

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л.Улина

« ___ » _____ 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 – Экономика

Обоснование развития системы мониторинга проектной деятельности (на
примере компании ООО «Ваш сервис»)

Руководитель _____ старший преподаватель М.И. Элияшева
Выпускник _____ К.Е. Черемисин

Красноярск 2023

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме: «Обоснование развития системы мониторинга проектной деятельности (на примере компании ООО «Ваш сервис»)» содержит 86 страниц текстового документа, 24 использованных библиографических источника, 24 иллюстрации, 23 таблицы.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ, АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ, АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ.

Объект исследования – ООО «Ваш сервис».

Цель исследования – провести стратегический анализ предприятия, проанализировать как организована система мониторинга проектной деятельности в компании и дать рекомендации по ее улучшению.

Задачи работы:

1. Изучить методологические основы управленческого мониторинга;
 - определить понятие и сущность управленческого мониторинга;
 - описать систему управленческого мониторинга в организациях;
2. Охарактеризовать деятельность компании ООО «Ваш сервис»;
3. Провести финансово-экономический анализ компании;
4. Провести стратегический анализ организации;
5. Изучить как проводится мониторинг проектной деятельности в компании ООО «Ваш сервис»;
6. Выявить проблемы в системе мониторинга на предприятии;
7. Дать рекомендации по улучшению системы мониторинга проектной деятельности.
8. Обосновать эффективность предложенных рекомендаций.

В результате исследования деятельности ООО «Ваш сервис», а также анализа внешней и внутренней среды, были выявлены проблемы, связанные с низкой эффективностью системы мониторинга проектной деятельности в компании.

В итоге были разработаны мероприятия по повышению эффективности системы мониторинга проектной деятельности, а также рассчитана экономическая эффективность проекта и определен ожидаемый эффект от внедрения предложенных рекомендаций.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Методологические основы управленческого мониторинга.....	6
1.1 Понятие и сущность управленческого мониторинга	6
1.2 Система управленческого мониторинга в организации	10
1.3 Организация мониторинга в проектном управлении.....	15
1.4 Анализ опыта организации мониторинга в российских и зарубежных компаниях.....	20
2 Стратегический анализ компании ООО «Ваш сервис»	24
2.1 Характеристика и история развития организации	24
2.2 Финансово-экономический анализ компании ООО «Ваш сервис»	26
2.3 Стратегический анализ организации	31
3 Исследование системы мониторинга проектной деятельности в компании ООО «Ваш сервис», выявление проблем в ней и рекомендации по ее улучшению	58
3.1 Анализ системы мониторинга проектной деятельности в организации ООО «Ваш сервис»	58
3.2 Рекомендации по улучшению системы мониторинга текущей деятельности компании ООО «Ваш сервис» и проект их внедрения	67
3.3 Обоснование эффективности предложений по совершенствованию системы мониторинга текущей деятельности на предприятии ООО «Ваш сервис».....	76
Заключение	82
Список использованных источников	84

ВВЕДЕНИЕ

Мониторинг представляет собой деятельность, которая способствует совершенствованию системы управления организацией. Создание системы мониторинга в компании – это сложный и трудоемкий процесс, поскольку необходимо охватывать как внутреннюю, так и внешнюю среду организации, определять и использовать показатели, которые наиболее полно описывают эффективность деятельности предприятия. Отслеживание деятельности позволяет получить нужные данные о развитии организации, вовремя выявить проблемы, получить нужную информацию для анализа сложившейся ситуации и принять на ее основе эффективное управленческое решение, а также строить прогнозы развития компании.

Каждая коммерческая организация ставит своей целью получение максимально возможной прибыли. Для выполнения этой цели компании должны выстроить стратегию по ее достижению. Одной из главных составляющих, позволяющих компании добиться поставленной цели, является принятие грамотных управленческих решений со стороны руководителя. В свою очередь, эти решения должны основываться на стратегическом плане организации, на том результате, который она стремится добиться. Однако разработка стратегии предприятия и принятие управленческих решений с каждым годом сталкивается со все увеличивающимися трудностями. Компании необходимо учитывать постоянно изменяющиеся факторы внешней среды, поскольку они могут оказать решающее влияние на выбор стратегии компании. Помочь в реализации стратегии может эффективно выстроенная система мониторинга на предприятии.

Актуальность темы обусловлена тем, что современное общество характеризуется стремительными изменениями, происходящими во всех процессах жизнедеятельности. Скорость, с которой трансформируется внешняя среда организации, постоянно увеличивается, а изменения, происходящие в ней, могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на компанию, что создаст проблемы при реализации стратегических планов организации. Мониторинг необходим для прогнозирования и своевременного устранения негативного влияния окружающей среды на компанию, а также для поддержания эффективной операционной деятельности, как основы для стратегических изменений.

Объектом исследования является ООО «Ваш сервис».

Предмет исследования – внутренняя и внешняя среда организации ООО «Ваш сервис», система мониторинга компании.

Проблемой работы является недостаток информации об организации системы мониторинга в компании ООО «Ваш сервис» и о ее влиянии на стратегию предприятия.

Цель работы – провести стратегический анализ предприятия, проанализировать как организована система мониторинга проектной деятельности в компании и дать рекомендации по ее улучшению.

Задачи работы:

1. Изучить методологические основы управленческого мониторинга;
 - определить понятие и сущность управленческого мониторинга;
 - описать систему управленческого мониторинга в организациях;
2. Охарактеризовать деятельность компании ООО «Ваш сервис»;
3. Провести финансово-экономический анализ компании;
4. Провести стратегический анализ организации;
5. Изучить как проводится мониторинг проектной деятельности в компании ООО «Ваш сервис»;
6. Выявить проблемы в системе мониторинга на предприятии;
7. Дать рекомендации по улучшению системы мониторинга проектной деятельности.
8. Обосновать эффективность предложенных рекомендаций.

Методы исследования, использованные в работе – анализ вторичной информации, опрос, граф проблем, интервью, экспертная оценка, сценарный анализ.

Генеральная гипотеза работы заключается в том, что существующая система мониторинга проектной деятельности в компании имеет ряд проблем, которые оказывают негативное влияние как на операционную деятельность компании, так и на реализацию ее стратегии.

1 Методологические основы управленческого мониторинга

1.1 Понятие и сущность управленческого мониторинга

Современный мир характеризуется стремительными изменениями, происходящими во всех сферах жизнедеятельности. Прогресс не стоит на месте, и с каждым годом скорость, с которой происходят перемены, увеличивается. Каждая организация, будь то крупная или мелкая, подвержена процессу постоянных изменений, которые так или иначе проявляются в каждом из ее бизнес-процессов. Преобразования, происходящие в организации и за ее пределами, могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на эффективность бизнеса. Для того чтобы предупреждать и вовремя элиминировать негативное воздействие изменений, а также замечать и впоследствии использовать их положительные стороны, организациям необходимо организовывать мониторинг их текущей деятельности.

В литературе существует множество подходов к определению понятия мониторинг. Различные толкования этого слова встречаются в сфере медицины, экологии, политологии и многих других областях. Под мониторингом, как управленческим процессом, понимается процесс системно организованных действий, имеющих целью поддержание функционирования объекта мониторинга в заданном режиме или его развитие по заданной траектории путем выявления как негативных, так и позитивных отклонений параметров мониторинга от заданных значений [4]. Согласно этому определению, мониторинг является инструментом, с помощью которого организация обеспечивает выполнение плана действий, а следовательно, способствует не только установлению, но и развитию эффективности организации в целом. Системно организованные действия, или иными словами, системный подход, на основе которого организовывается мониторинг, позволяет исследовать не только каждый объект управления по отдельности, но и рассматривает организацию как систему, следовательно берет во внимание все взаимосвязи и взаимозависимости, существующие в организации.

Для определения цели мониторинга для организации необходимо сначала разобраться с такими понятиями, как субъект и объект мониторинга. Субъектом мониторинга является лицо или группа лиц, которые занимаются проведением мониторинга. Под объектом мониторинга понимаются определенные события, явления, процессы, которые подлежат мониторингу.

Определение целей мониторинга является важным этапом в процессе его организации на предприятии. Правильно поставленные цели мониторинга позволяют верно определить критерии оценки результатов мониторинга, своевременно выявить проблемы и принять эффективные управленческие решения. Цели мониторинга могут быть определены на теоретическом и практическом уровне. На теоретическом уровне цели мониторинга представляют собой выявление частных и общих закономерностей развития объекта мониторинга, изучение факторов, обуславливающих это развитие в различных

социальных и экономических условиях. На практическом уровне цели мониторинга заключаются в оценке текущего состояния предприятия [10]. Детализируя цели мониторинга на практическом уровне, можно определить следующие: оценка состояния и динамики развития организации; выявление процессов и тенденций, негативно влияющих на организацию; определение причин, источников и интенсивности воздействия негативных факторов на деятельность организации.

Своевременное выявление проблем и принятие эффективных решений невозможно только из-за правильной постановки целей мониторинга. Для достижения положительных результатов мониторинг должен осуществляться с соблюдением характерных принципов. Принципы мониторинга – это основополагающие правила, которыми должны руководствоваться субъекты мониторинговой деятельности [9]. Наиболее эффективный процесс мониторинга текущей деятельности организации будет протекать при использовании принципов мониторинга, как системы, т. е. используя их в совокупности, целостности. Основными принципами мониторинга являются:

1. Беспристрастность. Принцип означает непредвзятость, честность и объективность со стороны субъектов мониторинга;

2. Непрерывность наблюдений. Процесс мониторинга должен протекать непрерывно, периодичность мониторинга должна быть четко установлена;

3. Представительность и репрезентативность информации. Результаты мониторинга должны отражать полное объективное состояние объектов мониторинга;

4. Наглядная визуализация информации. Результаты мониторинга должны быть представлены так, чтобы их анализ и принятие управленческих решений производились как можно легче;

5. Гибкость. Этот принцип говорит о том, что система мониторинга должна развиваться вместе с организацией, а ее совершенствование должно осуществляться наравне с совершенствованием потоков информации, методов анализа информации и т. д.;

6. Интегрированность с общей схемой управления организацией. Система мониторинга не должна нарушать целостность производственного и управленческого процессов предприятия. Все процессы должны быть взаимосвязаны для принятия эффективных управленческих решений;

7. Оперативность. Система мониторинга должна обеспечивать своевременное выявление отклонений в деятельности организации, а также прогнозировать будущие тенденции функционирования предприятия.

Разобравшись с принципами мониторинга, т. е. тем, как он должен быть организован, необходимо теперь рассмотреть функции, которые выполняет мониторинг в организации.

Функции мониторинга дают представление о том, из чего состоит мониторинг, что непосредственно содержится в этой деятельности. Функции мониторинга можно разделить на три группы, которые непосредственно связаны

с ролью мониторинга в организации [9]. К первой совокупности функций, которые выделяются при рассмотрении мониторинга как способа получения новой информации об управляемых объектах и процессах организации, относятся познавательная, исследовательская и методическая функции. Познавательная функция мониторинга заключается в получении и аккумулировании информации об особенностях и тенденциях функционирования объектов мониторинга. Исследовательская функция выполняется с помощью анализа, обобщения и систематизации знаний, полученных посредством многократного мониторингового процесса, выявления взаимосвязей в организационных процессах. Методическая функция представляет собой своего рода инструмент, который на основе результатов мониторинга, разрабатывает алгоритмы, процедуры и приемы, согласно которым будет осуществляться управленческая деятельность.

Вторая группа функций мониторинга выделяется при определении мониторинга как средства информационно-аналитической поддержки управления организацией. Сюда включаются диагностическая, коррекционная и мотивационная функции. С помощью диагностической функции определяется текущее состояние объекта мониторинга. Эта функция обеспечивает своевременное обнаружение отклонений в деятельности организации и позволяет вовремя предпринимать корректирующие действия. Корректирующая функция непосредственно реализуется путем элиминирования негативных сторон функционирования организации, т. е. устранения выявленных в процессе мониторинга существующих или потенциальных проблем. Мотивационная функция связана с персоналом организации, который напрямую связаны как с достижениями, так и проблемами, с которыми сталкивается организация. Эта функция позволяет развивать мотивацию рабочих, благодаря определению оптимальных критериев деятельности, которые актуализируют необходимость достижения цели, а также способствует развитию оправданных ожиданий, информируя о совпадении или несовпадении трудового процесса с намеченным состоянием.

Третья группа функций выделяется при рассмотрении мониторинга как способа получения новой информации об управляемых объектах и процессах организации и как средства информационно-аналитической поддержки управления организацией. В эту группу входит две функции: информационно-аналитическая и прогностическая. Информационно-аналитическая функция является основой, на которой основываются другие функции мониторинга. Она реализуется путем сбора, накопления, обработки и анализа информации, которая необходима для принятия эффективных управленческих решений. Прогностическая функция дает возможность прогнозировать и определять будущие сценарии развития предприятия.

Мониторинг, как инструмент, с помощью которого организация становится эффективной и достигает поставленных целей, подразделяется на виды в зависимости от его применения в разных ситуациях и областях. Классификация видов мониторинга представлена в таблице 1 [6].

Таблица 1 – Классификация мониторинга по видам

Критерий классификации	Виды мониторинга
Масштаб применения	Тотальный Проблемно-ориентированный
Степень конфиденциальности	Открытый Закрытый
Периодичность проведения	Непрерывный Дискретный
Способ работы с информацией	Экспертный Аналитический
Тип оценки параметров исследования	Количественный Качественный
Направленность проведения	Внутренний Внешний Смешанный
Характер исследования	Стратегический Тактический

По масштабу применения мониторинг подразделяется на тотальный и проблемно-ориентированный. Тотальный мониторинг применяется к организации как к системе, учитывая все взаимосвязи и взаимозависимости. Проблемно-ориентированный мониторинг используется для анализа конкретных элементов, областей организации.

По степени конфиденциальности мониторинг делится на открытый и закрытый. Открытый мониторинг предполагает использование информации, доступной для внешних пользователей, а его результаты могут быть переданы огласке. Закрытый мониторинг проводится при использовании информации, которая открыта только для субъекта мониторинга, т. е. информация находится в ограниченном доступе.

По периодичности проведения мониторинг разграничивается на непрерывный и дискретный. Непрерывный мониторинг действует постоянно на протяжении всей жизни организации. Дискретный мониторинг используется в определенные фиксированные моменты времени, переставая действовать, когда достигнет своей цели.

По способу работы с информацией мониторинг можно разделить на экспертный и аналитический. Экспертный мониторинг проводится привлеченными экспертами в этой области, людьми или организациями, которые специализируются на этой деятельности. Аналитический мониторинг проводится собственными силами организации с помощью методов, включающих в себя формальные процедуры исследования.

По типу оценки параметров исследования различают количественный и качественный мониторинг. Количественный мониторинг содержит в себе информацию, которую можно выразить количественным способом с помощью числовых значений или выражений. Качественный мониторинг предполагает оперирование информацией, которую невозможно выразить количественно.

По направленности проведения мониторинг подразделяется на внутренний, внешний и смешанный. С помощью внутреннего мониторинга исследуются процессы внутри организации в целом или ее элементах. Внешний мониторинг предполагает исследование явлений, которые происходят вне организации или ее элементов. Смешанный мониторинг рассматривает как внешние, так и внутренние процессы.

По характеру исследования мониторинг разграничивается на стратегический и тактический. Стратегический мониторинг направлен на исследование процессов, которые направлены на достижение стратегической цели организации. Тактический мониторинг предназначен для анализа текущего состояния организации, для достижения оперативных целей.

Управленческая деятельность в организации осуществляется на трех уровнях: стратегическом, тактическом и оперативном. На стратегическом уровне определяются долгосрочные стратегические цели и задачи организации, на тактическом уровне стратегические цели разбиваются на более простые, а оперативный уровень управления направлен на решение постоянно повторяющихся задач. Для каждого из этих уровней необходим мониторинг, который будет использоваться для систематического отслеживания объекта управления. На стратегическом уровне управления мониторинг используется топ менеджерами и состоит в определении основных показателей деятельности организации в целом, т. е. на этом уровне оценивается конечный результат деятельности организации, ее эффективность. Мониторинг, осуществляющийся на тактическом уровне управления, используется средним звеном управления для своевременного планирования и контроля выполнения плана, организации и мотивации и состоит из определения показателей мониторинга по подсистемам организации. На оперативном уровне управления низшее звено управления использует мониторинг для оперативного управления исполнителями и реализации функциональных обязанностей [8].

Таким образом, мониторинг представляет собой сложный комплексный инструмент, позволяющий оценивать и исследовать функционирование организации, выявлять проблемы и корректировать их. Для того чтобы мониторинг приносил наиболее эффективные результаты необходимо не только определить его цели и задачи, но также и организовать его проведение на каждом из уровней управления и добиться того, чтобы он не мешал работе организации. Об организации системы мониторинга на предприятии пойдет речь в следующем параграфе.

1.2 Система управленческого мониторинга в организации

Каждый руководитель в организации выполняет разноплановую деятельность. Сложность его работы заключается в том, что ему необходимо решать то многообразие проблем, которое возникает как во внутренней, так и во внешней среде компании. Деятельность руководителя сводится к выполнению функций управления, которые составляют систему управления организацией.

В литературе существует множество подходов к определению сущности функции управления. На мой взгляд, Гончаров В. И. наиболее точно истолковал это понятие. По его словам, функция управления – это управленческие действия, направленные на решение конкретных производственных и социальных задач для достижения целей организации [8]. В ходе выполнения управленческих функций осуществляется воздействие управляющей системы организации на управляемую с помощью специальных способов и приемов.

Выделяется четыре основных функций управления, к которым относятся планирование, организация, мотивация и контроль. Каждая из этих функций выполняется последовательно и непрерывно, образуя так называемый управленческий цикл. Каждая из четырех функций управления содержит в себе остальные три, то есть функция организации, к примеру, включает в себя элементы функций планирования, мотивации и контроля.

Место мониторинга в системе управления организацией определяется тем, что он выполняет связующую роль при реализации функций управления. В процессе управления, начинающемся с планирования и последовательно переходящего к заключительной функции контроля, мониторинг выступает как связующее звено, определяющее условия, при которых будут выполняться основные функции управления. Положение мониторинга в цепочке управленческих функций можно описать на рисунке 1.

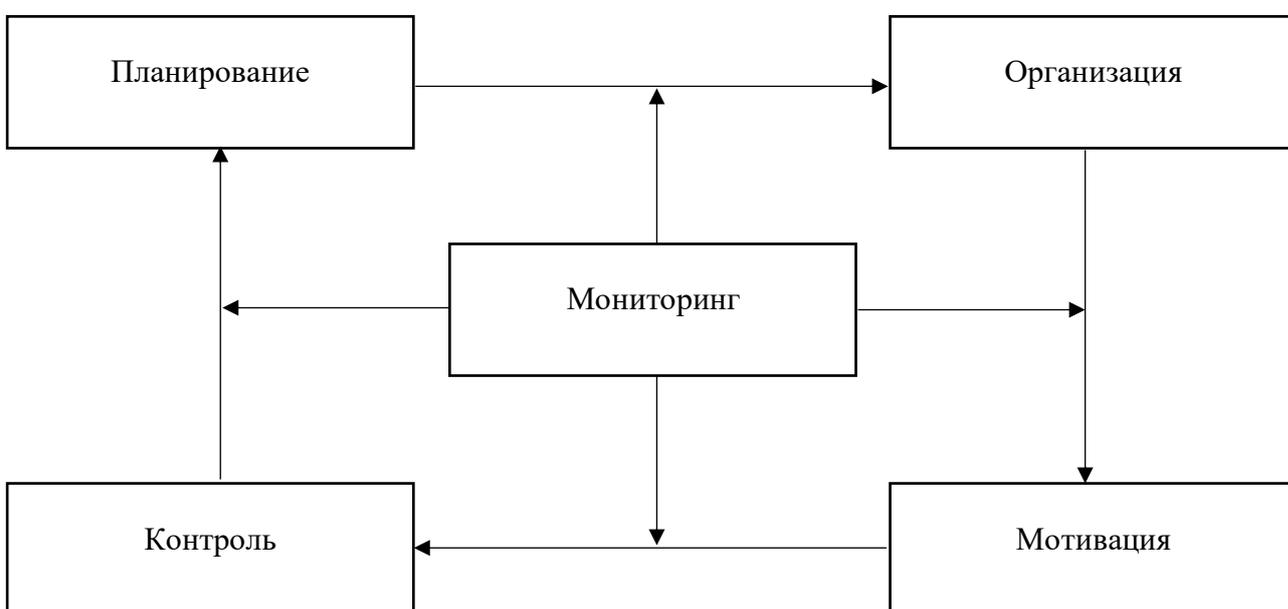


Рисунок 1 – Место мониторинга в системе управления организацией

Для функции планирования мониторинг является инструментом, предоставляющим необходимую информацию для проведения наиболее полного анализа функционирования и развития организации. Мониторинг представляет данные о внешней и внутренней среде организации, обязательные для эффективного планирования. Эти данные позволяют обосновать принятые планы и сроки их реализации, а также способы использования имеющихся у

организации ресурсов. Таким образом, система управленческого мониторинга играет координационную роль в процессе реализации функции планирования.

