехвата» управления и ухода от ответственности каждого ее члена. Для этого необходимо выработать систему условных обозначений и понятий, затем графически представить командное взаимодействие с позиций сфер личной ответственности. Нельзя проявлять жалость и выслушивать оправдания, а также оценивать чьи-то действия как позитивные или негативные. Затем следует проанализировать проблемы и построить новую модель («как должно быть»), перераспределив ответственность между членами команды. Эта методика, несмотря на свою жесткость, позволяет избавиться от самообмана и устаревших иллюзий.</p>

При возникновении тревожных признаков руководителю следует предпринять обязательные действия, опираясь на рекомендации в таблице.

На третьем этапе проводится оценка эффективности отдельно взятого работника (таблица 11). Команда – это целостный организм. Если какая-то его часть не здорова, а именно какой-то член команды тормозит развитие или дестабилизирует ситуацию – необходимо выявить в чем проблема и разрешить ее.

Таблица 11 – Способы оценки эффективности конкретного работника команды

Показатель	Описание руководителем конкретного работника	Рекомендации для руководителя
1	2	3
Количество ошибок, допускаемых работником	Заполняется руководителем	Чем меньше ошибок допускает работник в работе, тем более качественный его труд. Качество кода легко превращается в удовольствие пользователей, которые могут выбрать продукт именно за этот показатель. Второй плюс качественного кода заключается в минимизации затрат на поддержку, тестирование и прочее. Человек не идеален, но если он не протестировал самостоятельно результаты своего труда, а уже отпартовал о завершении работы, то его лень приведет к целой цепочке неэффективных телодвижений в компании. За ошибки работников компания платит из собственного кармана, а это потом отражается на благосостоянии самих же работников.
Генерация работником информации	Заполняется руководителем	В команде разработчиков всегда должен происходить информационный обмен. Работники должны делиться между собой полезной информацией об удобных конструкциях кода или приемах, об удачной реализации какого-то

Продолжение таблицы 11

1	2	3
		<p>функционала, о новых технологиях, о результатах своих исследований, о проблемах и их решениях. Если человек не генерирует информацию, он перестает быть эффективным работником, так как его знания не помогают другим. Это не касается новичков в команде, но даже новички могут создавать положительный информационный фон.</p>
<p>Генерация работником идей</p>	<p>Заполняется руководителем</p>	<p>Работники, которые могут самостоятельно генерировать идеи, самые ценные работники. Им не нужно писать детальных ТЗ, не нужно скрупулезно пояснять отличие одного подхода от другого, и почему стоит выбирать другой путь, а не тот, который они где-то прочитали. Эти работники придумают 10 способов решения нетривиальных задач, и найдут 10 причин, почему каждый из них не будет работать. Они тащат за собой весь коллектив и не боятся трудностей. Потому что им интересно изобретать велосипеды, и ни в коем случае нельзя отбирать у них эту возможность.</p>
<p>Абстрактное мышление работников</p>	<p>Заполняется руководителем</p>	<p>Чем более простыми абстракциями оперирует человек, тем проще задачи он может решать. Умение управлять сложными абстракциями приводит к потрясающему эффекту. Для такого человека перестает быть важным язык программирования, инструменты, подходы, алгоритмы. Любая, даже сложнейшая система, для него не будет представлять никакой сложности, потому что он умеет смотреть в корень, а не на ботву. Обычно, такие люди становятся архитекторами ПО, разрабатывают спецификации, занимаются аналитикой.</p>
<p>Индивидуальная мотивация работника</p>	<p>Заполняется руководителем</p>	<p>Бывают два типа работников: «уставшие» и «агрессивные». «Уставшие» работники стремятся как можно меньше делать и как</p>