Функция организации необходима для создания или совершенствования организационной структуры компании. Она объединяет имеющиеся у организации ресурсы и создает условия для эффективной работы для достижения поставленных целей. Поскольку компания – это открытая система, которая зависит от внешней среды, то изменения, происходящие в ней, приводят к тому, что компании необходимо реагировать на них, перестраивая организационную структуру. Мониторинг здесь нужен для того, чтобы своевременно выявить необходимость для такой перестройки. Он способствует определению возможных путей развития и позволяет выявить эффективность реализации определенных решений.

В настоящее время роль человеческого фактора в организациях играет большую роль, поэтому функция мотивации является важной составляющей управленческого процесса. Мониторинг может использоваться для мотивации персонала, а исследование показателей, связанных с потребностями персонала, способствует наиболее эффективному осуществлению этой функции управления. Таким образом, мониторинг позволяет улучшить систему мотивации персонала, установленную в организации.

Функция контроля необходима для определения реального положения дел в компании. Мониторинг является базой, которая необходима для проведения контроля, поскольку при осуществлении мониторинга выявляется информация о текущем положении дел, определяются наиболее успешные отрезки времени и, наоборот, наиболее неудачные. Так, мониторинг способен частично осуществлять функцию контроля, сравнивая текущие показатели деятельности предприятия с плановыми значениями.

Таким образом, в систему управления организацией необходимо включать оперативный мониторинг деятельности, который оказывает активное влияние на реализацию основных функций управления. Поскольку мониторинг является сложным явлением и включает в себя множество взаимосвязанных элементов, то он должен быть организован с позиции системного подхода. Система мониторинга является разработанным механизмом непрерывного наблюдения за деятельностью компании, определяющим отклонения от заданного пути развития и выявляющим причины этих отклонений. Построение системы управленческого мониторинга на предприятии состоит из следующих этапов [3]:

1. Построение системы информативных показателей мониторинга предприятия;
2. Разработка системы аналитических показателей, отражающих фактические результаты достижения планируемых значений факторов, включенных в систему мониторинга;
3. Определение ответственных за мониторинг в компании;
4. Определение периодичности сбора контролируемых показателей;
5. Сбор мониторинговой информации;

6. Анализ данных. Установление размеров отклонений фактических результатов показателей от установленных плановых значений;

7. Выявление основных причин отклонений фактических результатов показателей от установленных плановых значений;

8. Разработка рекомендаций. Создание на основе данных мониторинга скорректированных оперативных планов, исходя из возможностей и целей организации.

Все эти шаги можно разбить на три этапа. Первый этап – это подготовка, где создаются условия для проведения мониторинга, определяются его цели и задачи, а также сроки и методы отслеживания деятельности предприятия. Второй этап называется практическим, поскольку здесь непосредственно происходит процесс мониторинга. На этом этапе проводится диагностика организации, определяется ее текущее состояние и результаты ее деятельности. И, наконец, третий этап – аналитический, на котором информация, собранная на практическом этапе, систематизируется, обрабатывается, обобщается и анализируется, а на ее основе создаются конкретные рекомендации по корректировке деятельности организации, которые в дальнейшем трансформируются в определенные управленческие решения. Эти этапы можно изобразить схематически, декомпозировав их до отдельных элементов. Схема, отражающая этапы проведения управленческого мониторинга изображена на рисунке 2.

Важным вопросом при организации мониторинговой деятельности в компании является выбор показателей, на основе которых будет проводиться отслеживание функционирования организации. Существует ряд требований, которые предъявляются к показателям оперативного мониторинга:

1. Показатели должны соответствовать конкретным целям мониторинга;

2. Один и тот же показатель не должен измеряться разными способами;

3. Каждый показатель должен опираться на факты;

4. Показатели должны быть просты в использовании, расчетах и интерпретации;

5. Показатели должны быть ориентированы на практическое использование.

Для наиболее эффективного мониторинга следует определить такие показатели, которые способствуют сравнению процессов, которые охватывают разные организационные подсистемы. Сбор и обработку данных, необходимых для отслеживания, необходимо осуществлять как можно оперативнее и регулярнее для того, чтобы данные не теряли свою актуальность.

Необходимым для решения вопроса при организации системы мониторинга является то, как будут интерпретироваться полученные данные. Интерпретация должна быть легкой и создавать условия для быстрого и эффективного использования данных. Руководитель должен быть способен в любое время воспользоваться как обработанными, так и не интерпретированными данными мониторинга.

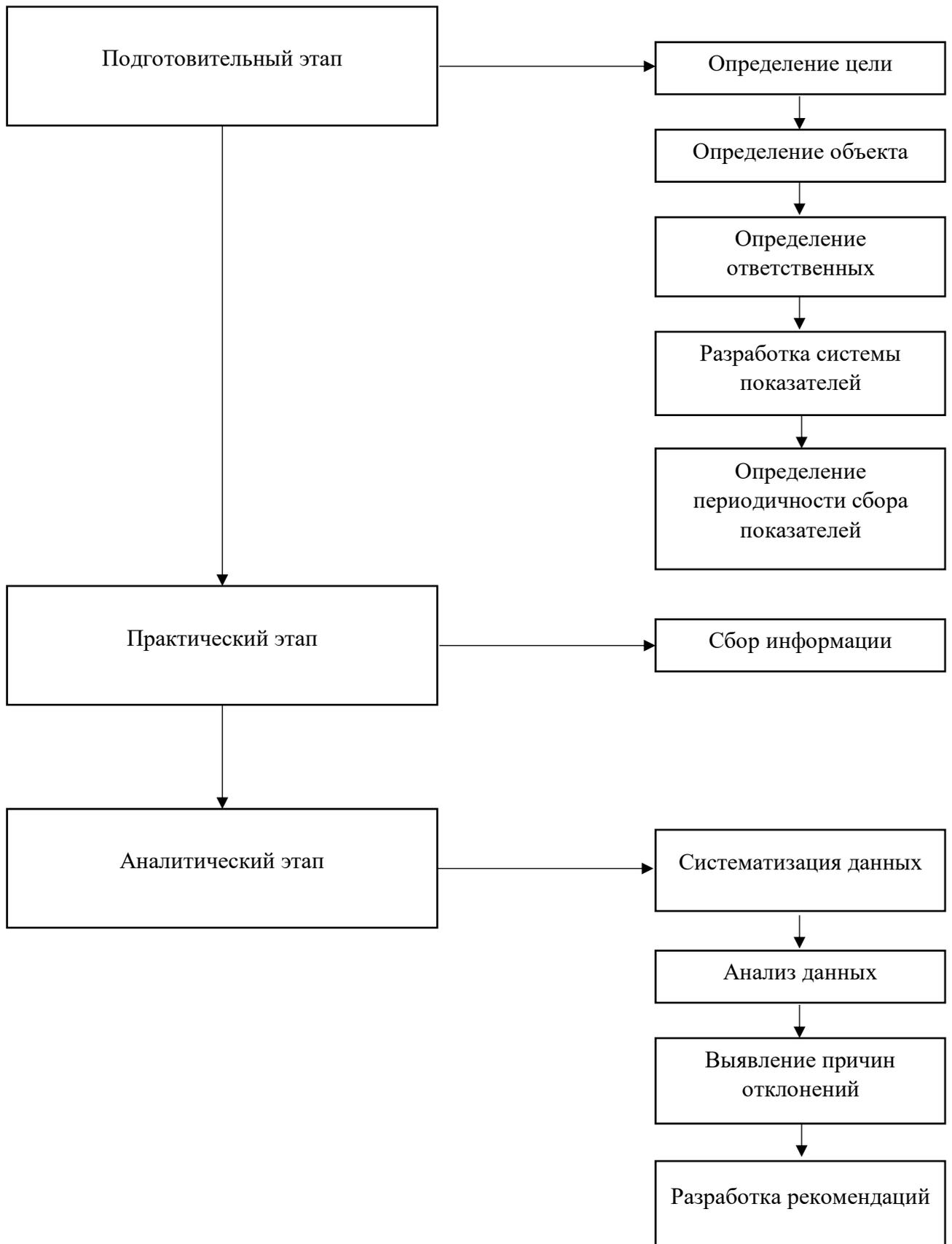


Рисунок 2 – Этапы проведения управленческого мониторинга в организации

Еще одним важным элементом при организации мониторинга в компании является определение его методов, то есть конкретные способы осуществления деятельности по отслеживанию функционирования предприятия. Методы мониторинга включают в себя совокупность методов анализа, учета, оценки и хранения информации и формируются с учетом особенностей объектов мониторинга. К методам, используемым для мониторинга деятельности организации относят: методы экспертных оценок, методы разработки сценариев, методы экономико-математического моделирования, анкетирование или устные опросы, использование контрольно-измерительных приборов и многие другие. Во всех случаях выбор должен пасть на такой метод, который способствует быстро, в полном объеме и при небольших затратах получить необходимую информацию.

Таким образом, при организации системы мониторинга в компании перед руководителями возникает ряд вопросов, которые должны быть решены для проведения наиболее эффективной отслеживающей деятельности. Необходимо выявить определенные объекты, которые будут систематически отслеживаться, создать инструментарий мониторинга, определить показатели, на основе которых полученная информация будет анализироваться, оцениваться и сравниваться, а также выбрать количество этих индикаторов, необходимых для отслеживания. На основе выбранных индикаторов нужно выявить текущее состояние объекта исследования. Метод, с помощью которого, будет проводиться мониторинг должен максимально оперативно и достоверно предоставлять необходимую информацию, которая, в свою очередь, далее преобразовывается в форму, удобную для использования руководителем. Следующим этапом проводится анализ показателей и выработка рекомендаций, согласно которым будут приняты соответствующие управленческие решения.

1.3 Организация мониторинга в проектном управлении

Рассмотрев понятие и сущность, а также порядок реализации системы управленческого мониторинга в компаниях, перейдем к вопросу об организации мониторинга текущей деятельности при проектном управлении на предприятии.

Для начала следует дать определение понятию проект. Итак, проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов [22]. Наиболее важное в этом определении то, что проект создает результат, то есть такой продукт или услугу, без которых проект никогда не был бы закончен. Другими словами, результат проекта – это его цель, то для чего проект был создан и реализован.

Поскольку, исходя из сказанного выше, проектное управление должно ориентироваться на результат, при реализации проекта организации необходимо иметь систему мониторинга, которая станет выполнять вспомогательные, но очень важные функции, а именно обеспечивать контроль над работами проекта, идентифицировать проблемы и решать их. Система мониторинга неразрывно связана со всем жизненным циклом проекта, то есть она начинает работать при

планировании и инициации проекта, а заканчивает свою деятельность при завершении всех работ, то есть в конце реализации проекта. Правильно выстроенная и эффективно работающая система мониторинга позволяет компании регулировать ход проектов, вносить необходимые поправки и планировать дальнейшие работы. При такой системе происходит непрерывный процесс обратной связи и улучшения проектов.

Во многих организациях при реализации проектов проводятся несколько видов мониторинга. Это связано с тем, что использование конкретного вида отслеживания деятельности позволяет получить конкретную информацию. Но стоит помнить, что все виды мониторинга являются составляющими общей системы мониторинга проекта. Исходя из назначения и масштабов проектов, возможно использование сразу всех или лишь конкретных видов отслеживания деятельности. Ниже рассмотрим различные виды мониторинга, применяющиеся в проектном управлении [18]:

1. Мониторинг результатов. Он способствует отслеживанию эффектов и воздействия результатов проекта. Здесь определяется достигает ли проект запланированных результатов и не влечет ли за собой нежелательных последствий;

2. Мониторинг мероприятий. Такой вид мониторинга помогает руководству отслеживать направление движения ресурсов и вложений, а также измерять развитие в осуществлении работ проекта. Здесь в основном идет наблюдение за тем, как реализуются мероприятия с точки зрения их временных и ресурсных затрат. Часто мониторинг мероприятий неразрывно связан с мониторингом соответствия, в результате чего отслеживается эффективность проекта;

3. Мониторинг соблюдения стандартов. Такой вид отслеживания деятельности позволяет установить, что результат проекта соответствует правилам и требованиям, прописанным в контракте, нормативным требованиям со стороны государства и местных органов власти, а также морально-этическим нормам;

4. Мониторинг бенефициаров. Здесь происходит мониторинг восприятия проекта его заинтересованными сторонами. Мониторинг бенефициаров позволяет отследить настроение заинтересованных лиц, установить их удовлетворенность или неудовлетворенность проектом. Такой вид мониторинга проводится в основном с помощью сбора обратной связи (жалоб и предложений) от заинтересованных сторон;

5. Финансовый мониторинг. Он помогает отслеживать и учитывать затраты по каждой отдельной работе в рамках запланированных на начальном этапе статей расходов. Здесь проверяется соответствие между запланированными расходами и фактическим результатом.

В проектном управлении существует также такое понятие как оценка, которое многие отождествляют с функцией мониторинга. Такое отождествление имеет место быть, поскольку оба понятия неразрывно связаны между собой, а именно, мониторинг способствует получению информации, необходимой для

оценки, а оценка, в свою очередь, точнее ее элементы присутствуют в мониторинге. Однако несмотря на общую схожесть этих двух составляющих проекта, между ними наблюдаются серьезные различия. Основные различия между оценкой и мониторингом представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Различия между мониторингом и оценкой

Показатель	Оценка	Мониторинг
Сроки	Проводится несколько раз в течение всего срока проекта. В основном во время завершения ключевых работ проекта	Проводится непрерывно в течение всего срока проекта
Масштаб	Проверяются итоги выполненных работ и соотносятся с целями и задачами проекта, оценивается устойчивость проекта	Отслеживается ежедневный ход выполнения работ, результаты и изменения
Основные участники	Заинтересованные стороны, сотрудники проекта, внешние оценщики	Целевая группа проекта, работники проекта
Процесс	Изучаются разработанные в ходе реализации проекта документы	Проводятся регулярные рабочие встречи, совещания, возможны ежемесячное проведение интервью и ежеквартальный обзор документов проекта
Результаты	Предоставляются письменные отчеты с аналитикой, выводами и рекомендациями для принятия решений по внесению изменений в проект	Собираются регулярные отчеты с выводами и рекомендациями, протоколы, контрольные листы и др.

Главное отличие между этими двумя понятиями состоит во времени и функции. Мониторинг служит для постоянного отслеживания выполняющегося процесса, а оценка главным образом проводится в конкретный определенный временной промежуток для понимания эффективности этого процесса, его результатов и изменений, к которым он привел. Результаты мониторинга в основном применяются для проверки промежуточных результатов, расходования ограниченных средств, соответствие процессов процедурам и т. д. Данные оценки используются при изучении конечных результатов и требуют от руководства исключительной точности и строгости при анализе.

В проектном управлении проведение мониторинговой деятельности должно соответствовать определенным принципам, представленным ниже:

1. Результаты мониторинга должны быть применимы. Основные лица, которые используют и для которых предназначены данные мониторинга – это руководители проектов, работники, принимающие решения о сроках и стоимости проекта в целом и отдельно взятых работ, правление компании, которое использует результаты отслеживания для контроля за текущим проектом. Данные мониторинга используются для принятия решений о финансировании и необходимости привлечения дополнительных ресурсов для

дальнейшего исполнения проекта. Они дают ключевую информацию руководству и заинтересованным сторонам и позволяют им принимать наиболее обоснованные и точные решения;

2. Заинтересованные стороны должны быть задействованы при проведении мониторинга. Необходимо обеспечить участие заинтересованных сторон в процессе отслеживания наряду с ответственными за его проведение;

3. Внимание на результатах. Процесс мониторинга должен быть сосредоточен на обеспечении достижения результатов, а не просто ради исполнения запланированных работ. Этот процесс должен предоставить возможность анализа данных и их использования при принятии решений;

4. Данные должны быть точными и качественными. Несоответствие информации, полученной в ходе мониторинга, реальной ситуации грозит не только увеличению стоимости, сроков или уменьшению качества результатов проекта, но и полной ликвидации проекта;

5. Обеспечить сохранность данных. Информация, собранная в процессе отслеживания, должна надежно храниться в архивах организации. Это способствует проведению предиктивного анализа и качественному выполнению последующих проектов;

6. Соблюдение правил и норм, установленных в документах организации и касающихся мониторинга.

Реализация каждого проекта начинается с процесса планирования, где определяется вся основная информация, касающаяся проекта, в том числе и мониторинг проекта. Планирование системы отслеживания работ проекта – важная часть его реализации. При ее подготовке, руководитель должен ответить на ряд вопросов, с помощью которых удастся выстроить эффективную систему мониторинга. Основные вопросы, ответы на которые предстоит найти руководителю проекта выглядят следующим образом:

1. Какую информацию необходимо собирать и анализировать? Для этого следует определить показатели, с помощью которых будут измеряться результаты проекта. Индикаторы могут измеряться как качественно, так и количественно, однако каждый из них должен обладать тремя характеристиками: конкретика, четкое описание, не допускающее двойного толкования, измеримость. В процессе реализации проекта может возникнуть ситуация, что выбранные показатели не работают, т. е. по ним невозможно собрать информацию или интерпретировать их. Тогда необходимо вернуться на этап определения индикаторов и выбрать те, которые будут работать;

2. Кто будет ответственным за сбор информации? Сотрудники, вовлеченные в реализацию проекта, могут собирать различную информацию из разных источников, однако необходимо выделить одного человека, который будет агрегировать собранную информацию и создавать отчеты, которые будут представлены руководителю проекта. В крупных организациях, которые занимаются реализацией больших проектов, ответственным за мониторинг может быть сотрудник, который не вовлечен в проект. Также существуют

проекты, в которых создаются специальные группы людей, ответственные за отслеживающую деятельность;

3. Каким образом осуществлять сбор информации? Существует большое количество методов сбора информации, такие как интервью, наблюдения, опросы, анализ документов, обсуждение в фокус-группах и т. д. Выбор этих инструментов зависит от множества факторов, например характера проекта, опыта, знаний и умений работников проекта, сроков или доступных ресурсов проекта. Следует учитывать, что данные придется собирать неоднократно, поскольку мониторинг подразумевает постоянный сбор информации. Для того, чтобы отслеживание было эффективным, необходимо использовать несколько методов сбора данных. Это обеспечит достоверность и хорошее отражение сложившейся ситуации;

4. Когда или с какой периодичностью проводить сбор информации? Периодичность сбора данных зависит от характера проекта, типа информации и методов ее сбора. Слишком частый сбор информации приведет к излишней загруженности ответственного лица и не принесет необходимых результатов;

5. Как использовать результаты мониторинга? Главным образом, данные, полученные при отслеживании, используются руководителем проекта для принятия управленческих решений. Также результаты мониторинга обсуждаются с заинтересованными сторонами проекта, что позволяет решить возникшие вопросы и составить видение будущего.

Подводя итог вышесказанному, основные функции мониторинга проекта выглядят следующим образом:

- сравнение плана проекта с фактическими результатами;
- выявление и анализ рисков и соблюдение планов реагирования на них;
- предоставление данных для составления отчетов о результатах работ проекта;
- поддержание и своевременное обновление информационной базы проекта;
- предоставление прогнозов, с помощью которых происходит корректировка информации о текущей стоимости и расписании проекта.