Продолжение таблицы 11

1	2	3
		<p>можно больше получать денег. Им не интересно ни развиваться, ни изучать что-то новое. Усталость их не от того, что на них взвалили много работы, или они неэффективно распределяли свое время, и приходилось перерабатывать. Их усталость от потери интереса или мотивации в работе.</p> <p>«Агрессивные» наоборот, стараются как можно быстрее пройти путь обучения, развития, становления, чтобы получить доступ к еще большему количеству ресурсов, чтобы развиваться, развиваться, развиваться. Они жадно впитывают знания, учатся, пробуют, делают ошибки, и над ними не нужно выстраивать пирамиду менеджеров, чтобы подстегивать к работе.</p> <p>«Уставшие» стараются найти работу в больших компаниях, где эффект от их работы не виден вообще.</p> <p>«Агрессивные» находят себя в стартапах, маленьких компаниях, потому что там проще получать все, что им требуется.</p>
<p>Скорость исправления ошибок, доработки и переработки решений</p>	<p>Заполняется руководителем</p>	<p>Предусмотрел ли работник масштабируемость кода, реализовал ли на качественном уровне сам код, используя понятные конструкции и названия переменных, может ли быстро читать «чужой» код, создал ли предсказуемую и понятную архитектуру, в которой легко делать отладку. Столь простая характеристика кода работника может рассказать о нем гораздо больше, чем количество строк в единицу времени.</p>

Руководитель просто обязан проводить аналитику по каждому члену команды и оценивать вклад каждого работника.

На четвертом этапе руководитель оценивает существующую ситуацию по приведенным ниже признакам на предмет присутствия/отсутствия ошибок

в формировании команды. Большинство Start-up проектов терпят крах из-за стратегических ошибок руководителя. В приведенной ниже таблице 12 собраны самые грубые ошибки.

Таблица 12 – Типичные ошибки руководителей Start-up проектов и рекомендации для их исключения

Ошибки	Признаки	Рекомендации
1	2	3
Нерациональная трата времени на неприоритетные задачи	Длительный срок реализации целей, от которых зависит выживание компании. Большое количество поставленных задач, которые носят второстепенный характер.	Нужно определять две или три самые важные задачи, работать над ними. Игнорировать, делегировать или откладывать остальные. За день можно выполнить только две или три задачи.
Постановка расплывчатых целей и сроков перед командой	Руководитель не ставит перед подчиненными временных рамок на выполнения конкретных задач, а также не ставит перед подчиненными самих конкретных задач с подробным описанием, ограничиваясь при этом общими фразами	Очень важно каждый день ставить цели. В число таких целей может входить, например, поставка продукта к определенной дате, достижение конкретных темпов роста, наем сотрудников на указанные ключевые позиции – в любой момент каждый из членов команды может сказать, в чем эти цели состоят. И каждый выстраивает свою работу с учетом этих целей.
Потеря концентрации вследствие плохой коммуникации между членами команды	Руководитель как основное связующее звено не налаживает коммуникации между членами команды. Каждый член команды не знает чем занимается другой член команды.	Концентрация недостижима без эффективной коммуникации. Небольшое расхождение мнений и недостаток коммуникаций приводят к тому, что люди начинают работать над разными задачами. Необходимо наладить коммуникации между членами команды.
Отсутствие представления и данных о реально проделанной работе	Руководитель не собирает или собирает очень редко членов команды. Он не делает аналитических отчетов и не	Развитие и темпы роста – то, на чем необходимо концентрироваться. Это то, за счет чего Start-up живет. Надо постоянно быть в курсе того, как реальные показатели

Продолжение таблицы 12

1	2	3
	выступает перед членами команды с результатами своей аналитики.	соотносятся с метриками, каждую неделю нужно проводить обзор проделанной работы.
Зацикленность на собственном продвижении	Руководитель и члены команды живут и гордятся прошлыми заслугами и достижениями и ничего не делают в настоящем.	Очень легко заняться продвижениями, которые не дают никаких результатов, но при этом придают ощущение собственной значимости. Если за год компания не добивается ничего, это будет уже не так круто, особенно если руководитель будет продолжать думать только о прошлогодних статьях, в которых Start-up называют новым прорывом, при том, что на деле не сделано ничего нового.
Дистанционная работа	Члены команды находятся далеко друг от друга и встречается редко, либо не встречаются совсем.	Необходимо собрать команду в одном месте. Дистанционная работа в рамках Start-up проекта исключается. Это замедляет развитие сильнее, чем, что бы то ни было еще. Работать необходимо интенсивно. Секрет успеха Start-up заключается в исключительно четком следовании целям и исключительной преданности делу.
Параллельный бизнес	Руководитель параллельно занимается другим проектом. Члены команды работают параллельно над другим проектом.	Нельзя работать в Start-up и параллельно заниматься другим бизнесом
Работа над невостребованными рынком продуктами	Слишком маленький объем продаж на протяжении длительного времени. Динамика продаж постоянно падает.	В процессе работы необходимо проводить анализ по реализации продукта на рынке. В случае не востребованности – менять стратегию.

Таким образом, на основании вышеприведенных маркеров можно отслеживать состояние проекта, диагностировать его слабые места и соответственно предпринять меры по выходу из нежелательная ситуации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первом разделе данной работе были рассмотрены понятия команды и процесс ее формирования. Рассмотрены теоритические определения понятия «команда», а также различные подходы к его определению. В процессе анализа выявились общие основы в подходах различных авторов. Выявились принципиальные различия между рабочей группой и командой. Были приведены сравнительные характеристики понятий «команда» и «коллектив». Были выявлены основные 3 этапа в процессе формирования команды. Выявлены шесть основных принципов формирования команды. Рассмотрены роли членов команды по модели Реймонда Меридита Белбина и распределение этих ролей. Также в первом разделе были рассмотрены отличительные особенности Start-up проекта от других видов проектов на примере всемирно известных компаний. Рассмотрены этапы формирования команды Start-up проекта. Приведены основные характерные черты Start-up проекта, признанные многими предпринимателями. Выявлены признаки, по которым принято классифицировать Start-up проекты. Затронуты основные особенности по поиску кандидатов и набор команды Start-up проекта.

Во втором разделе представлено подробное описание Start-up проекта интернет-портала «Intelligence». Приведен механизм его работы. Составлен экспресс бизнес-план. Представлена будущая архитектура интернет – портала. Составлена потребность в специалистах, которые будут реализовывать проект.

В третьем разделе представлен обзор существующих мировых практик на примере известных компаний, начинавшихся как Start-up. Рассмотрены конкретные советы от известных руководителей успешных Start-up проектов. Приведены особенности формирования команды Start-up проектов с многообразием нюансов. В конце приведены рекомендации по оценке эффективности команды «Intelligence» на основании новаторских таблиц, созданных из практик Start-up проектов со всего мира.