Входы, инструменты и методы, а также выходы процесса мониторинга представлены на рисунке 3 [22].

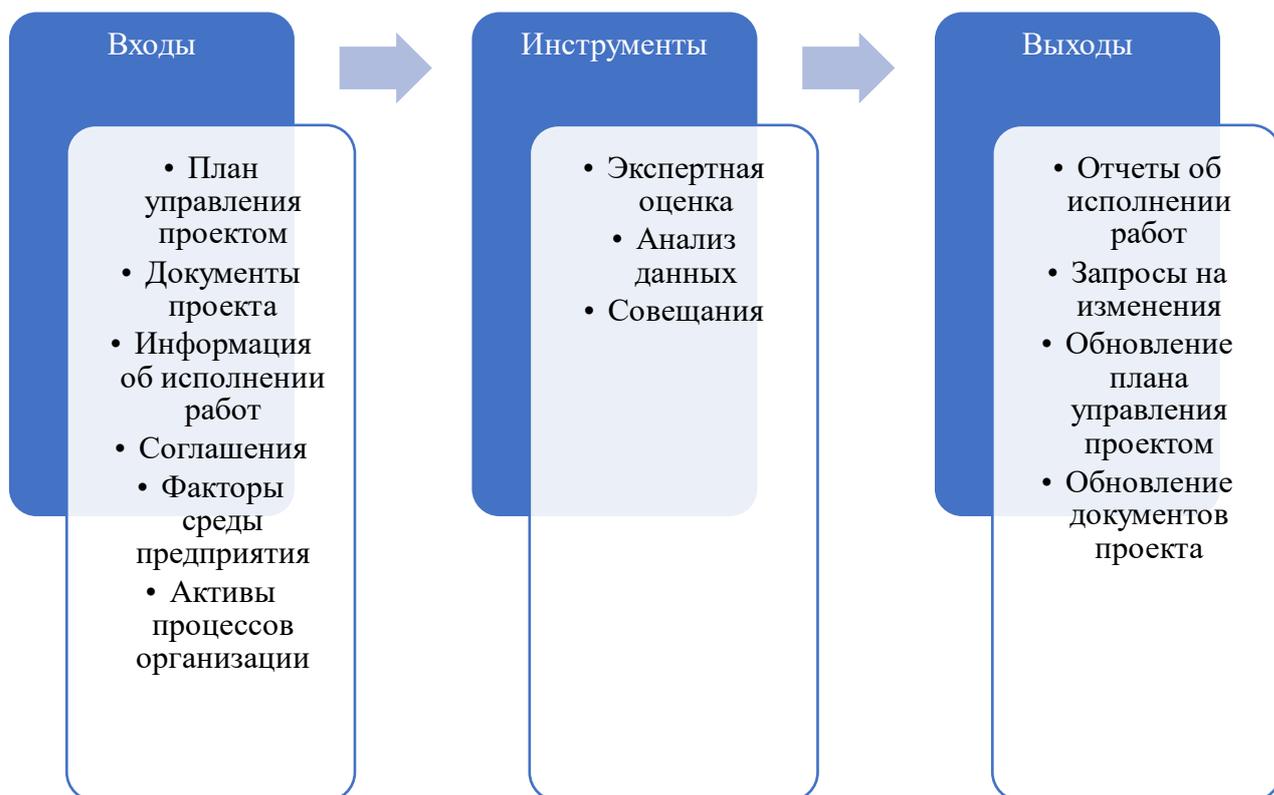


Рисунок 3 – Входы, инструменты и выходы процесса мониторинга

Таким образом, система мониторинга в проектной деятельности служит для проверки хода работ проекта и определения соответствия результатов запланированным значениям. Если прослеживается отклонение фактических значений от плановых, данные, собранные в процессе отслеживания, позволяют руководителю проекта вносить эффективные изменения в ход проекта. Мониторинг также позволяет обнаружить, что необходимо изменить задачи, которые были определены в ходе планирования проекта. Эффективно выстроенная система мониторинга позволяет достичь запланированных результатов проекта без увеличения его сроков и стоимости.

1.4 Анализ опыта организации мониторинга в российских и зарубежных компаниях

Как уже было отмечено, в современном мире происходят постоянные изменения. Они охватывают и рыночную систему со всеми ее элементами. Поскольку организации, в существующих экономических условиях стремятся добиться устойчивого положения на рынке и иметь преимущества перед конкурентами, то в ситуации, когда рыночная система нестабильна, они должны осуществлять непрерывный мониторинг своей деятельности. Реализация мониторинга на предприятии позволит повысить скорость, с которой компания реагирует на изменения внешней среды, станет основой для повышения гибкости управления и внедрения нововведений, поспособствует разработке

системы действий, которые позволят компании предупреждать отклонения от запланированных результатов деятельности и быть эффективнее.

В мировом опыте система мониторинга текущей деятельности организации является одной из важнейших составляющих, без которой невозможно качественное управление компанией. Эта система призвана информировать руководителей и лиц, принимающих решения, о результатах операционной деятельности предприятия, а также способствовать разработке рекомендаций по улучшению результатов в случае выявления отклонений. Мировая практика показывает, что организация мониторинга текущей деятельности организации повышает эффективность управления на всех уровнях и во всех подразделениях компании.

Для того, чтобы оценивать эффективность работы предприятия в них должны проводиться соответствующие мероприятия. Они должны проводиться с определенной периодичностью и включать в себя следующие шаги:

1. Определение регламента, который будет содержать правила, по которым должен выполняться конкретный бизнес-процесс;
2. Фактическая проверка соответствия выполнения бизнес-процесса с регламентом и документирование результатов проверки;
3. Принятие решения об эффективности или неэффективности отслеживаемых бизнес-процессов и разработка соответствующих рекомендаций по их улучшению.

Одной из самых важных частей при проведении мониторинга текущей деятельности является использование информационных технологий, которые способствуют созданию отчетов, используя информацию из разных источников, таких как финансы или оперативная деятельность. Информационные технологии состоят из составляющих аппаратного обеспечения, программного обеспечения, людей, процедур и данных. Информационная система должна генерировать качественную информацию, которая будет использоваться руководством для принятия эффективных управленческих решений. Эти решения должны доводиться до работников организации для обеспечения понимания персоналом их обязанностей и уровня их ответственности. Информирование персонала может осуществляться через инструкции и указания, следующие от руководства, через внутренние регламенты деятельности, а также с помощью электронных средств распространения информации.

Особенности организации и проведения оперативного мониторинга в каждой компании зависят от специфики ее деятельности. Рассмотрим на конкретных примерах практики организации отслеживания деятельности в российских и зарубежных компаниях.

Разберем опыт осуществления мониторинга в российской компании ПАО «ВАСО» – промышленном предприятии, занимающимся самолетостроением [1]. Для отслеживания деятельности в этой организации был создан специальный отдел, сотрудники которого являются специально обученными для оперативного мониторинга людьми. Мониторинг здесь делится на два вида: периодический и внеочередной. Для осуществления периодического мониторинга руководство в

начале каждого года утверждает график его проведения и закрепляет его во внутренних документах организации. Внеочередной контроль происходит в основном для подготовки к внешним проверкам компании.

Процедура проведения оперативного мониторинга в организации выглядит следующим образом. Отдел, ответственный за его проведение, направляет в отслеживаемое подразделение служебную записку, в которой описывается время проведения проверки, ФИО и должность ответственного за ее проведение. Записка должна быть отправлена за один месяц до планируемой даты проведения мониторинга. Руководитель отдела, в котором будет производиться проверка, расписывается в служебной записке и назначает людей, которые будут ответственными за сбор и предоставление необходимой для отслеживания информации. Согласно результатам мониторинга составляется протокол. Недостатки, выявленные во время отслеживания, отражаются в отдельном перечне, который предоставляется руководителю проверяемого отдела для ознакомления и подписи. Для устранения недостатков отделу дается срок, который назначается в зависимости от категории замечания. Руководитель подразделения, в свою очередь, назначает ответственного за устранение недостатков, разрабатывает корректирующие мероприятия, указывает сроки исполнения этих мероприятий. Когда истекает срок устранения недостатков, выполняется отчет о проделанных мероприятиях и сдается руководителю отдела, ответственного за мониторинг.

Рассмотрим также пример организации оперативного мониторинга, который имеет место в Канадской машиностроительной компании «Bombardier» [1]. Здесь система операционного мониторинга основана на соблюдении принципов предприятия, на его корпоративной культуре, которая построена на взаимодействии и соблюдении правил деловой этики, соблюдении установленных в организации правил управления. Структура управления характеризуется четким разграничением полномочий и сфер ответственности. В компании существует несколько отделов, ответственных за мониторинг, среди которых: отдел контроля бизнеса, который исследует бизнес-процессы и выявляет недостатки в них; отдел внутреннего контроля, ответственный за мониторинг отдельных бизнес-единиц и оценку его эффективности. Все начальники подразделений, также постоянно отслеживают деятельность своих департаментов, оценивают ее и принимают соответствующие решения. Система мониторинга предприятия определяет ключевые показатели, по которым будет проводиться отслеживание каждого бизнес-процесса, каждый месяц проверяет все ключевые показатели для оценки эффективности организации, выкладывают отчеты с результатами мониторинга, разрабатывают планы по оптимизации работы подразделений и повышению их эффективности. На предприятии создана многофункциональная система информационных каналов, которая способствует своевременному обеспечению информацией всех заинтересованных лиц. Также для того, чтобы операционный мониторинг был наиболее эффективен, «Bombardier» проводит обучение сотрудников по программам оценки бизнес-процессов.

Еще одним примером может служить опыт организации мониторинга текущей деятельности в компании ОАО «РЖД» [19]. Отрасль железнодорожного транспорта весьма специфична и это отражается на показателях, характеризующих ее деятельность. Работа с данными, а именно их сбор, обработка и анализ, проводится с учетом региональных особенностей и с учетом специфики построения предприятия. В 2017 году в компании началась реализация проекта СКИМ – системы контроля и мониторинга. Данная система позволяет проводить оперативный мониторинг финансово-экономических, операционных и производственных показателей организации. Она способствует формированию единого подхода к организации оперативной управленческой отчетности, а это, в свою очередь, выводит на новый уровень скорость, с которой подготавливаются необходимые данные. Система способна обрабатывать большие массивы данных, создавать качественные, удобные отчеты, которые визуализированы и удобны для работы, что позволяет руководству принимать наиболее эффективные решения. Сбор показателей для отслеживания происходит каждые сутки и полностью автоматизирован.

СКИМ получает данные более чем из 40 источников, в них входят более 270 тысяч показателей деятельности ОАО «РЖД», включая 275 отчетных форм для 30 структурных подразделений [20]. Руководители высшего звена непрерывно пользуются данными, поставляемыми системой, для организации повседневной работы и проведения оперативных совещаний. Компанией отмечаются следующие результаты внедрения мониторинговой системы:

1. Показатели анализируются с использованием единого подхода, согласно которому сравниваются фактические, планируемые и прошлогодние значения показателей; показатели отражаются нарастающим итогом с начала месяца, в некоторых случаях с начала года;
2. Расширились горизонты мониторинга текущей деятельности и анализа;
3. Проводится эффективный сбор и систематизация показателей, позволяющие в процессе анализа получить наибольшую ценность;
4. СКИМ позволила улучшить качество информационного обеспечения.

Таким образом, каждая компания самостоятельно организует процесс мониторинга текущей деятельности. Для его проведения предприятия назначают ответственных, отбирают необходимые для отслеживания показатели, с помощью различных программных средств анализируют данные и составляют отчеты, которые отправляются руководителям анализируемых подразделений. Начальники отделов, в свою очередь, на основе полученной информации разрабатывают рекомендации по улучшению функционирования подразделения и принимают соответствующие решения, обеспечивающие повышение эффективности отдела.

2 Стратегический анализ компании ООО «Ваш сервис»

2.1 Характеристика и история развития организации

Компания ООО «Ваш сервис» зарегистрирована в 2015 году и первоначально работала на рынке финансовых технологий, выступая техническим партнером коммерческих банков по интеграции платежных сервисов. После того, как 8 июня 2016 года киберспорт в России был признан видом спорта и включен в соответствующий реестр, компания под брендом «Киберспортивный холдинг SGL» стала осваивать эту новую для себя нишу. Этот бренд является товарным знаком, под которым осуществляет свою деятельность ООО «Ваш сервис». Вид деятельности ООО «Ваш сервис» по ОКВЭД: 93.19 деятельность в области спорта прочая. К концу 2016 года была разработана концепция собственной годовой лиги по DOTA2, построена и оборудована первая студия для освещения турниров и создания контента. В 2017 году проведено более 50 турниров по DOTA2 и Hearthstone. В 2018 году разработана концепция собственного турнира «Киберфутбольная лига болельщиков», международного проекта для спортсменов Евразии (8 стран) по симулятору FIFA, подписан первый партнерский контракт на рекламу в рамках данной лиги (партнером выступил Volkswagen Казахстан), построена и оборудована новая студия для производства контента повышенного качества. В 2019 году проект «Киберфутбольная лига болельщиков» получил свое расширение до 16 стран, заручился поддержкой футбольной и киберспортивных федераций многих стран, подписан контракт на рекламу с медиахолдингом А1, брендом ВОКА (Республика Беларусь). Кроме того, был подписан и реализован контракт с Единой лигой ВТБ (АНО Единая баскетбольная лига) на проведение первого кибербаскетбольного кубка в России (позднее вошел в шорт-лист проектов на премию в области спорта Marspo 2020 в 2 направлениях).

В 2020 году помимо новых сезонов Киберфутбольной лиги болельщиков (24 страны) и второго турнира среди профессиональных баскетболистов для ЕЛВТБ были реализованы следующие проекты:

1. ТТК DOTA2 Cup – нейминговый турнир для компании Зап-СибТранстелеком (Западная Сибирь);
2. ASB Online kings – совместно с Ассоциацией студенческого баскетбола (симулятор NBA2K 20);
3. SBL Online – турнир для Саратовской баскетбольной ассоциации (симулятор NBA2K 20);
4. ВТБ Киберлига по регби, а также ВТБ Rugby20 Pro cup (для Федерации регби России), симулятор Rugby 20;
5. VTB European Rugby Open 2020 (симулятор Rugby Challenge 4) – 20 стран (для Федерации регби России);
6. GFC eCup – турнир для АО Московская пивоваренная компания (бренд Gorilla fighting club), симулятор UFC3;

7. Russian MMA Cybercup 2020 – турнир для Союза ММА России (ОО), симулятор UFC3;

8. Киберлоко-2020 – открытый турнир по NBA2k на призы РЖД для всех желающих и закрытый для сотрудников РЖД.

В 2021 году реализованы и реализовываются следующие проекты:

1. Московский киберспорт. Премьер лига. – Годовой проект на 2021 год для АНО Мосспорт по проведению соревнований по 4-м спортивным симуляторам;

2. Kuzbass esports open 2021 – серия турниров по 5 дисциплинам по поручению правительства Кемеровской области, приуроченная к празднованию 300-летия Кузбасса;

3. Polyus FIFA Cup 2021 – корпоративный турнир по FIFA21 среди сотрудников АО Полюс;

4. AKADO CS:GO – турнир по Counter Strike: Global Offensive для жителей Москвы и МО для АКАДО Телеком;

5. ТТК Dota2 Cup – общероссийский турнир по Dota2 при поддержке телекоммуникационного оператора ТТК;

6. Открытое первенство г. Красноярск по 7-ми спортивным симуляторам совместно с Красспортом.

На сегодня киберспортивный холдинг SGL (ООО «Ваш сервис»), используя весь накопленный опыт и знания, созданные разработки и оборудование, стал турнирным организатором полного цикла, имеющим всю необходимую инфраструктуру, а также штат специалистов для проведения турниров любой сложности, в том числе в режиме online. В 2020 году холдингом были привлечены частные инвестиции в размере 0,5 млн. долл. США, которые направлены на строительство одной из лучших киберспортивных студий в стране, усиление команды, создание обновленной турнирной платформы. После реализации проекта холдинг включает в себя:

- спортивное направление – данное направление отвечает за подготовку, организацию и проведение турниров по любым дисциплинам, разработку положений и концепций, судейство, администрирование и техническую поддержку игроков с использованием создаваемой платформы;

- направление продакшн – данное направление отвечает за создание контента, материалов по освещению отборочных игр и финальных стадий, организацию работы студий, а также создание анонсирующих роликов и других видеоматериалов, которые могут быть интегрированы в любой маркетинговый план с использованием создаваемой студии;

- маркетинговое бюро – данное направление отвечает за интеграцию бренда заказчика или партнера в киберспорт, осуществляет разработку и согласование с заказчиком маркетинговых инструментов, используемых при анонсировании, проведении и освещении турнира, разрабатывает уникальные тексты для PR, взаимодействует с федеральными и региональными СМИ, обеспечивает выполнение заявленных KPI по охватам аудитории, количеству просмотров, работой с социальными сетями и так далее.

В процессе текущей деятельности компанией были получены следующие разрешительные и поясняющие документы:

1. Лицензия на осуществление телевизионного вещания ТВ №28958 от 17.10.2017 г., сроком действия на 10 лет;
2. Свидетельство о регистрации СМИ Эл №ФС77-70580 от 03.08.2017 г, телеканал ТВ-Игра;
3. Письмо от Ассоциации по противодействию компьютерным преступлениям (поверенный Сони Интерэктив Интертейнмент Инк. в РФ) от 28.05.2018 г. О правомерности использования консолей Sony Playstation.

2.2 Финансово-экономический анализ компании ООО «Ваш сервис»

Компания ООО «Ваш сервис» является субъектом микропредпринимательства, поскольку удовлетворяет необходимым условиям:

1. Численность рабочего персонала составляет 12 человек, при ограничении в 15 человек;
2. Годовая выручка до налогообложения составляет 23 млн рублей за 2021 год, при ограничении в 120 млн рублей.

Организация использует упрощенную систему налогообложения и ведет упрощенный бухгалтерский учет, который позволяет формировать упрощенную финансовую отчетность. Проанализируем как в динамике изменялись основные финансовые показатели предприятия (таблица 3).

Сразу бросается в глаза то, что с 2018 года компания работает в убыток. В 2020 году демонстрируется убыток в размере 769 тысяч рублей, что является наибольшим отрицательным показателем за весь анализируемый промежуток времени. К такому результату привело значительное превышение расходов по обычной деятельности над выручкой, в 1,16 раза или на 623 тысячи рублей, что при относительно невысоких объемах выручки представляется для компании существенной проблемой. Стоит отметить, что на отрицательные финансовые результаты влияют также и прочие расходы.

Таблица 3 – Основные финансовые показатели ООО «Ваш сервис» с 2017 по 2022 гг., в тыс. рублей

Показатель, тыс. руб.	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Выручка	1541	1476	1515	3805	23022	33018
Расходы по обычной деятельности	1209	1462	1118	4428	22205	33951
Прочие доходы	5	6	19	285	1120	1818
Прочие расходы	304	350	371	385	2085	388
Налог на прибыль	4	0	60	46	227	345
Чистая прибыль (убыток)	29	(330)	(15)	(769)	(375)	152

На рисунке 4 продемонстрированы как соотносятся показатели выручки и расходов по обычной деятельности. Можно заметить, что расходы практически полностью поглощают поступления каждый анализируемый год, а в 2020 и вовсе превышают, как уже было отмечено на 623 тысячи рублей. Так происходит, потому что выручка компании формируется за счет поступлений за реализацию проектов. Так как под каждый проект составляется смета, в которой указаны примерная общая стоимость и примерные расходы по направлениям, то заказчики отправляют то количество денежных средств, которое указано в смете. Однако, как можно заметить, зачастую планируемые расходы не совпадают с реальными, поэтому организация терпит убыток. Таким образом, налицо проблема, связанная с деятельностью по управлению затратами, а именно по их планированию.

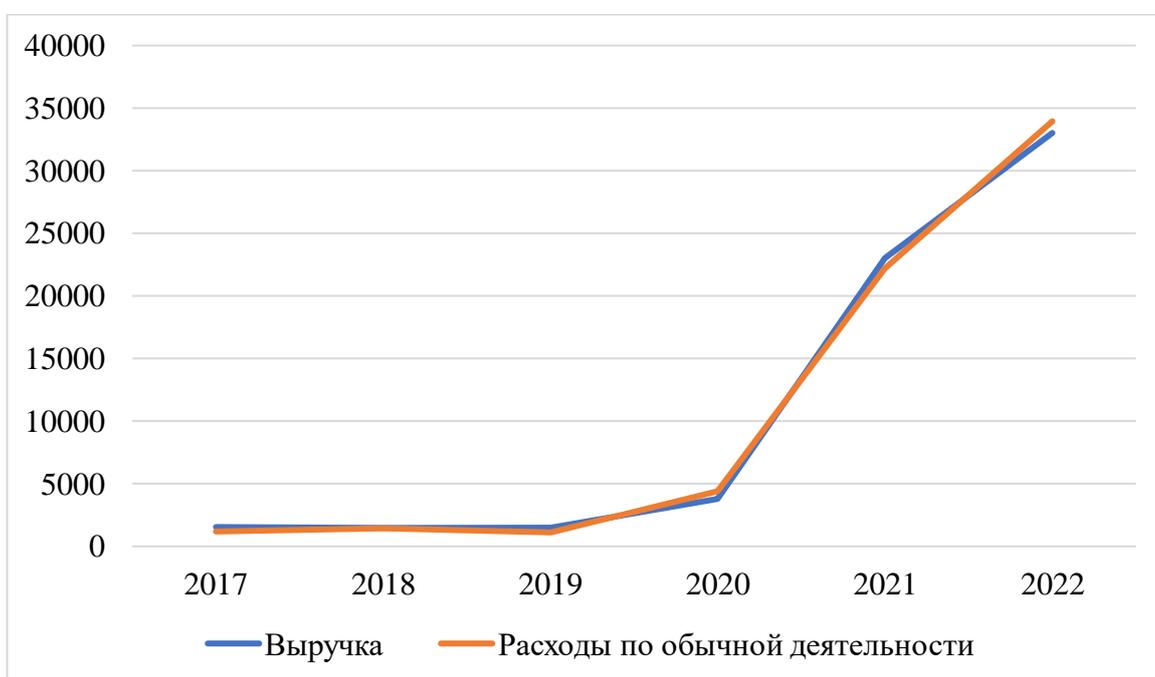


Рисунок 4 – Динамика выручки и расходов по обычной деятельности ООО «Ваш сервис» за 2017–2022 гг., в тыс. рублей

На графике виден рост обоих показателей, начиная с 2019 года. В 2021 году по сравнению с предыдущим годом выручка выросла на 505 %, а расходы по обычной деятельности – на 401 %. С 2017 по 2019 гг. эти показатели находятся на одном уровне. Поскольку компания начала свою деятельность только в 2016 году, в период с 2017 по 2019 она знакомилась с рынком, искала свою нишу. В это время проектов было немного, и выручка с этих проектов была низкая. Начиная с 2019 года начали появляться более крупные проекты и их количество стало больше. В 2021 и 2022 году были реализованы самые крупные проекты за всю, пока небольшую, историю существования ООО «Ваш сервис», что повлекло за собой соответствующее увеличение выручки и расходов по основной деятельности.

5. Рассмотрим также динамику прочих расходов, представленную на рисунке

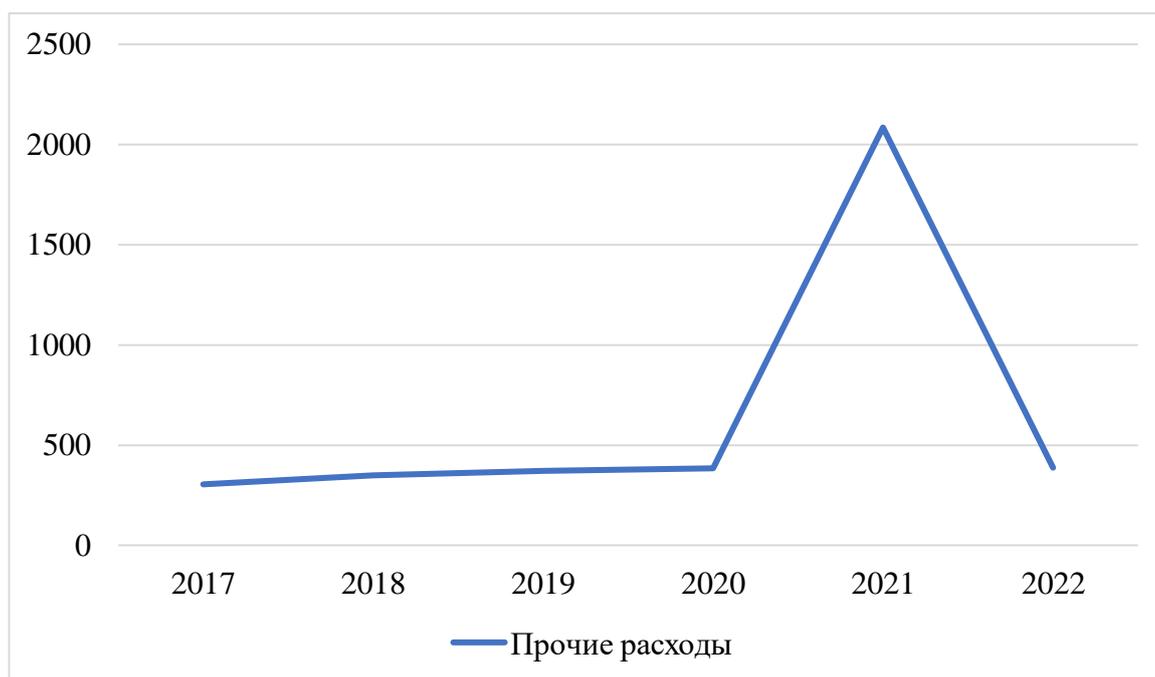


Рисунок 5 – Динамика прочих расходов за 2017–2022 гг., тыс. рублей

Как можно заметить, динамика объемов прочих расходов схожа с динамикой выручки и расходов от основной деятельности. В 2021 году темп прироста прочих расходов составил 441,56 %. Такой сильный рост произошел из-за того, что компания закрыла один из видов бизнеса, который вела в начале своего существования, и все затраты были отнесены на прочие расходы.

Интересно также проанализировать динамику объемов собственного капитала фирмы, а также денежных средств и кредиторской задолженности. В начале своей деятельности размеры собственного капитала и объемы денежных средств у компании были практически нулевыми. С 2018 года величина собственного капитала стала отрицательной в размере 298 тысяч рублей, а в 2019 году дефицит стал еще больше – 437 тысяч рублей. Что касается объемов денежных средств, то они до 2019 года включительно показывали незначительный рост. В 2020 году оба эти показателя продемонстрировали резкое увеличение (см. рис. 6). Темп прироста собственного капитала составил более чем 8000 %, а объемов денежных средств – чуть выше 5900 %. Причиной такого скачка, стали привлеченные компанией инвестиции в размере 0,5 млн долларов.

Кредиторская задолженность компании находится на достаточно высоком уровне. За весь анализируемый промежуток она не опускалась ниже 2 млн рублей. Наибольший размер кредиторской задолженности наблюдается в 2020 году и составляет 4436 тыс. рублей. В 2021 году этот показатель уменьшился на 45 % и составил 2402 тыс. рублей. Такие объемы кредиторской задолженности объясняются спецификой деятельности организации. Некоторые проекты длятся достаточно долгое время, зачастую длительность проекта превышает год, а

денежные средства за проект переводятся в начале его реализации, поэтому кредиторская задолженность высокая и практически каждый год показывает рост.

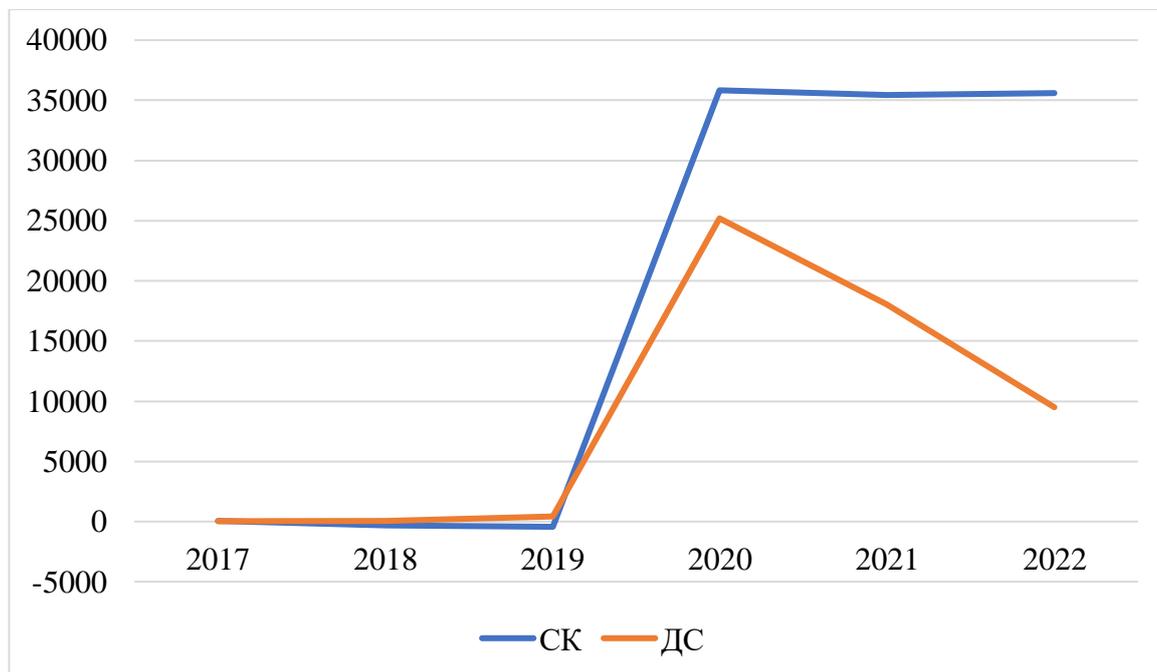


Рисунок 6 – Динамика собственного капитала и денежных средств ООО «Ваш сервис» с 2017 по 2022 гг., в тыс. рублей

Кредиторская задолженность компании представлена на рисунке 7.

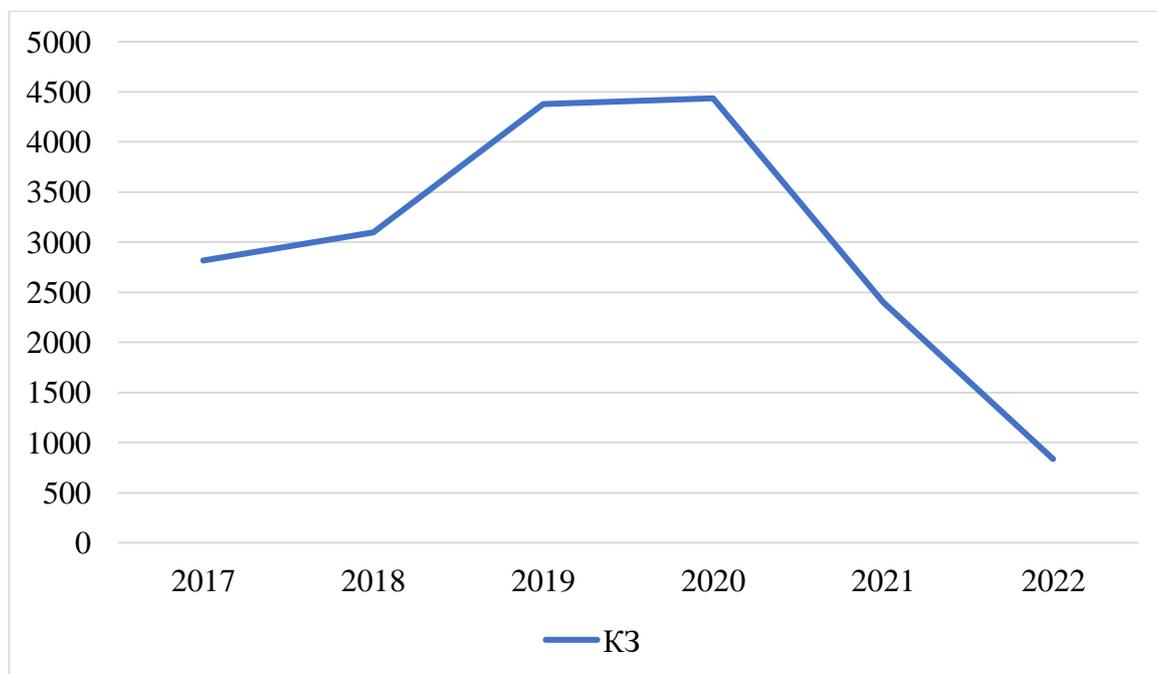


Рисунок 7 – Динамика кредиторской задолженности ООО «Ваш сервис» за 2017–2022 гг., тыс. рублей

Рассчитаем несколько финансовых коэффициентов, по которым можно будет охарактеризовать деятельность компании, и посмотрим их динамику. Они представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика финансовых показателей ООО «Ваш сервис» за 2017–2022 гг.

Показатели	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Коэффициент автономии	0,012	—*	—*	0,88	0,94	0,98
Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дни	663,6	760,4	1043	424,4	38,1	2,5
Коэффициент оборачиваемости активов	0,54	0,52	0,38	0,09	0,61	0,91

*Расчет коэффициента автономии невозможен поскольку величина собственного капитала отрицательна.

Коэффициент автономии. В начале своей деятельности компания ООО «Ваш сервис» полностью зависела от заемных источников финансирования. По мере развития и привлечения инвестиций в 2020 году, организация стала полагаться на собственные источники и не зависеть от кредиторов.

Период оборачиваемости кредиторской задолженности. В специфике деятельности ООО «Ваш сервис» этот показатель представляется немного в ином смысле. Он показывает за какое время в среднем компания оплачивает обязательства по проекту. Как можно заметить, развитие компании привело к тому, что показатель в 2021 году сократился на 91 % по сравнению с предыдущим годом и стал равняться 38,1 дней. Такое изменение делает организацию более привлекательной для кредиторов, поскольку они могут быть уверены в быстром возврате денег.

Коэффициент оборачиваемости активов. Этот коэффициент находится примерно на одном уровне, за исключением 2019 и 2020 годов. В 2020 году предприятие практически не использовало активы, поскольку этот год был полностью посвящен улучшению основных средств компании. В 2022 году коэффициент оборачиваемости активов равен 0,91, что говорит о том, что компания довольно активно действует на рынке компьютерного спорта.

Таким образом, можно охарактеризовать финансовое состояние компании ООО «Ваш сервис» как устойчивое. С 2020 года после привлечения инвестиций в размере 0,5 млн долларов организация показывает впечатляющие результаты, которые наилучшим образом отображаются в ее финансовых показателях. Несмотря на это, компания продолжает работать в убыток. Главной причиной этого является ошибки в управлении затратами, а именно неверное их планирование.

2.3 Стратегический анализ организации

Начать стратегический анализ компании следует с определения миссии, видения и стратегических целей. Далее проанализируем внешнюю среду организации и построим матрицу АДЛ, которая и позволит определить, какая стратегия подходит компании. Анализ будет подкреплён информацией из внутренних и внешних источников.

Миссия компании ООО «Ваш сервис» звучит следующим образом: «Мы помогаем игрокам не только проникнуться духом соревнования, но и выйти на профессиональный уровень. Благодаря нашему бренду игроки испытывают эмоции, недоступные в повседневной жизни. Каждый получает шанс проявить себя!» [14] Следует проанализировать миссию организации по компонентам:

1. Потребность. Продукт компании удовлетворяет потребность участия в соревновательных мероприятиях и развития в киберспортивной среде;

2. Продукты. Основными продуктами организации являются киберспортивные турниры и их трансляции;

3. Потребители. Потребителями продукции ООО «Ваш сервис» являются молодые люди, любящие компьютерные игры и активно принимающие участие в киберспортивных соревнованиях. Также потребителями являются коммерческие организации и государственные структуры;

4. Рынки. Компания осуществляет свою деятельность на рынках B2B и B2C;

5. Технология. Организация использует единичную и серийную технологию производства;

6. Философия компании. Фирма стремится обеспечить игрокам максимальный комфорт от игры, организовать турнир по всем желаниям заказчика и приобщить молодых людей к киберспорту;

7. Самоопределение. Компания организует киберспортивные турниры по профессиональным стандартам. Собственная студия для трансляции мероприятий позволяет компании вставать в один ряд с мировыми гигантами киберспортивной отрасли;

8. Общественный имидж. Компания активно работает с молодыми людьми и популяризирует традиционный спорт, пытаясь приобщить молодежь к здоровому образу жизни, с помощью киберспорта;

9. Персонал. Персонал является одним из ключевых активов фирмы. Об этом свидетельствует стаж работы специалистов в компании. Каждый из них работает в организации с начала осуществления ее деятельности.

Компания представляет свое видение следующим образом: киберспортивный холдинг, организующий и транслирующий киберспортивные турниры по России и СНГ. Стратегическая цель компании – выйти на международный рынок киберспорта к 2026 году. Подойдя к концу анализа, мы определим соответствует ли выбранная стратегия стратегическим характеристикам организации.

Компания имеет две стратегические бизнес-единицы, обзор которых представлен в таблице 5. Первая бизнес-единица представляет собой проектный офис. Здесь непосредственно происходит планирование и организация киберспортивных турниров. Вторая бизнес-единица – это студия для производства контента. Она отвечает за проведение трансляций и освещения турниров, проводимых организацией.

Таблица 5 – Стратегические бизнес-единицы

Бизнес-единица	Потребность	Технология	Тип клиента	Географический район
Проектный офис	Организация киберспортивных турниров	Единичная и серийная	Молодые люди, любящие компьютерные игры и активно участвующие в киберспортивных соревнованиях	По всей России
Студия для производства контента	Трансляция и освещение киберспортивных турниров	Единичная, серийная	Люди, любящие киберспортивные соревнования, но не имеющие возможности принять в них участие	По всей России

Перейдем к анализу макросреды. Макросреда оказывает косвенное влияние на деятельность организации. Это означает, что «макросреда включает внешние факторы, которые, как правило, находятся за пределами влияния самих организаций, но могут оказывать воздействие на микросреду, в которой эти организации функционируют [21]. Для успешного функционирования компании должны брать во внимание все изменения ее макросреды, уметь замечать их и подстраиваться под них. Различают четыре основных фактора макросреды: социальные, политические, экономические и технологические. Далее рассмотрим влияние каждого из этих факторов на деятельность ООО «Ваш сервис».

Социальные факторы

На сегодняшний день компьютерные игры являются очень популярным способом проводить свободное время. Несмотря на то, что в игры на компьютерах и других игровых платформах преимущественно играет молодое население в возрасте до 25 лет, развитие игровой индустрии привлекает к себе внимание и старшей аудитории.

Киберспорт в России признан спортивной дисциплиной Приказом Министерства спорта Российской Федерации от 16.03.2016 № 183 «О признании и включении компьютерного спорта во Всероссийский реестр». Несмотря на официальное признание, на практике киберспорт подвергается серьезной критике со стороны некоторых слоев общества. Одним из негативных мнений является то, что, играя в компьютерные игры, человек не двигается, все время

сидит в одном положении, что отрицательно сказывается на его здоровье. Также критики отмечают, что компьютерные игры являются пропагандистами насилия, поскольку в них ярко изображаются разрушения, убийства и прочее. Все это, по их словам, влияет на психику человека, разрушает ее и становится главным источником тех или иных трагедий.

Вся критика компьютерных игр, а с ними и киберспорта, связана с тем, что общество плохо осведомлено об этой деятельности и рассуждает стереотипами. Компьютерные игры способны привить людям много ценностей, они создают среду, в которой люди обладают равными возможностями, зависящими только от их навыков [7]. Киберспорт является отличной возможностью для эффективного социального предпринимательства, поскольку позволяет людям с ограниченными возможностями выступать на одном уровне с остальными людьми. Компьютерный спорт развивает множество навыков, среди которых коммуникационные навыки, способность принимать решения, тактически видеть и анализировать ситуацию. Он развивает умение работать в команде, усидчивость, стрессоустойчивость, ловкость и скорость реакции игроков.