Анализируя собственный и чужой успешный опыт создания и развития Start-up проекта, автор смог выделить природу процесса формирования эффективной команды. Многое зависит и от лидера команды, и от профессионализма команды, формирование которой осуществляет лидер. Команда Start-up проекта, как правило, ограничена небольшой численностью – 2 – 5 чел. Мир меняется, и внешнее воздействие в привычном виде «упаковки» оказывается эффективным лишь на ранней стадии. Только полное и концентрированное вовлечение в проект всех компетенций членов команды дает эффект роста и развития. Развитие Start-up проекта должно обеспечиваться по принципу «изнутри – наружу». Исходя из этого, следует понимать, что механизмы развития Start-up проекта и управления рисками его развития должны быть реализованы по-новому. Успех Start-up проекта зависит от компетентности команды, что позволяет обеспечить развитие и избежание рисков развития малого инновационного предприятия. Ключевым фактором успеха становится система управления. Менеджмент и формирование эффективной команды Start-up проекта должны становиться его частью с момента идеи, и, как показано в данном исследовании, это позволяет достичь успеха и обеспечить дальнейшее развитие.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Академик (dic.academic.ru), Словарь бизнес терминов [Электронный ресурс] // URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/business/3271>
2. Академик (dic.academic.ru), Словарь антикризисного управления [Электронный ресурс] // URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/anticris/71318>
3. Ахромов, Я. В. Системы электронной коммерции [Текст] : учеб. пособие для вузов / Я. В. Ахромов. – М. : Оникс, 2007. – 416 с.
4. Барков, С.А. Управление персоналом [Текст] / С.А. Барков. – М.: ЮристЪ, 2001. – 451 с.
5. Балабанов, И.Т. Торговля через виртуальный магазин [Текст] / И. Т. Балабанов // Электронная коммерция. – 2004. – № 5. – С. 195-197.
6. Багдасарян А. Как мотивировать сотрудников стартапа. Опыт [Текст] / А. Багдасарян. – М.: СОВНЕТ, 2001. – 165 с.
7. Батьковский, А. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту (на примере инновационных организаций) [Текст] / А. Батьковский, С. Ропов // Управление проектами. – 2007. – № 1. – С.60-63.
8. Безкорвайный, В.П. Основы профессиональных знаний и национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами [Текст] / В.И. Воропаева, В.Н. Бурков, В.И. Воропаев, В.Н. Михеев, Г.И. Секлетова, Б.П. Титаренко и др. – М.: СОВНЕТ, 2001.
9. Брэд Фелд, Привлечение инвестиций в стартап [Текст] / Дж. Мендельсон. – М.: Экономистъ, 2003. – 400 с.
10. Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 2004. – 480 с.
11. Верещагина, Л.А. Мотивация персонала в области информационных технологий [Текст] / Л.А. Верещагина. – М. : Вершина, 2007. – 97 с.
12. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Фирма Гардарики, 2001. – 365 с.

13. Виханский, О.С., Менеджмент [Текст] : учебник. – 3 изд. / О.С. Наумов. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с.
14. Волобуев, М. Методы поиска персонала [Текст] / М. Волобуев // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 4. – С. 40-45.
15. Грей, К., Ларсон, Э. Управление проектами [Текст] : Практическое руководство / К. Грей, Э. Ларсон. – М.: «Дело и сервис», 2003. – 528 с.
16. Глафф Орен Идеальный питч. Революционный метод заключения крупных сделок [Текст] / Орен Г. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 350 с.
17. Гапонова, О.С. Система мотивации персонала как инструмент внутрифирменного планирования в инновационных компаниях ранних фаз развития [Текст] / О.С. Гапонова // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2015. – № 1 (24). – С. 124-133.
18. Гуров, Ф.Н. Продвижение бизнеса в Интернет [Текст] : все о PR и рекламе в сети / Ф. Н. Гуров . – М. : Вершина, 2007. – 136 с.
19. Долгов, М.Ю. Особенности системы мотивации персонала в инновационных организациях [Текст] / М.Ю. Долгов // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 5. – С. 13-15.
20. Дружинин, В.Н. Психология. Учебник для экономических вузов [Текст] / В.Н. Дружинин. – М.: «Питер», 2000. – 235 с.
21. Дятлов, В.А. Управление персоналом [Текст] / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. – М.: ПРИОР, 2004. – 365 с.
22. Ерофеев, Е.В. Разработка инструментария для мотивации работников организации информационных технологий [Текст] / Ерофеев Е.В. – М.: Экономика, 2005. –150с.
23. Журавлева Н.Ю. Проблемы мотивации молодых сотрудников в IT-компаниях / Н.Ю. Журавлева, О.В. Радзинская, Е.А. Седова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. – № 39. С. 25-36.
24. Иванов, М.А, К вопросу о системной модели организации и управления [Текст] / М.А. Иванов, Шустерман Д.М. – М.: независимая фирма "Класс", 2004. – 400 с.

25. Иванова С. Искусство подбора персонала [Текст] / С. Иванова – М.: Альпина бизнес букс, 2003. – 281 с.
26. Кибанов, А.Я., Захаров, Д. К., Организация управления персоналом на предприятии [Текст] / А.Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М.: ГАУ, 2016. –137 с.
27. Кинг У., Стратегическое планирование и хозяйственная политика [Текст] / У. Кинг - М.: Прогресс, 2003. – 399с.
28. Кручинская, В.С. КРІ и мотивация персонала, работающего над проектом [Текст] / В.С. Кручинская. – М.: Инфра-М, 2001. – 105 с.
29. Кочеврин, Ю.В. Эволюция менеджеризма [Текст] / Ю.В. Кочеврин. – М.: Экономика, 2005. – 258 с.
30. Кочеткова, А.И. Психологические основы современного управления персоналом [Текст] / А.И. Кочеткова. – М.: Зерцало, 1999. – 373 с.
31. Крассовский, Ю.Д. Управление поведение в фирме: практическое пособие [Текст] / Ю.Д. Крассовский. – М.: Инфра-М, 1997. – 368с.
32. Кравченко, В. И. [и др.] Проектирование средств электронной коммерции для предприятия малого бизнеса [Электронный ресурс] : URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektirovanie-sredstv-elektronnoy-kommertsii-dlya-predpriyatiya-malogo-biznesa> (дата обращения: 25 декабря 2017 г.).
33. Крический, Р.Л. Если Вы руководитель. (элементы психологии менеджмента в повседневной работе) [Текст] / Р.Л. Крический. – М.: Дело, 1996. – 382 с.
34. Козлов, Н.И. Практическая психология на каждый день [Текст] / Н.И. Козлов. – М.: Новая школа, 2006. – 319 с.
35. Кузнецова, Н.В. Подбор и расстановка кадров [Текст] / Н.В. Кузнецова. – Владивосток: Изд-во Дальневосточного университета, 2005. – 267 с.
36. Куприянов, А. Н. Развитие рекрутинга на рынке труда в России: Автореферат диссертации кандидата экономических наук [Текст] / А. Н. Куприянов – М., 2011. – 26 с.

37. Ладанов, И.Д. Практический менеджмент (психотехника управления и самотренировки) [Текст] / И.Д. Ладанов. – М., 1995. – 490с.
38. Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами: преобразующее лидерство [Текст] / И.Д. Ладанов. – М.: Перспектива, 1997. – 288с.
39. Армстронг, Майкл, Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем [Текст] / М. Армстронг – М.: «Вильямс», 2013. – 146 с.
40. Манукян С.П. Потребности личности и их место в педагогической концепции мотивов учения / С.П. Манукян // Вопросы психологии. – 1984. – № 4. – С. 35-42.
41. Майерс, Д. Социальная психология [Текст] / Д. Майерс – М.: «Питер», 2013. – 415 с.
42. Маккей, Х. Как уцелеть среди акул [Текст] / Х. Маккей. – М.: Экономика, 2002. – 172 с.
43. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации [Текст] / У. Мастенбрук. – М.: Инфра-М, 2006. – 255 с.
44. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, Альберт А. М., Хедоури Ф. – М.: «Вильямс», 2013. – 656 с.
45. Менеджмент (Современный Российский менеджмент) [Текст] / Ф. М. Русинова, М. Л. Разу. – М.: «ФБК-ПРЕСС», 2008. – 368 с.
46. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Уроки американского менеджмента [Текст] / М. Мескон. – М.: Дело, 2002. – 701с.
47. Мильнер, Б.З., Системный подход к организации управления [Текст] / Б.З. Мильнер, Евенко Л.И., Рапапорт В.С. – М.: Экономика, 2003. – 224 с.
48. Мокрик, Г. Оценка эффективности подбора персонала в компании [Электронный ресурс] // URL: <http://www.ht.ru/cms/component/content/article/1-articles/702-2009-10-08-13-18-28> (дата обращения: 18 декабря 2017 г.)
49. Решке, Х., Управления проектами [Текст] / Х. Шелле.: Пер. с

английского. – М.: Алане, 2003. – 304 с.