Влияние негативного отношения к киберспорту среди населения влияет на ООО «Ваш сервис» через его потребителей, поставщиков и рынок труда. Плохое отношение людей к этому виду спорта, неосведомленность о нем отрицательно сказывается на количестве участников киберспортивных мероприятий, которые проводит киберспортивный холдинг SGL, а также на количестве просмотров трансляций и видеороликов этих мероприятий. Негативное отношение к киберспорту не позволяет компании заключать выгодные контракты с партнерами, образует дефицит кадров, потому что люди не хотят идти работать в эту сферу, так как уверены, что она не принесет им желаемого дохода и не позволит развиваться в профессиональном плане.

Рассмотрим, как изменилось отношение россиян к киберспорту с 2018 по 2021 год.

В сентябре 2018 года компанией НАФИ был проведен всероссийский опрос, преследующий следующие цели:

- оценить состояние киберспорта в России;
- определить уровень информированности россиян о киберспорте;
- выяснить отношение россиян к киберспорту как к спортивной дисциплине [16].

Всего было опрошено 1600 человек в 46 регионах России. По результатам опроса были получены следующие выводы:

- 18 % опрошенных играют в компьютерные игры, 82 % не играют;
- 26 % респондентов играют в видеоигры каждый день, 43 % – более 2 раз в неделю;
- только 13 % опрошенных хорошо знакомы с понятием киберспорта, 31 % слышали, но обладают поверхностными знаниями;
- большая осведомленность о киберспорте присуща молодому населению: среди тех, кому меньше 25 лет — знают про киберспорт 80 %, среди людей старше 55 лет — не более 20 %;

- 22 % респондентов считают, что киберспорт является видом спорта.
- 1 ноября 2021 года ВЦИОМ представил результаты опроса россиян, связанного с киберспортом [12]. В опросе приняли участие 1900 россиян в возрасте от 18 лет. Результаты опроса представлены ниже.
- 20 % опрошенных играют в видеоигры, 80 % не играют;
 - 18 % хорошо знают о киберспорте, следят за ним, 48 % слышали, но не вдавались в подробности;
 - 96 % опрошенных в возрасте до 25 знают про киберспорт, среди людей от 55 лет и старше о киберспорте знают 46 %;
 - 27 % респондентов считают, что киберспорт можно приравнивать к обычному спорту.

Для того, чтобы проследить динамику отношения россиян к киберспорту сравним результаты двух опросов, представленных в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика отношения к киберспорту в России 2018–2021 гг.

Показатель	2018	2021	Абсолютное изменение
Процент людей, играющих в видеоигры	18 %	20 %	2 %
Процент людей хорошо знакомых с киберспортом	13 %	18 %	5 %
Процент людей, которые только слышали о киберспорте	31 %	48%	17 %
Процент людей до 25 лет, знающих о киберспорте	80 %	96 %	16 %
Процент людей от 55 лет, знающих о киберспорте	20 %	46 %	26 %
Процент людей, признающих киберспорт видом спорта	22 %	27 %	5 %

По результатам сравнения отношения россиян к киберспорту в 2018 и 2021 году можно заметить, что наблюдается положительная динамика: люди начинают больше интересоваться темой киберспорта и компьютерными играми в целом, почти каждый человек моложе 25 лет знает про киберспорт, а узнаваемость этого вида спорта среди старшего поколения от 55 лет увеличилась на 26 %. Все больше и больше людей признает киберспорт как вид спорта, что также говорит о том, что он становится популярнее среди всех слоев населения.

Увеличение популярности и признания киберспорта положительно сказалось на деятельности ООО «Ваш сервис». Увеличилось количество проектов, которыми занимается организация, стали подписываться контракты на гораздо большие суммы, чем в самом начале деятельности. Повысилась узнаваемость бренда SGL, трансляции мероприятий, которые проводились холдингом, получили больший охват аудитории. В целом, повышение лояльности населения к киберспорту позволило организации вырасти в международную компанию, которая сотрудничает не только с частными

организациями, но и с органами власти и министерствами разных видов спорта различных стран.

Технологические факторы

Технологические изменения, происходящие в мире, с огромной скоростью изменяют его. В наше время технологии оказывают влияние на все стороны жизни человека, от работы и общения с другими людьми до совершения покупок в магазине и развлечений.

Игровая индустрия сегодня неотделима от технологий, некоторые исследователи даже отождествляют данные понятия. Область компьютерных игр является наиболее динамичной, в ней постоянно происходят изменения, которые улучшают игровой процесс и создают максимально комфортные условия для игроков.

Киберспорт одной из своих целей преследует обеспечение безопасности данных геймеров. Многие видеоигры дают игрокам возможность переводить реальные деньги в игровую валюту, с помощью которой геймеры получают возможность приобретать виртуальные предметы и обмениваться ими. Нередки случаи мошенничества, связанного с кражей приобретенного игроком инвентаря. Также известно большое количество историй, когда у геймеров крали данные аккаунтов, в которые они вложили большое количество денежных средств.

Развитие технологий способствовало уменьшению случаев мошенничества и снизило риск кражи данных игроков. Появление двухфакторной аутентификации уменьшило количество взломанных игровых аккаунтов. Двухфакторная аутентификация означает, что для входа в аккаунт человеку необходимо ввести пароль от учетной записи, а затем электронная система присылает владельцу аккаунта код на телефон или электронную почту, который нужно будет ввести для подтверждения личности и получения доступа к аккаунту. Согласно опубликованной статистике МВД, в 2021 году по сравнению с предыдущим годом количество заявлений о возбуждении уголовных дел в связи с компьютерными преступлениями с кражей аккаунтов снизилось на 10,6 %.

Развитие интернета также играет большую роль в вопросе популярности компьютерных игр и киберспорта. Одним из решающих условий успеха на киберспортивных соревнованиях является качество интернета. Во все времена главной проблемой для киберспорта был пинг – время, за которое сигнал доходит до сервера и возвращается обратно. При нестабильном и медленном соединении пинг оказывается настолько высоким, что играть становится невозможно. Интернет-соединения, существующие в настоящее время, являются надежными источниками быстрого и комфортного доступа в сеть, однако даже они не всегда могли обеспечивать лучшие условия для проведения и транслирования киберспортивных мероприятий. В связи с этим появились новые технологии, которые решают проблему медленного соединения и, соответственно высокого пинга. Такими технологиями являются:

1. Появление 4G и 5G интернета поспособствовало игрокам подключаться к серверам, не используя проводной интернет или Wi-Fi. Объем покрытия 4G и 5G сетей постоянно увеличивается, что дает геймерам возможность комфортной игры без торможений и лагов;

2. Прокладка высокоскоростных подводных магистралей, с помощью которых передаются огромные массивы информации между континентами. Эти разработки положительно сказываются на международном киберспорте, так как позволяют киберспортивным командам участвовать в международных онлайн турнирах с использованием высокоскоростного интернет-соединения. Так, компания EllaLink создает прямую магистраль, которая соединит Европу и Южную Америку. Проложив кабель между Бразилией и Португалией, был произведен запуск магистрали, который показал задержку сигнала всего в 60 мс. После таких результатов несколько южноамериканских киберспортивных команд выразили желания принять участие в европейских турнирах, используя эту магистраль;

3. Starlink. Компания SpaceX практически реализовала проект спутникового интернета. Уже существующие спутники обеспечивают жителей США, Канады и Великобритании высокоскоростным интернетом. В ближайшем будущем компания планирует запустить на орбиту 30 000 спутников, которые обеспечат всю планету надежным и быстрым интернетом.

Новые технологии в области графики способствуют популяризации компьютерных игр и вовлечения все большего количества людей в киберспортивное общество. Качество игр в настоящее время играет огромную роль для любителей поиграть. Геймеры ждут от видеоигр практически полного соответствия с реальным миром, а игровая индустрия с помощью новых технологий готова полностью соответствовать ожиданиям пользователей.

Производители компьютерных игр пристально следят за предпочтениями людей. Компании собирают тонны данных, которые показывают отношение людей к тем или иным играм. Эти данные говорят о том, что игры с лучшей графикой имеют гораздо большее количество продаж, нежели игры с плохой графикой. Постоянно совершенствующаяся технология графических процессоров, которые используются для высокого уровня производительности видеоигр, позволяет создавать более привлекательные для геймеров игры, увеличивая их популярность и привлекая все большее количество людей к компьютерным играм.

Для компании ООО «Ваш сервис» технологические факторы макросреды являются очень важными. Разработки в сфере технологий позволяют организации проводить более качественные турниры, используя надежное и высокоскоростное интернет-соединение, транслировать мероприятия с использованием передовых технологий, что улучшает качество трансляции и привлекает новую аудиторию. Появление новых игр, удовлетворяющих потребностям геймеров, позволяет расширить количество турниров, которые проводит киберспортивный холдинг SGL, поскольку люди сами будут заинтересованы в таких соревнованиях.

Экономические факторы

Киберспортивную отрасль относят к одной из составляющих цифровой экономики Российской Федерации. Киберспорт в настоящее время оказывает большое влияние на экономику, поскольку в этой отрасли находится огромная денежная масса, а также потому что большое количество молодых людей хотят получить профессию, связанную с киберспортивной тематикой, которая основана на информационных технологиях.

По результатам исследования, опубликованным игровым сервисом My.Games объем игрового рынка в России за 2021 год вырос на 9 % и стал равен 177,4 млрд рублей. Согласно этому же источнику, объем российского рынка видеоигр в 2020 и 2019 годах также увеличивался на 35 % и 14 % соответственно по сравнению с предыдущим годом.

Исследование, проведенное научными сотрудниками НИУ ВШЭ в Перми показало, что уровень ВВП на душу населения влияет на успехи игроков той или иной страны в киберспортивных соревнованиях. По результатам исследования было выявлено, что увеличение уровня ВВП на душу населения на один процент ведет к росту призовых денег за киберспортивный турнир на 2,2 % на душу населения.

Согласно данным МТС Банка, российский геймеры тратят около 5 тысяч рублей в год на игры, в то время как игроки из США в переводе на рубли тратят в среднем около 23 тысяч рублей. Данная ситуация наталкивает на вывод о том, что российский рынок игровой индустрии еще развивается, по мере увеличения качества жизни и денежных доходов населения, расходы на игры будут непременно увеличиваться. К такому же выводу можно прийти вспомнив, что основной аудиторией киберспорта в настоящее время являются молодые люди в возрасте до 25 лет. Это значит, что у них еще нет постоянного дохода, так как они еще учатся в школе или университетах, но после окончания обучения и начала работы часть своего дохода они смогут отправлять на игры, соответственно доходы компаний игровой индустрии вырастут.

Чем выше уровень экономики, тем быстрее развивается киберспортивное направление. Стремительному росту игровой индустрии способствуют создающиеся рынки торговли новыми игровыми продуктами, рекламные интеграции у блогеров и стримеров и т. д. Растущая популярность компьютерных игр и киберспорта подкрепляется интересом со стороны общества и бизнеса. Аудитория киберспорта и ее покупательская способность растут вместе с популярностью видеоигр и упрощения доступа к ним. Это влияет на рост доходов организаций, которые так или иначе связаны с этим направлением: разрабатывают игры, производят игровые устройства, организуют киберспортивные турниры и проводят трансляции по ним.

Киберспортивные дисциплины привлекают множество крупных инвесторов. Так, в 2015 году известный российский бизнесмен Алишер Усманов совместно с партнерами инвестировал более 100 миллионов долларов в компанию Virtus.pro, которая занимается организацией киберспортивных турниров, транслирует их, создает киберспортивные арены и имеет свою

киберспортивную команду, которая принимает участие в международных киберспортивных турнирах.

Для компании ООО «Ваш сервис» экономические факторы воздействия важны, но не являются ключевыми. Чем лучше экономика России, тем будет заключаться больше контрактов на проведение киберспортивных турниров, призовые фонды этих турниров будут больше и, следовательно, количество желающих поучаствовать в них и посмотреть их трансляции тоже увеличится. Устойчивая экономическая ситуация в стране увеличит количество спонсорских контрактов, которые позволят киберспортивному холдингу SGL расти и развиваться.

Политические факторы

На всем протяжении своего роста киберспорт и видеоигры развивались вне политики. В последнее время, а именно с 2016 года, когда киберспорт стал официальным видом спорта, государство начало проявлять к нему повышенный интерес. Этому поспособствовало еще и быстрое развитие компьютерного спорта, которое выражалось в стремительном росте его аудитории, большими призовыми фондами и огромными инвестициями. Государством и муниципалитетами были созданы федерации компьютерного спорта, которые популяризируют этот вид деятельности среди населения. Этот шаг позволил привлечь к киберспорту старшую аудиторию, поскольку они привыкли доверять авторитетным источникам информации.

Министерство образования и науки Российской Федерации также выразило глубокий интерес к киберспорту. Сейчас идут разговоры с представителями киберспортивной индустрии о внедрении в существующую систему образования. Они преследуют опыт зарубежных коллег, которые осуществляют интерактивную форму обучения с использованием компьютерной игры Minecraft. Президент Федерации компьютерного спорта России и генеральный продюсер «Матч ТВ» предложили ввести специальную школьную программу на основе киберспорта, что, по их мнению, поспособствует его продвижению [11].

Одним из депутатов, активно занимающимся тематикой киберспорта, было предложено ввести в правовую практику понятия «дистанционные соревнования», что означает возможность в спортивной сфере проводить онлайн турниры наряду с обычными соревнованиями. Данная инициатива положительно повлияет на популярность киберспорта, поскольку позволит привлечь к этой тематике маломобильные группы населения и людей, испытывающих определенные финансовые трудности. В целом можно сказать, что Федерация компьютерного спорта России стремится привлекать большее количество аудитории в киберспорт, развивать это направление с помощью молодежи, что приносит хорошие результаты.

Президент Федерации компьютерного спорта России также предложил развивать киберспорт на территории Российской Федерации с помощью рассмотрения этого вида спорта как клубного. Это предложение получило широкое одобрение и распространение. В 2019 году рынок киберспортивных

клубов увеличился на 80 % по сравнению с предыдущим годом и составил 417 клубов. На сегодняшний день насчитывается около 2000 киберспортивных клубов по всей России.

С марта 2022 года киберспортивная индустрия переживает сложную ситуацию из-за санкций западных стран, которые были введены вследствие начала российской спецоперации на Украине. Российские игроки оказались отрезаны от всего остального игрового сообщества. Российские команды по компьютерной игре Counter Strike: Global Offensive были отстранены от участия в международном киберспортивном турнире ESL Pro League по причине связи с государством и компаниями, которые находятся под санкциями.

Уход с российского рынка платежных систем Visa и Mastercard также привел к негативным последствиям для игровой индустрии [17]. Во-первых, пострадали игроки, потому что они теперь не могут купить новые игры и даже не могут ничего приобрести в старых играх. Во-вторых, пострадали российские игровые компании и организаторы турниров, потому что большая часть доходов шла из-за рубежа от иностранных инвесторов.

Вследствие введенных санкций нарушились логистические поставки компьютерной техники в Россию. Наиболее популярные консоли для игр оказалось практически невозможно привезти на территорию страны, что привело к серьезному подорожанию уже существующей на российском рынке компьютерной техники.

Для компании ООО «Ваш сервис» политические факторы с одной стороны положительно влияют на работу, но с другой стороны, они оказывают гораздо более негативное влияние. Плюс заключается в том, что киберспортивная отрасль развивается с поддержкой государственных органов. Государство вкладывает ресурсы в популяризацию этого вида спорта и увеличивает возможности для продвижения. Отрицательное воздействие государственной политики в области киберспорта заключается в том, что Федерация компьютерного спорта России проводит собственные киберспортивные турниры, за которые можно получить спортивные разряды. Это может способствовать перетоку аудитории киберспортивного холдинга SGL в государственные турниры. Также существует угроза, что ФКС РФ монополизировать за собой право проведения киберспортивных турниров и тогда ООО «Ваш сервис» столкнется с серьезными трудностями. Санкции западных стран также негативно отразились на компании. Организация потеряла множество партнеров за рубежом, включая украинцев. На данный момент отсутствует возможность выполнения международных проектов, что вынуждает компанию сконцентрироваться исключительно на российском рынке.

Результаты анализа макросреды представим в таблице 7, выделив угрозы и возможности, которые они несут для компании.

Таблица 7 – Анализ факторов макросреды

Наблюдаемые переменные	Тенденция развития фактора	Характер влияния на организацию	
		Возможности	Угрозы
Политико-правовые факторы			
1. Внедрение компьютерного спорта в образование	На стадии активного обсуждения	Увеличение количества клиентов (образовательные организации); Увеличение узнаваемость компании	
2. Введение в правовую практику понятия «дистанционные соревнования»	Введено	Увеличение аудитории компании	
3. Санкции западных стран в отношении России	Тенденция к увеличению		Устаревание продукта, отсутствие новых проектов
4. Развитие государственных проектов в области киберспорта	Тенденция к увеличению		Потеря конкурентной позиции
Социальные факторы			
1. Плохая осведомленность населения касающаяся киберспорта	Тенденция к снижению	Увеличение количества клиентов; Увеличение доли рынка	
2. Критика компьютерных игр старшим населением	Тенденция к снижению	Увеличение количества клиентов; Улучшение имиджа компании;	
Технологические факторы			
1. Улучшения в области безопасности данных	Тенденция к увеличению	Увеличение аудитории компании	
2. Развитие и распространение интернета и высокоскоростных сетей	Тенденция к увеличению	Увеличение аудитории компании; Увеличение количества проектов; Появление возможности проникновения в новые регионы	
3. Развитие компьютерной индустрии и появление новых игр	Тенденция к увеличению	Увеличение количества проектов	
Экономические факторы			
1. Безработица	Тенденция к увеличению	Увеличение аудитории компании	Уменьшение количества проектов

Теперь проанализируем рынок киберспорта и определим стадию его жизненного цикла.

Индустрия компьютерного спорта является стремительно развивающейся областью не только в России, но и во всем мире. Мировой рынок киберспорта ежегодно растет более чем на 10 % (рисунок 8). Темпы роста российского рынка компьютерного спорта несколько выше мировых – 15 % каждый год. Развитие российского киберспортивного рынка нераздельно связано с развитием этой области в мире, поэтому те тенденции, которые характерны для мирового рынка киберспорта, характерны и для России.

По результатам исследования, опубликованным игровым сервисом My.Games объем игрового рынка в России за 2021 год вырос на 9 % и стал равен 42,6 млн долларов. Согласно этому же источнику, объем российского рынка видеоигр в 2020 и 2019 годах также увеличивался на 35 % и 14 % соответственно по сравнению с предыдущим годом. Мировой рынок также показывал положительную динамику, однако, как уже было сказано выше, в меньшем объеме (рисунок 9).

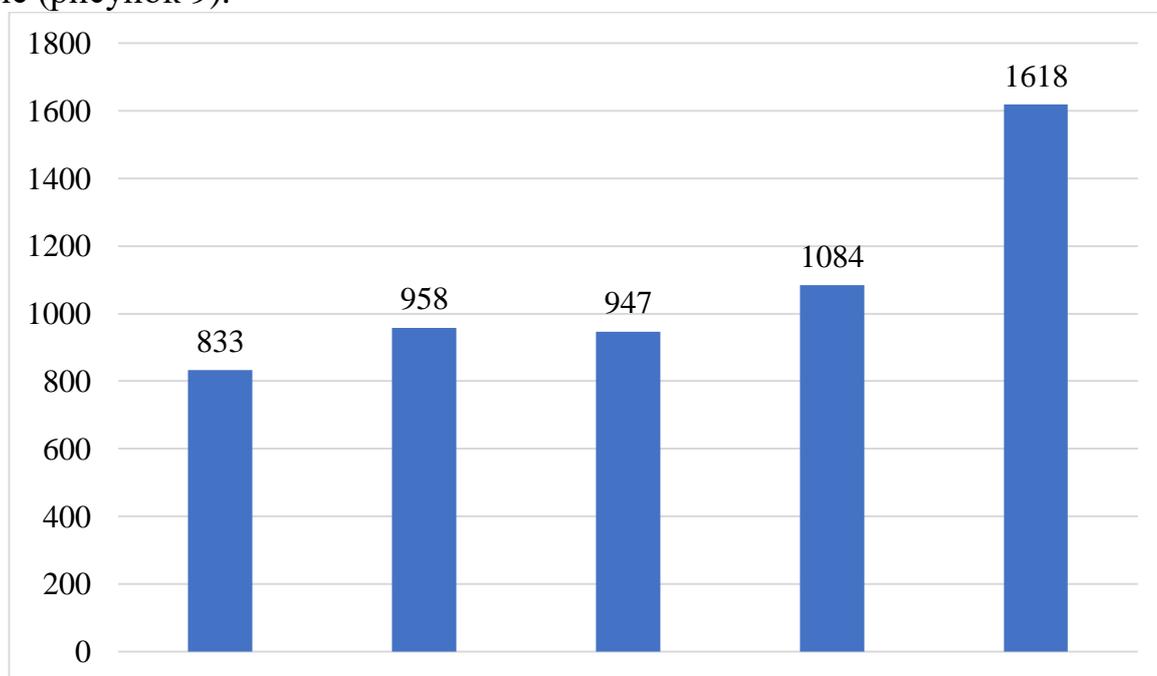


Рисунок 8 – Динамика объемов мирового рынка киберспорта, млн долларов США

На рисунке 9 представлена динамика объемов российского рынка киберспорта.

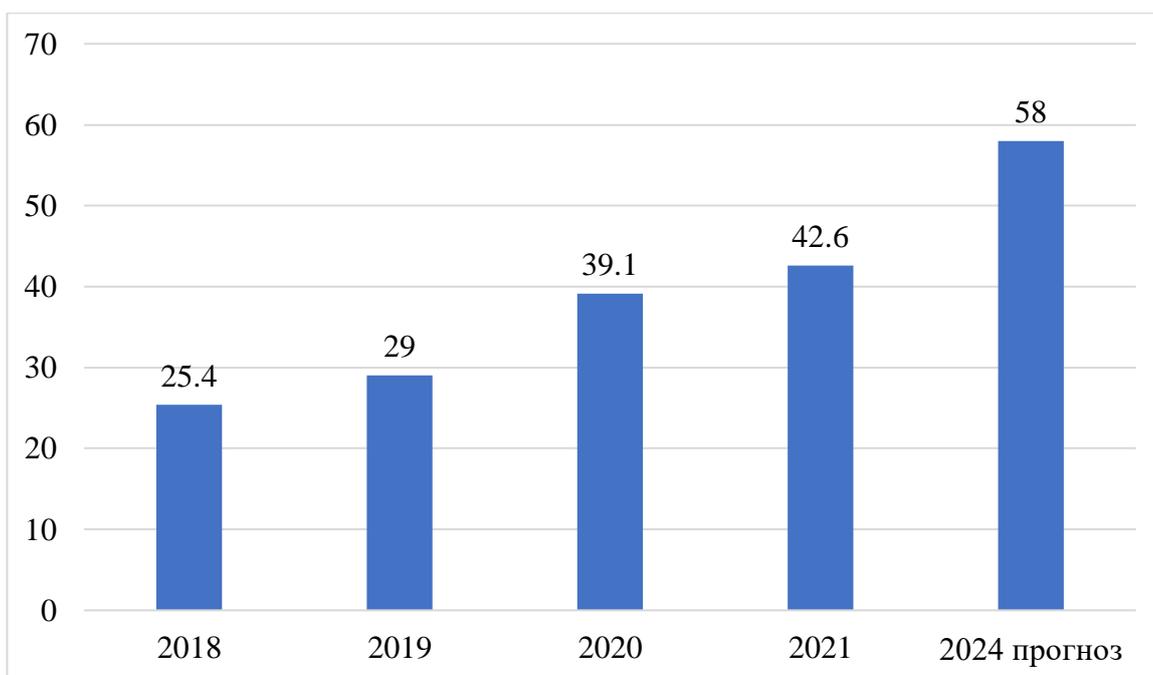


Рисунок 9 – Динамика объемов российского рынка киберспорта, млн долларов США

Количество человек, которые следят за киберспортивной индустрией, также с каждым годом увеличивается. В 2021 году всего в мире за отраслью компьютерного спорта следили 474 млн человек, среди которых более половины – это случайные зрители. По сравнению с 2020 годом произошел прирост киберспортивной аудитории на 8,7 %. По оценкам экспертов, в 2024 году аудитория киберспорта будет насчитывать 577 млн человек [24]. Динамика размеров киберспортивной аудитории представлена на рисунке 10.

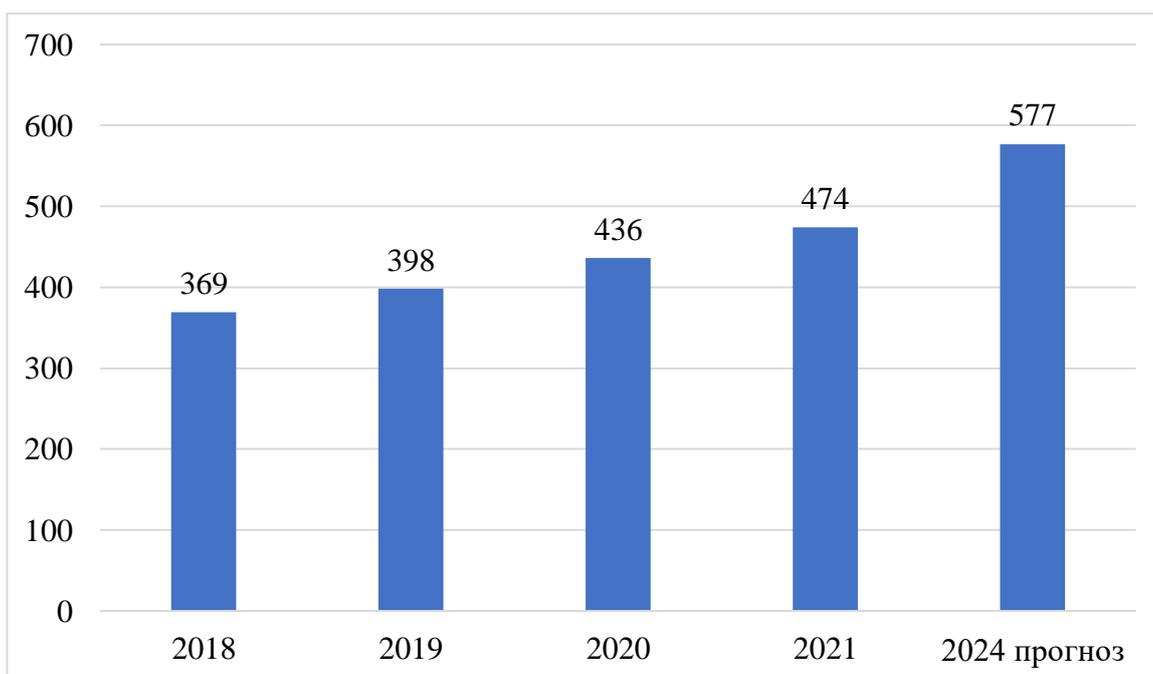


Рисунок 10 – Размер киберспортивной аудитории в мире, млн чел

Стоит отметить, что средние расходы киберспортивных фанатов в 2021 году равнялись 4,63 доллара США. В 2022 году ожидается прирост этого показателя на 13 %. Геймеры рассматриваются многими компаниями как платежеспособная и перспективная аудитория. Некоторые российские банки, такие как Тинькофф и Альфа-банк, выпускают банковские карты, содержащие программы лояльности для игроков, которые подразумевают кэшбэк за покупки в индустрии компьютерного спорта и бонусы за любые списания, которые можно будет использовать во время игры.

Популярность киберспорта быстро увеличивается благодаря тому, что крупные бренды активно спонсируют киберспортивные организации и интегрируются в мероприятия и продукты компьютерного спорта. Одним из самых активных сегментов киберспортивного рынка по развитию является мобильный гейминг. Игроки часто объединяются в сообщества, целевая аудитория гейминга растет, что привлекает большие компании. На рисунке 7 изображены основные драйверы развития киберспортивного направления.

В настоящее время происходит интеграция компьютерного спорта с другими профессиональными областями. Организации, представляющие различные рынки, используют киберспортивные мероприятия и продукты в качестве новых каналов продаж и взаимодействия с потенциальными потребителями. Например, дом моды Balenciaga устраивал показ новой коллекции во время проведения киберспортивного чемпионата, известный американский рэп исполнитель Трэвис Скотт провел концерт в компьютерной игре Fortnite и т. д.

Киберспортивные клубы активно диверсифицируют свои бизнес-модели. Киберспортивные команды постепенно начинают выходить за рамки игр и начинают позиционировать себя как lifestyle-бренды. Они активно укрепляют свои позиции на рынках торговли, охватывая новые сегменты рынка с помощью продаж товаров с символикой бренда. На рисунке 11 представлены драйверы развития рынка киберспорта.

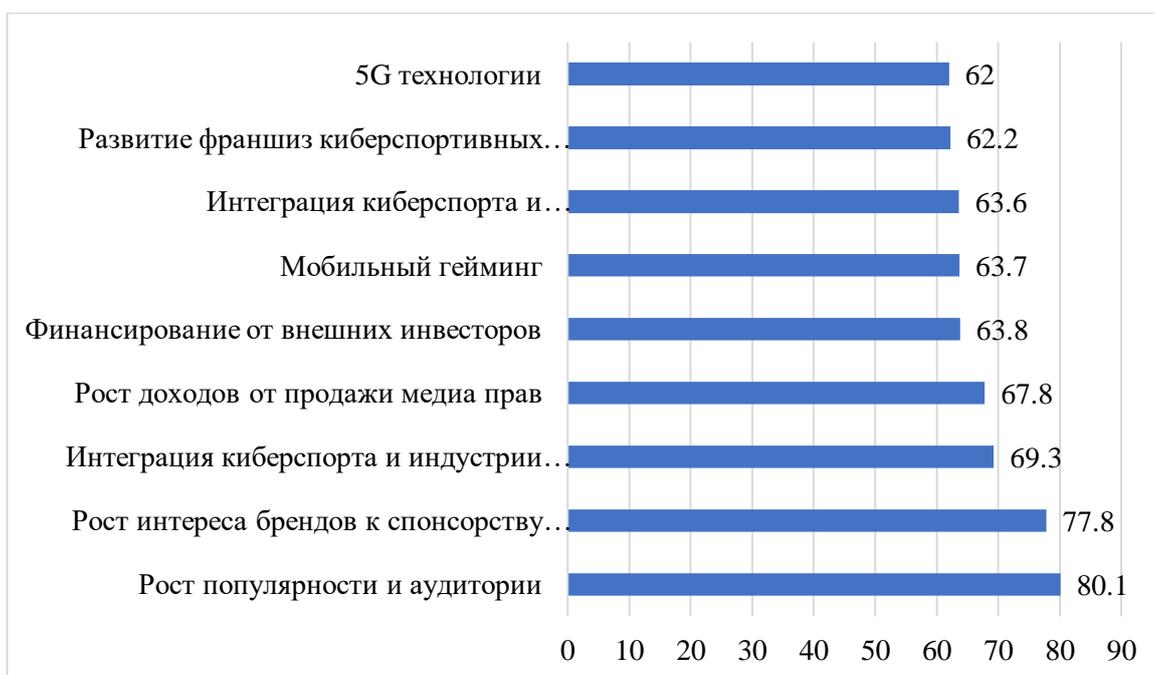


Рисунок 11 – Драйверы развития рынка киберспорта

Основной доход на рынке компьютерного спорта приносят сделки B2B. Около 60 % доходов приносят крупные бренды, спонсирующие киберспортивное направление, 18 % приходится на продажу медиа-прав на трансляции киберспортивных мероприятий. Структура рынка компьютерного спорта по источникам доходов представлена на рисунке 12.

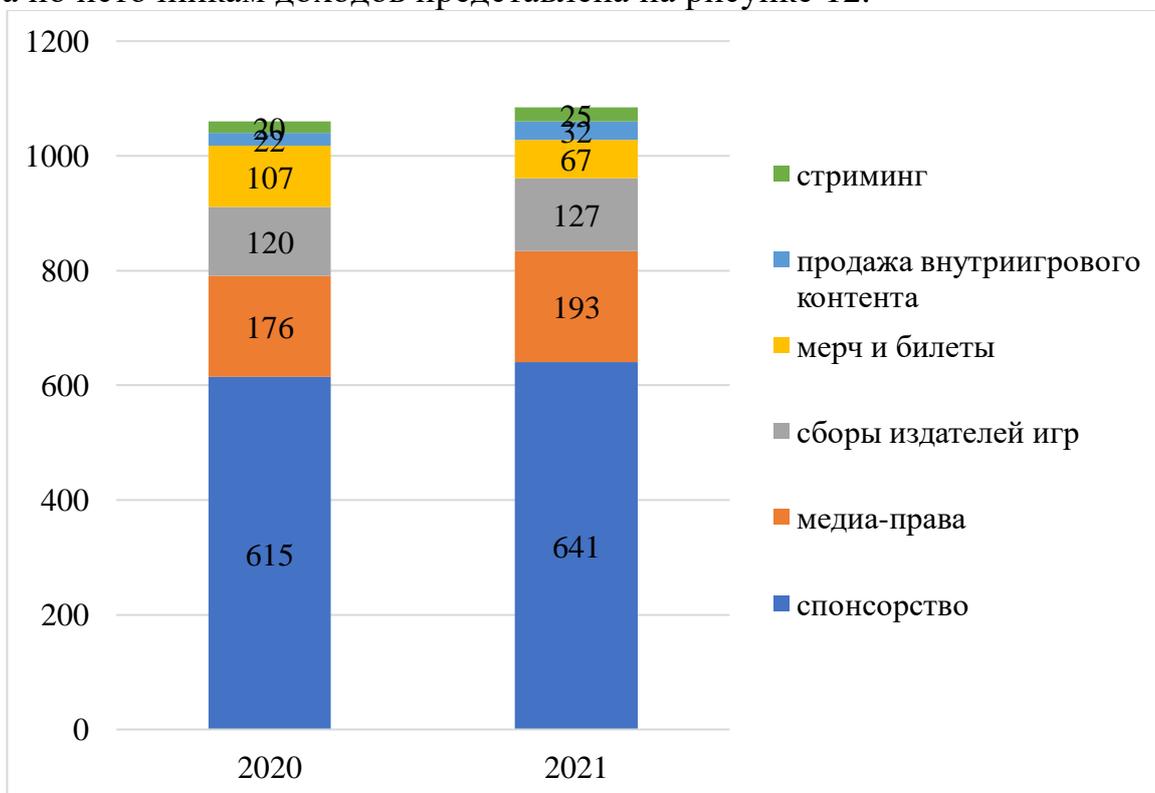


Рисунок 12 – Структура мирового киберспортивного рынка по источникам доходов, млн долларов США

На рисунке 13 представлен объем и количество венчурных инвестиций в киберспорт.

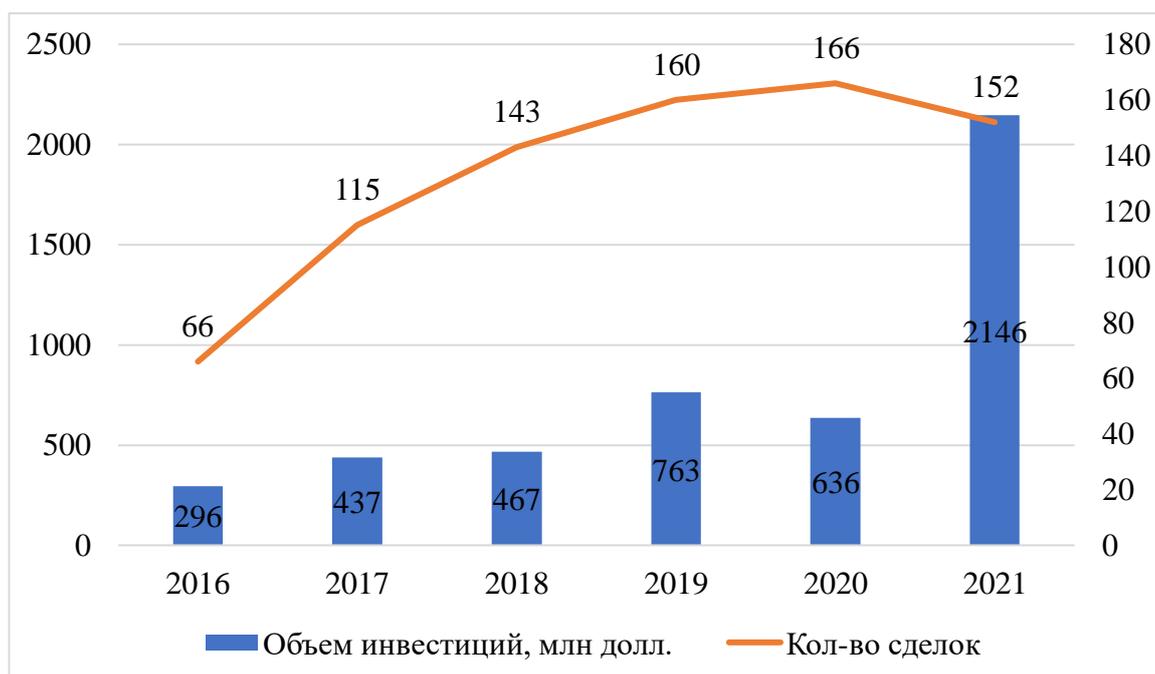


Рисунок 13 – Объем и количество мировых венчурных инвестиций в киберспорт

В 2021 году мировые венчурные инвестиции в киберспорт выросли более чем в три раза, прирост составил 237,4 % по сравнению с предыдущим годом, что свидетельствует о растущей популярности киберспортивного направления среди других рынков. Как можно заметить, количество сделок в 2021 году сократилось при росте объемов, что свидетельствует о том, что средний чек венчурных инвестиций существенно увеличился. Согласно отчетам экспертов, в 2021 году средний чек по венчурным инвестициям в киберспорт составил 14 млн долларов США.

Российский рынок киберспорта пока не достиг того уровня, при котором инвесторы стали бы рисковать своим капиталом и вкладывать его в киберспортивные организации. Венчурные инвестиции в киберспортивную отрасль в России приходится в основном на московский рынок и распределяются неравномерно, что можно заметить на рисунке 13.

В основном венчурные инвестиции в киберспорт в России были направлены на организацию и проведение турниров – 75 %. Около 20 % инвестиций было направлено на выявление и развитие молодых киберспортсменов и на направление стриминга.

Вместе с развитием и расширением киберспортивного направления появляются новые рыночные ниши в этой индустрии, которые характеризуются высоким спросом и относительно низким уровнем конкуренции. К таким рынкам относятся:

- рынок ставок и решений для беттинга;
- рынок юридических услуг;

- поддержание здоровья игроков;
- рынок студенческого киберспорта;

На рисунке 14 изображены инвестиции в киберспорт в России.