50. Ниссинен, И.Х., Время руководителя: эффективность использования [Текст] / Воутилайнен Э. Пер. с финск. – М.: Экономика, 2008. – 192 с.

51. Ойхман, Е.Г., Попов, Э.В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии [Текст] / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 332 с.

52. Оллок, Д. Управление временем и рабочей нагрузкой [Текст] / Д. Оллок. – М.: Финпресс, 2008. – 96 с.

53. Пак, В.Д., Нужнина, Н.И. Мотивация персонала: как это делают в крупнейшей ИТ-компании [Текст] / В.Д. Пак, Н.И. Нужнина // Международный научно-исследовательский журнал. – 2014. – № 2-3 (21).

54. Паршенцев, А.А. Проблема и перспективы развития электронных магазинов [Текст] / А. А. Паршенцев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 3. – С. 84-89.

55. Пирогов, С.В. Обзор крупных проектов [Текст] / С. В. Пирогов // Электронная коммерция. – 2003. – С. 69-61.

56. Эвангелиста, Роберт Бизнес победы. Руководство для менеджера по созданию команды победителей на работе [Текст] / Р. Эвангелиста. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 286 с.

57. Современный экономический словарь [Текст] / айзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. "Современный экономический словарь. - 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 512 с.

58. Пирогов, С.В. Секреты умелого руководителя [Текст] / С.В. Пирогов М.: Экономика, 2013. – 319 с.

59. Тарасов, В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров [Текст] / В.К. Тарасов. – Л.: Машиностроение, 2009. – 308 с.

60. Терентьева, Т.А. Подбор персонала: практические инструменты и приемы [Текст] / Т.А. Терентьева. – М.: Эксмо, 2015. – 398 с.

61. Тигер, П.Д., Беррон-Тигер, Б. Делай то, для чего ты рожден: Путь к

успешной карьере через самопознание [Текст] / П.Д. Тигер, Б. Беррон-Тигер - М.: Армада, 2016. – 491с.

62. Уайт, Б. М. Решение проблем в малых группах: члены команды как агенты изменений [Текст] / Б. М. Уайт. – М.: МЦДО "ЛИНК", 2016. – 140 с.

63. Управление кадрами на предприятиях малого и среднего бизнеса [Электронный документ] / Е.Г. Немкович, А.Е. Курило // URL: http://nisse.ru/articles/details.php?ELEMENT_ID=128701 (дата обращения 15 января 2108 г.).

64. Управление персоналом: Учебник для вузов [Текст] / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2006. – 289 с.

65. Хахалин, А.В. Мотивация персонала компьютерных проектных организаций [Текст] : Дисс....к.с.н. / А.В. Хахлин. – Казань. – 2005. – 152 с.

66. Черемных, Ю. Н. Микроэкономика. Продвинутый уровень [Текст] / учебник для экон. вузов / Ю. Н. Черемных . – М. : ИНФРА-М, 2008. – 844 с.

67. Шульгина, О.Г. Проблемы мотивации ИТ-специалистов [Текст] / О.Г.Шульгина // Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения. – 2015. – № 6 (19).

68. Эймор, Д. Internet-магазины и закупочная деятельность [Текст] / Д. Эймор // Электронный бизнес. Эволюция и/или революция. – М.: Вильямс, 2011. – С. 291-302.

69. Р. Ян, Катценбах, Дуглас К. Командный подход. Создание высокоэффективной организации [Текст] / Ян Р. Катценбах, К. Дуглас – М.: Вильямс, 2013. – 245 с.

70. Якокка, Л. Карьера менеджера. [Текст] / Л. Якокка - М.: Прогресс, 2001. – 384 с.