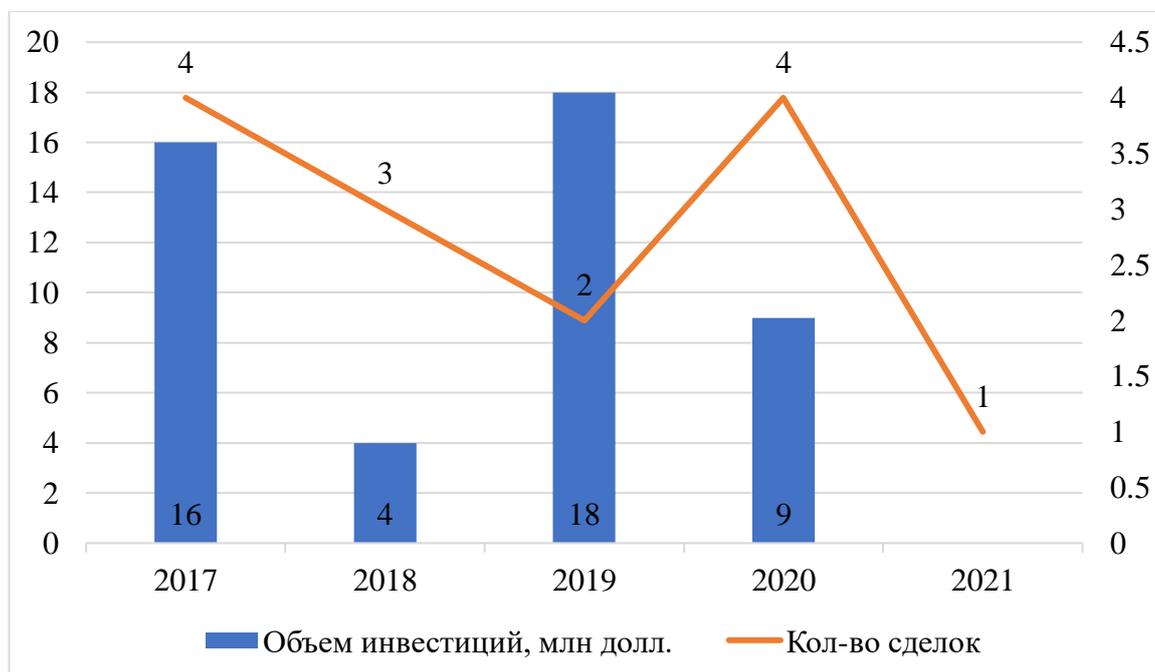


Рисунок 14 – Объем и количество венчурных инвестиций в киберспорт в России

Проанализированная информация позволяет определить стадию жизненного цикла киберспортивной отрасли. Характеристика стадий жизненного цикла рынка компьютерного спорта представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Характеристика стадий жизненного цикла киберспортивной отрасли

Параметр	Рождение	Рост	Зрелость	Старость
Темп роста отрасли	Медленно растущий	Ускоряющийся	На одном уровне	Снижающийся
Входные барьеры	Технология	Конкуренты	Конкуренты	
Уровень продаж	Низкий	Быстрый рост	Медленный рост. Достигает пика	Снижение
Прибыль	Отрицательная	Максимум	Снижение	Низкая или нулевая
Выручка	Отрицательная	Небольшая	Высокая	Низкая

Окончание таблицы 8

Параметр	Рождение	Рост	Зрелость	Старость
Потребители	Новаторы	Специфические сегменты рынка. Потребители, первыми признавшие товар	Массовый рынок	Аутсайдеры
Конкуренция	Незначительная	Постоянно растущая	Много подобных конкурентов	Снижающаяся
Цены	Дифференциация	Дифференциация и колебания	Стабильные	Защитная ценовая политика
Технологические изменения в продукте	Очень большие	Большие, потом средние	Незначительные	Незначительные
Количество марок	Одна или несколько	Быстрое увеличение	Несколько новых	Быстрое уменьшение

Таким образом, налицо тенденция быстрого роста киберспортивного направления как в мире, так и в России. Ежегодно увеличиваются объемы киберспортивного рынка России, растет количество людей, увлекающихся киберспортивной тематикой, доходы киберспортивных организаций неизменно растут и многие компании из других отраслей выбирают сферу компьютерного спорта в качестве привлекательного места для вложения своего капитала.

Проведем анализ конкурентов и конкуренции. История российского киберспорта берет свое начало из 2001 года. В этом году Россия первой из стран мира признала киберспорт официальным спортивным мероприятием. Однако из-за возникших сложностей в решении некоторых правовых вопросов и в изменении отношения населения к киберспорту, в 2006 году он покинул реестр официальных видов спорта в России. Несмотря на это, киберспортивное направление продолжило развиваться самостоятельно, а после 2016 года, когда киберспорт вновь был признан официальным видом спорта, показывало стремительный рост.

Компания ООО «Ваш сервис» под брендом киберспортивный холдинг SGL начала работу на киберспортивном рынке вскоре после внесения его в реестр официальных видов спорта. Начав свою деятельность на сибирском рынке, компания не встретила сопротивления со стороны, так как была первой, кто начал работать в этом направлении. Проработав некоторое количество времени на этом рынке, компания начала осваивать киберспортивные рынки по всей России и стала одной из самых узнаваемых компаний, организующей и транслирующей киберспортивные турниры.

Выход на всероссийский рынок столкнул компанию с серьезными конкурентами, которые также, как и ООО «Ваш сервис» организовывали и проводили киберспортивные турниры и трансляции по различным дисциплинам. Рассмотрим крупнейших конкурентов киберспортивного холдинга SGL:

1. Федерация компьютерного спорта России (далее – ФКС России). Это всероссийская общественная организация, которая отвечает за развитие компьютерного спорта в России. С июня 2018 года аккредитована Приказом Министерства спорта РФ № 562 от 15.06.2018 в качестве общероссийской спортивной федерации по виду спорта «Компьютерный спорт» [23]. На официальном сайте ФКС России отмечается, что с 2000 года Федерация провела более тысячи киберспортивных турниров, в которых приняли участие более 500 тысяч игроков. Главные мероприятия, которые проводились и проводятся ФКС РФ – Кубок России по киберспорту, в котором в 2019 году приняли участие более 26 тысяч человек, Всероссийская киберспортивная студенческая лига, где участвовали свыше 250 высших учебных заведений России. Совместно с Российским футбольным союзом ФКС России проводит киберспортивные соревнования по киберфутболу.

Федерация компьютерного спорта России создала программу под названием «Киберспортсмен ФКС России». Участие в этой программе дает доступ к эксклюзивным турнирам, устраиваемым Федерацией, акциям их партнеров, скидочным программам и многим другим бонусам. Несмотря на то, что участие в программе платное, такие преимущества, как возможность выиграть большой призовой фонд, участие в розыгрышах призов, постоянный доступ к скидкам и акциям партнеров, привлекают многих любителей компьютерного спорта. Целевая аудитория этой программы – все желающие старше 14 лет. Партнерами ФКС России являются многие компании, среди которых «Росатом», «ВКонтакте», «Одноклассники», «Интел», «Йота», «Матч ТВ», «Известия» и др.

2. Лига Чемпионов Бизнеса [15]. Компания ориентирована на сегмент бизнеса, то есть организует киберспортивные турниры для работников различных организаций. С 2018 года компания организовала свыше 50 киберспортивных мероприятий в различных компаниях. В каждом сезоне чемпионата Лиги Чемпионов Бизнеса участвуют около 500–800 игроков более чем из 50 городов России. Также компания расширяет зону охвата и привлекает участников из-за рубежа, среди которых отмечают Англию, Турцию, Францию, Германию, Сербию, Австрию и др.

Компания осуществляет как онлайн, так и офлайн турниры, охватывая таким образом большую аудиторию. Лига Чемпионов Бизнеса предоставляет возможность брендировать трансляции и площадки турнира под стилистику компаний, что дает возможность их потребителям привлечь к себе новую аудиторию. За все время своего существования компания организовывала и проводила турниры в таких организациях как «М.Видео», «Эльдорадо», ПАО «Россети», ПАО «УРАЛСИБ», ПАО «Ростелеком», «Росатом», ПАО «Сбербанк», АО «Райффайзенбанк» и многих других. Своими главными преимуществами компания отмечает умение работать с крупными брендами, привлечение профессиональных комментаторов на трансляции, контроль мероприятия на всех этапах, уникальность каждого проекта и соответствующий

подход, консультации с профессиональными тренерами, которые делятся опытом и могут помочь проработать тактику и стратегию.

3. Киберспортивный холдинг Cyberia [13]. Этот холдинг, как и предыдущий конкурент ООО «Ваш сервис», работает с коммерческими организациями, однако полный перечень их деятельности несколько шире. Компания организует не только внутрикорпоративные турниры с целью поддержания лояльности и вовлеченности сотрудников, стимулирования неформального общения в компаниях, но также и турниры между различными компаниями, которые преследуют целью построение новых деловых коммуникаций, укрепление отношений с партнерами и турниры для клиентов компаний, которые повышают их лояльность и продвигают новые продукты в сегменте молодых потребителей.

Киберия проводила киберспортивные турниры с участием таких компаний, как ПАО «Ростелеком», ПАО «УРАЛСИБ», «Асег», «AMD», «Ланит», «Интерлизинг» и др. Главными своими преимуществами холдинг отмечает индивидуальный подход к каждому проекту, разработку уникального дизайна мероприятий, сайта и подарков, обеспечение полного сопровождения турнира, включая персонал и оборудования, и подготовку фото-отчета и промо ролика после турнира.

Помимо организации турниров для коммерческих организаций, Киберия имеет сеть собственных киберспортивных клубов, находящихся в Москве (всего 3 клуба). Общей аудитории, которая посещает эти клубы, насчитывается около двух тысяч человек. Там периодически проводятся киберспортивные турниры с призовым фондом до 100 000 рублей.

С каждым годом в отрасли появляется все больше и больше новых компаний. Одной из причин роста конкуренции на киберспортивном рынке являются низкие барьеры входа. Поскольку правительство РФ проявляет повышенный интерес к киберспортивному направлению, то с их стороны никаких препятствий для входа на рынок не создается. Кривая затраты-объем имеет среднее влияние, поскольку для организации киберспортивных мероприятий достаточно небольшого количества денежных средств. Большое влияние имеет кривая знания-опыт, поскольку необходимо знать технологии создания турниров, понимать правила игр и многое другое. Стоимостные преимущества фирм находятся на среднем уровне, так как, как уже было сказано, затраты не являются ключевым фактором успеха. Товары на рынке мало дифференцированы, поскольку напрямую зависят от количества доступных игр. Знания и технологии доступны для каждого, кто желает попасть в киберспортивную отрасль. Людские ресурсы высоко доступны, поскольку киберспортивная индустрия тесно связана с отраслью IT технологий, а в настоящее время наблюдается большой рост специалистов из этой отрасли. Расположение фирмы практически не влияет на возможность выхода на рынок, поскольку наиболее приемлемым форматом проведения киберспортивных турниров является онлайн, когда игроки могут играть из дома.

Таким образом, конкурентный анализ позволяет сделать следующий вывод. С каждым годом количество компаний, которые входят в киберспортивную отрасль, неуклонно растет. Низкие барьеры входа способствуют этому росту. Однако несмотря на это, компаниям-новичкам сложно привлечь к себе внимание аудитории, поскольку оно уже сосредоточено на нескольких ведущих игроках киберспортивного рынка. Наряду с частными организациями, на рынке компьютерного спорта активно разворачивает свою деятельность государство в лице Федерации компьютерного спорта РФ (ФКС РФ). Являясь государственным предприятием, они притягивают к себе большую аудиторию, а также им легче «притягивать» новые киберспортивные проекты из таких областей, как, например, образование (проверено на собственном опыте). Таким образом, несмотря на большое количество конкурентов и на выигрышную позицию ФКС РФ, компания ООО «Ваш сервис» является и будет являться одним из ключевых игроков на киберспортивном рынке за счет хорошего имиджа и узнаваемости организации, а также за счет постоянного увеличения проектов и проникновения в новые области.

Перейдем к анализу потребителей продукции организации. В компании ООО «Ваш сервис» потребителей можно разделить на несколько групп, среди которых будут значиться бизнес организации, спортивные федерации и ассоциации, а также обычные люди. Рассмотрим по отдельности каждую из этих групп потребителей.

Среди организаций услугами киберспортивного холдинга SGL пользовались следующие компании:

- ЗапСибТранстелеком. Для них проводился турнир по компьютерной игре DOTA 2 с целью повышения их популярности и узнаваемости;
- АО Московская пивоваренная компания. Целью турнира для этой компании была популяризация бренда Gorilla, проводился турнир по игре UFC 3;
- РЖД. Был проведен закрытый турнир для работников РЖД по игре NBA2k;
- АО Полнос. Был проведен корпоративный турнир по FIFA21 среди сотрудников компании;
- АКАДО Телеком. Турнир по CS:GO был проведен с целью популяризации бренда АКАДО для жителей Москвы и Московской области.

Таким образом, бизнес компании пользуются услугами ООО «Ваш сервис» во-первых, чтобы популяризировать свой бренд на крупной молодой аудитории, во-вторых, для проведения корпоративных мероприятий, преследующих различные цели. Географическое расположение компании не имеет никакого значения, география потребителей среди бизнеса занимает всю Россию. В целом можно сказать, что к киберспортивному холдингу SGL обращаются бизнес компании со всей страны, которые хотят привлечь к себе молодую аудиторию посредством игр, а также те компании, которые с помощью компьютерных игр развивают собственную корпоративную культуру.

Развитие киберспорта и принятие его в официальные виды спорта в России послужило тому, что многие профессиональные спортивные команды или спортивные объединения начали создавать собственные киберспортивные команды и проводить турниры по разным киберспортивным дисциплинам. Компания ООО «Ваш сервис» работает с различными спортивными ассоциациями и федерациями не только в России, но и за рубежом. Среди потребителей из этой категории находятся:

- Федерация регби России. Для них было проведено два турнира, один из которых проводился исключительно для Федерации, а второй включал в себя команды из 20 стран;
- ассоциация студенческого баскетбола. Турнир среди всех желающих проводился для популяризации классического баскетбола с помощью кибербаскетбола;
- Союз ММА России. Турнир по UFC 3 был проведен для членов Союза;
- АНО Мосспорт. Турниры из четырех киберспортивных дисциплин были проведены для популяризации спорта среди молодежи;
- Правительство Кемеровской области. Была проведена серия турниров по 5 дисциплинам, приуроченная к празднованию 300-летия Кузбасса.

Как и в случае с потребителями из бизнеса, здесь география не играет никакой роли. ООО «Ваш сервис» принимает заказы на проведение турниров со всех уголков страны. Спортивные ассоциации, федерации и союзы, обращаясь к компании для проведения киберспортивных турниров преследуют целью в основном популяризацию спорта среди молодежи через киберспорт. Реже они обращаются к холдингу для проведения внутренних соревнований с целью развлечения и празднования каких-либо событий.

Наконец, последняя группа потребителей продуктов компании ООО «Ваш сервис» – обычные игроки в видеоигры. Портрет потребителей этой категории составить довольно сложно, потому что в настоящий момент киберспортивное направление привлекает к себе внимание самой разносторонней публики. Однако проанализировав участников киберспортивных турниров, проводимых киберспортивным холдингом SGL, а также людей, которые просматривали трансляции турниров на медиа платформах, таких как YouTube и Twitch, можно описать среднестатистического любителя посмотреть и поиграть в компьютерные игры и принять участие в киберспортивных турнирах. Это мужчина от 16 до 28 лет, который проводит за игрой в компьютерные игры дома или в компьютерных клубах не менее 2-х часов в день, интересуется киберспортивным направлением и готовы вкладывать свои денежные средства в игры.

Проанализировав потребителей организации, можно сделать следующий вывод. Компания ООО «Ваш сервис» обладает дифференцированными группами потребителей. Это могут быть как частные лица, так и коммерческие организации и государственные компании. Продукты, которые производит организация ООО «Ваш сервис», относятся к категории развлечения, поэтому на

них тратят деньги те компании, которые имеют достаточно средств, чтобы вкладывать их в такие мероприятия. Следовательно, конкретные потребители приобретают незначительные объемы продукции, за исключением тех, которые проводят постоянные турниры (например, букмекерские конторы). Приобретаемые продукты стандартны, поскольку пул компьютерных игр, по которым устраивают турниры, достаточно ограничен. Потребители продукции компании ООО «Ваш сервис» не имеют возможности самостоятельно произвести покупаемый продукт, поскольку они не обладают технологическими средствами для производства. Для потребителей продукции компании относительно неважно знать подробную информацию о предприятии, их интересует в основном стоимость турниров и предыдущий опыт работы.

Анализ поставщиков также является важным элементом стратегического анализа, поскольку позволяет отследить зависимость организации от ее поставщиков. Анализ силы поставщиков представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ силы поставщиков

	Вопросы для анализа конкурентного давления поставщиков	Группы поставщиков		
		Судьи	Сервера	Оборудование
1	Сконцентрирована ли группа поставщиков (например: состоит из нескольких доминирующих организаций, компаний или более сконцентрирована, чем ее потребитель)?	1	1	2
2	Есть ли реальные продукты-субституты по отношению к продуктам поставщиков?	0	0	1
3	Является ли данный рынок важным для поставщика?	2	2	1
4	Является ли продукт поставщика важным для предприятия?	2	2	1
5	Являются ли продукты поставщика дифференцированными?	1	1	0
6	Вызовет ли смена поставщика значительные затраты?	0	0	1
7	Есть ли у группы поставщиков реальная возможность прямой интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить продукты предприятия?	0	0	1
8	Есть ли у предприятия возможность обратной интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить продукты поставщиков?	2	1	1

Таким образом, компания ООО «Ваш сервис» имеет три вида поставщиков. Первый – это судьи соревнований. В целом можно найти очень много кандидатур на должность судьи, но у компании собран список проверенных кандидатур, к которым она обращается по мере необходимости. Продуктов-субститутов для судьи нет. Киберспортивный рынок важен для этого поставщика, поскольку без него не могло бы проходить ни одно киберспортивное соревнование, а следовательно, для судьи всегда есть работа. Судья может также выступать администратором киберспортивного турнира, назначая дату и время матчей, отвечая на поступающие вопросы игроков и т.д. Смена поставщика не вызовет затрат, поскольку предложение превышает спрос. У поставщиков нет возможностей прямой интеграции из-за отсутствия знаний и

технологий, а компания, наоборот, способна самостоятельно судить соревнования, но для нее гораздо выгоднее держать эту функцию на аутсорсинге.

Второй вид поставщиков - поставщики серверов. Как и в случае с судьями, у компании сформирован список надежных поставщиков серверов, но в целом таких не так много. Продуктов субститутов для этих поставщиков нет. Как и в случае с судьями, киберспортивный рынок важен для поставщиков серверов (аргумент тот же). Продукт поставщика является исключительно важным для предприятия, поскольку без него невозможно было бы устраивать киберспортивные соревнования. Поставщики серверов также могут специализироваться на судействе или администрировании соревнований. Смена поставщика больших затрат не несет. Как и в случае с судьями, прямая интеграция невозможна. Со стороны предприятия обратная интеграция возможна, но сложно осуществима, поскольку сервера нужно купить и постоянно обслуживать, поэтому эта функция также остается на аутсорсинге.

Последним видом поставщиков является поставщик оборудования. Это наименее задействованный в организации вид поставщиков, поскольку оборудование необходимо для оффлайн турниров (компьютеры, гарнитура и т.д.), а компания в основном организует онлайн мероприятия. Выбор этих поставщиков напрямую зависит от географии проведения соревнований, поэтому поставщики оборудования сильно сконцентрированы, так в Красноярске для компании существует один поставщик оборудования в лице компьютерного клуба Pixel. Организация ООО «Ваш сервис» может заменить продукты поставщика игровыми приставками, но здесь большое значение имеет игра, по которой проводится соревнование. Рынок киберспорта не является абсолютно важным для поставщиков оборудования, поскольку в основном они сосредоточены на собственном бизнесе. Продукт поставщика также не является абсолютно важным для компании, поскольку большинство мероприятий организуется в формате онлайн. Продукты поставщика не дифференцированы (только оборудование для игры). Смена поставщика вызовет увеличение затрат, поскольку таких поставщиков тяжело найти. У поставщиков есть возможность прямой интеграции, и зачастую они пользуются этой возможностью, организуя собственные киберспортивные турниры. У компании также есть возможность обратной интеграции, однако она сопровождается увеличением затрат на приобретение и эксплуатацию оборудования.

Проведенный анализ позволяет выделить движущие силы в отрасли и определить конкурентную позицию компании ООО «Ваш сервис» на рынке киберспорта. Для того, чтобы дать оценку конкурентной позиции организации, сначала выделим ключевые факторы успеха (далее – КФУ), присущие конкурентам. КФУ конкурентов представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Ключевые факторы успеха конкурентов компании ООО «Ваш сервис»

Основной конкурент	КФУ 1	КФУ 2	КФУ 3
1.ФКС РФ	Способность быстрой интеграции с потребителями	Аккредитована Министерством спорта РФ	Огромное количество популярных партнеров
2.Лига Чемпионов Бизнеса	Возможность брендинга трансляции и площадки турнира под стилистику заказчика	Благоприятный имидж среди потребителей, умение работать с крупными брендами	Уникальность каждого проекта
3.Киберспортивный холдинг Cyberia	Разработка собственного уникального дизайна мероприятий и возможность оформления под стилистику заказчика	Обеспечение полного сопровождения турнира, начиная от персонала и оборудования, заканчивая фото-отчетом и промо роликом после проведения турнира	Индивидуальный подход к каждому проекту

Теперь мы можем дать оценку конкурентной позиции компании ООО «Ваш сервис» по отношению к ее конкурентам. Выделенные КФУ будут являться критериями оценки. Оценка конкурентной позиции организации представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Оценка конкурентной позиции ООО «Ваш сервис»

Направления оценки (КФУ)	Вес	Оценка							
		ООО «Ваш сервис»		ФКС РФ		Лига Чемпионов Бизнеса		Киберспортивный холдинг Cyberia	
Возможность привлечения новых проектов	0,3	2,4	8	3	10	2,4	8	2,4	8
Полное сопровождение мероприятия	0,1	1	10	1	10	1	10	1	10
Возможность брендинга под стилистику заказчика	0,1	1	10	0,8	8	1	10	1	10
Интеграция с крупными партнерами	0,1	1	10	1	10	1	10	1	10
Индивидуальный подход к каждому проекту	0,1	1	10	0,8	8	1	10	1	10

Окончание таблицы 11

Направления оценки (КФУ)	Вес	Оценка							
		ООО «Ваш сервис»		ФКС РФ		Лига Чемпионов Бизнеса		Киберспортивный холдинг Cyberia	
Возможность реализации нескольких проектов в одно время	0,1	0,5	5	0,8	8	0,7	7	0,7	7
Благоприятный имидж среди потребителей	0,2	2	10	2	10	2	10	2	10
Всего	1	8,9		8,4		9,1		9,1	

Как можно увидеть из оценки конкурентной позиции (КП), все организации обладают сильной конкурентной позицией. Можно выделить некоторые ключевые факторы успеха, оценки которых несколько отличаются. Так, у ФКС РФ доминирующая позиция по возможности привлечения новых проектов, поскольку это государственная организация. Остальные компании обладают сильной КП. По возможности реализации нескольких проектов в одно время компания ООО «Ваш сервис» имеет проблематичную конкурентную позицию, поскольку в компании небольшой штат сотрудников. Доминирующей КП здесь обладает ФКС РФ, поскольку ее ресурсы не ограничены. Остальные компании обладают сильной конкурентной позицией по этому КФУ. В общем ООО «Ваш сервис» обладает сильной КП, однако компании следует обратить внимание на возможность реализации проектов в одно время.

Заключительным этапом стратегического анализа компании является построение матрицы АДЛ, которая позволяет определить стратегию организации. На оси абсцисс будет отложен относительный возраст отрасли, то есть жизненный цикл, на котором она сейчас находится. Всего выделяют 4 стадии жизненного цикла отрасли: рождение, рост, зрелость и старение. По оси ординат откладывается конкурентная позиция фирмы, которая была определена в анализе и представлена в таблице 11. Выделяют пять возможных позиций фирмы: доминирующая, сильная, благоприятная, проблематичная и слабая. Внутри матрицы расположены стратегии, которые следует применять компании для улучшения своей деятельности. Всего в матрице выделяют три стратегии роста, 4 стратегии стабильности и пять стратегий отхода. Матрица АДЛ для компании ООО «Ваш сервис» представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Матрица АДЛ

Конкурентная позиция фирмы	Относительный возраст отрасли			
	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Доминирующая	Рост 1	Рост 1, 2	Рост 1-3 Стабильность 1	Рост 2,3 Стабильность 1 — 3
Сильная	Рост 1,2	Рост 1-3	Рост 2, 3 Стабильность 1,2	Стабильность 2 — 4 Отход 1
Благоприятная	Рост 1-3	Рост 3 Стабильность 1 — 3	Стабильность 1- 4	Стабильность 3, 4 Отход 1, 2
Проблематичная	Рост 2, 3 Стабильность 1,2	Стабильность 2—4 Отход 1	Стабильность 3, 4 Отход 1, 2	Стабильность 4 Отход 2-4
Слабая	Рост 3 Стабильность 1- 3	Стабильность 2, 3 Отход 1, 2	Стабильность 3,4 Отход 1, 2	Отход 2-5

Поскольку в результате анализа мы определили, что конкурентная позиция компании ООО «Ваш сервис» является сильной, а отрасль киберспорта находится на стадии роста, то, согласно матрице АДЛ, организации наиболее соответствуют три стратегии роста, а именно концентрический, интегрированный и диверсифицированный рост. Рассмотрим каждую стратегию применительно к компании.

Стратегия концентрического роста

1. Стратегия усиления позиции на рынке позволит компании завоевать лидирующие позиции на рынке киберспорта, обогнав своих ближайших конкурентов. Реализуя эту стратегию, компания увеличит долю рынка и повысит показатели прибыли;

2. Стратегия развития рынка может дать компании дополнительный толчок в развитии. Выход на новые сегменты, например организация киберспортивных турниров среди школьников, больниц и пациентов, позволит компании увеличить узнаваемость и привлечь множество новых клиентов. Также возможен выход в новые регионы, что также поспособствует увеличению количества клиентов и узнаваемости;

3. Стратегия развития продукта не является полностью подходящей для организации, поскольку продукт компании полностью зависит от того, в какие игры играют потребители, и компания не может изменить наполнение игр.

Стратегия интегрированного роста

1. Прямая интеграция не подойдет компании, поскольку в основном, продукт, который производит компания, потребляется потребителем только один раз в конкретный период времени в целях развлечения;

2. Обратная интеграция возможна, но на данном этапе развития нежелательна, поскольку, во-первых, компания способна развиваться

собственными силами, а во-вторых, организация не обладает значительными масштабами, чтобы обеспечить слияние с поставщиком;

3. Горизонтальная интеграция также нежелательна, так как компания способна развиваться самостоятельно без поглощения конкурентов.

Стратегия диверсифицированного роста не подходит компании, поскольку организация полностью сконцентрирована на киберспортивном рынке.

Таким образом, главная стратегическая цель компании ООО «Ваш сервис», озвученная генеральным директором, соответствует стратегии концентрического роста. Сильная конкурентная позиция и этап жизненного цикла, на котором находится киберспортивный рынок, позволяют организации реализовывать именно эту стратегию роста. Одной из важнейших составляющих успеха организации в реализации этой стратегии послужит система мониторинга проектной деятельности, поскольку именно она способствует своевременному выявлению негативных отклонений в деятельности компании, а также позволяет принимать наиболее обоснованные решения, которые помогут организации достичь поставленных целей. В следующей главе будет дана характеристика системы мониторинга проектной деятельности в компании ООО «Ваш сервис», произведен анализ ее эффективности с целью выявления проблем в ней и рекомендации по улучшению существующей системы отслеживания.

3 Исследование системы мониторинга проектной деятельности в компании ООО «Ваш сервис», выявление проблем в ней и рекомендации по ее улучшению

3.1 Анализ системы мониторинга проектной деятельности в организации ООО «Ваш сервис»

Операционная деятельность компании служит фундаментом для реализации выбранной стратегии. Невозможно оставить в стороне текущую деятельность и начать выполнять планы по достижению стратегической цели. Движение к этой цели должно быть поступательным и выверенным. Основой стратегических изменений в организации будет служить модификация и повышение эффективности текущей деятельности. Система мониторинга играет важную роль при улучшении операционной деятельности компании. Эффективно выстроенная система отслеживания деятельности организации позволяет поддерживать ее функционирование в заданном режиме и развивать ее по заданной траектории, путем выявления негативных и позитивных отклонений параметров мониторинга от заданных значений.

Так, беря во внимание важность мониторинга для достижения стратегической цели компании, было проведено исследование, направленное на получение информации о том, как организована система мониторинга текущей деятельности в компании ООО «Ваш сервис». Инструментом исследования является опрос. Объектом исследования стали сотрудники организации ООО «Ваш сервис», а именно выборочная совокупность из 4-х человек, которые являются ключевыми лицами компании. Цель исследования – получить информацию о том, как организована система мониторинга текущей деятельности на предприятии. Задачи исследования:

1. Составить анкету, наиболее полно отражающую как организована система мониторинга в компании;
2. Опросить сотрудников компании;
3. Обобщить, проанализировать и систематизировать полученные данные;
4. Изложить результаты исследования и дать оценку полученным данным.

Генеральная гипотеза исследования звучит следующим образом: в компании ООО «Ваш сервис» существует как минимум одна проблема в организации системы мониторинга, которая влияет на результаты деятельности организации. Перейдем к анализу и оценке результатов исследования. В дополнение к анкете было проведено интервью с генеральным директором компании, результаты которого также будут представлены ниже.

На вопрос проводится ли в организации мониторинг операционной деятельности каждый из респондентов дал положительный ответ. Действительно, каждый проект, который реализует компания, подвергается

мониторингу. Со слов генерального директора компания понимает, что отслеживание операционной деятельности является необходимостью, поскольку оно позволяет добиваться поставленных целей, не выходя за рамки планируемых сроков и затрат проектов.

Каждый из респондентов отметил, что в компании четко определена цель оперативного мониторинга. Каждый работник осведомлен о важности этой деятельности и понимает для чего она организуется и проводится. Генеральный директор уточнил, что цель оперативного мониторинга в компании – это выявление и предотвращение негативных процессов, которые влияют на ход работ проекта и на конечный результат.

Несмотря на то, что цель мониторинга доведена до всех работников организации и отслеживающая деятельность проводится при выполнении каждого проекта, существует один большой минус в организации системы мониторинга на предприятии. Как отмечают все опрошенные, в компании нет никаких документов, определяющих порядок осуществления мониторинговой деятельности (рисунок 15). Это говорит о том, что отслеживающая деятельность осуществляется хаотично, нет никаких правил и норм, по которым она должна строиться.

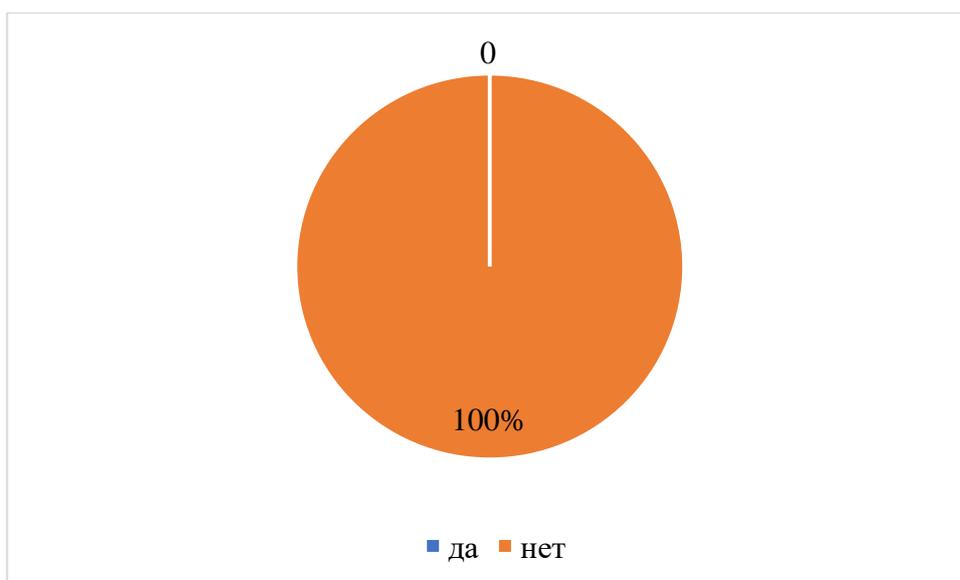


Рисунок 15 – Существуют ли в организации нормативные документы, определяющие порядок осуществления мониторинговой деятельности?

Генеральному директору компании был задан вопрос почему в компании отсутствуют документы, которые определяют порядок осуществления мониторинга. Он ответил, что в настоящее время организация реализует такие проекты, для которых необязательно проводить формализацию отслеживающей деятельности. Размер текущих проектов позволяет анализировать и распространять необходимую информацию в устной форме, однако по мере увеличения масштабов проектов, мониторинговая деятельность в организации будет регламентирована.

На рисунке 16 представлены ответы респондентов на вопрос проводится ли в компании планирование отслеживающей деятельности.

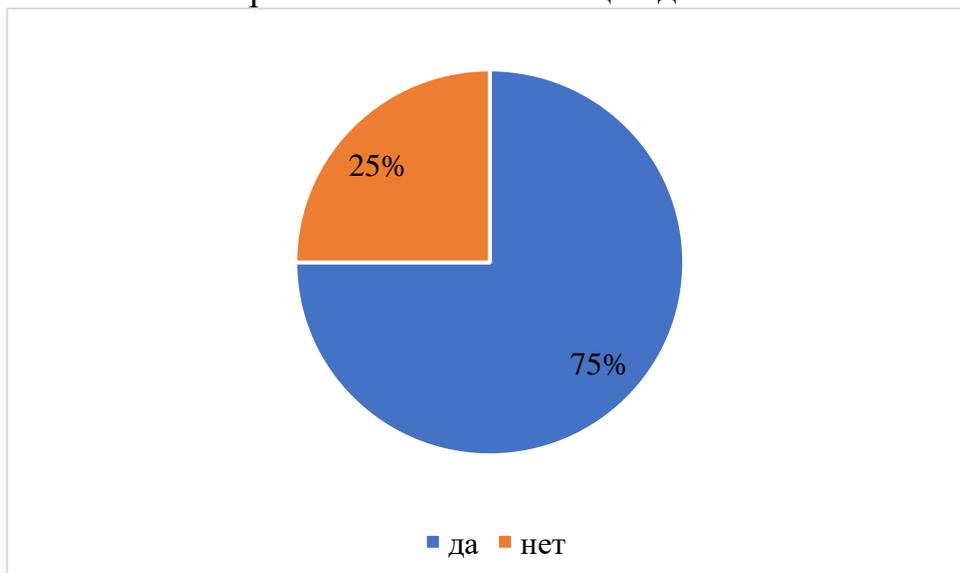


Рисунок 16 – Проводится ли планирование отслеживающей деятельности?

Как отмечают респонденты, перед реализацией каждого проекта проводится планирование отслеживающей деятельности. Как только был инициирован проект, генеральный директор определяет рабочую группу, т. е. тех людей, которые будут его реализовывать. После назначается несколько совещаний, на которых обговаривается множество вопросов, связанных с реализацией проекта, в том числе обсуждается и порядок мониторинга. На планерках обговаривается какие финансовые показатели будут отслеживаться, как будет проходить мониторинг работ проекта и устно закрепляется ответственный, который будет осуществлять мониторинг. Среди видов отслеживания, которые проводятся в организации, респонденты отмечают финансовый мониторинг, мониторинг хода работ проектов, мониторинг результатов проектов, мониторинг соблюдения стандартов, норм, правил и мониторинг заинтересованных сторон (рисунок 17).

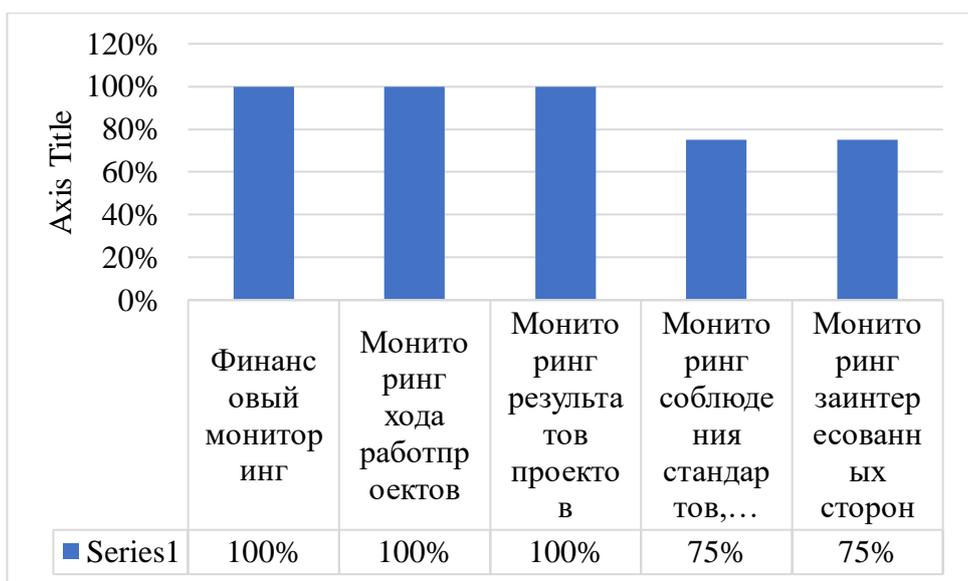


Рисунок 17 – Какие виды мониторинга проводятся в организации?

В рамках финансового мониторинга в компании отслеживаются затраты, которые возникают во время реализации проектов. Мониторинг хода работ проектов заключается в отслеживании соблюдения сроков работ и их качества, определяется нет ли проблем при выполнении работ. Мониторинг результатов проектов проводится на заключительной стадии проекта и представляет собой сравнение полученных результатов с запланированными. При мониторинге соблюдения стандартов, норм и правил определяется соответствие результатов выполнения работ желаниям заказчика, работы должны быть выполнены с максимальной точностью. И, наконец, мониторинг заинтересованных сторон заключается в определении отношения заказчиков, игроков и зрителей турниров к выполненным работам.

Ответственным за проведение мониторинговой деятельности является руководитель проекта, что отметил каждый из опрошенных. Половина респондентов указала, что ответственным является генеральный директор, но это не соответствует действительности. Анализ ответа на этот вопрос приводит к мысли, что работники проекта до конца не понимают, кто является ответственным за проведение мониторинга. Причиной этого служит то, что мониторинг никак не регламентируется, поэтому рабочие упускают из вида или забывают информацию, обсуждаемую при планировании проектов, и не могут самостоятельно узнать ее. Ответственные за мониторинг представлены на рисунке 18.

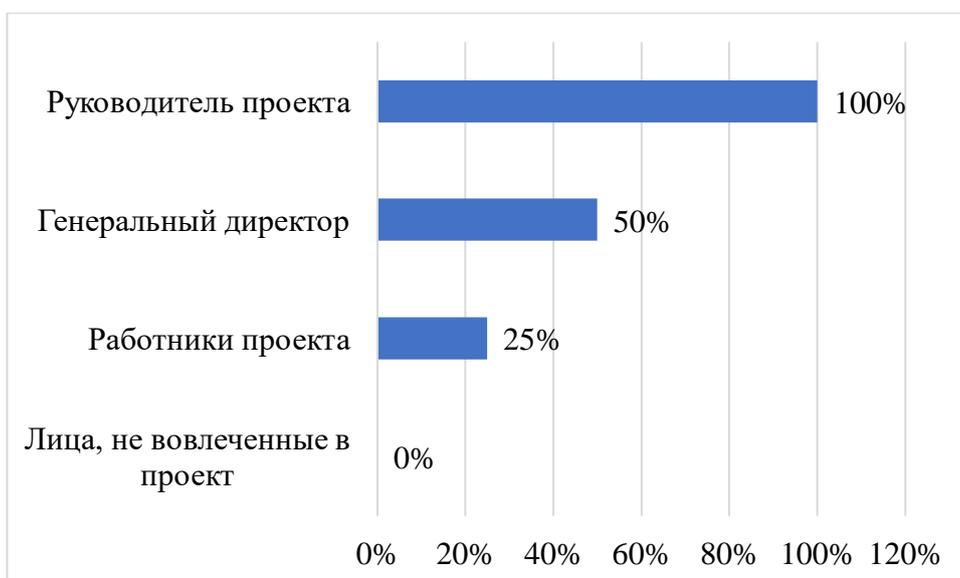


Рисунок 18 – Кто является ответственным за проведение мониторинга?

Как отмечает 75 % опрошенных, данные мониторинга собираются в начале, середине и конце проекта. По словам генерального директора компании периодичность сбора информации зависит от размера и сложности проекта. Организация реализует большое количество однотипных проектов, для которых не требуется частого сбора данных. Время от времени появляются проекты, которые содержат в себе сложные и длинные работы. Тогда данные мониторинга собираются раз в неделю и, в основном, эти данные относятся к мониторингу хода работ проекта и соблюдения стандартов, норм и правил. Периодичность сбора мониторинговых данных представлена на рисунке 19.

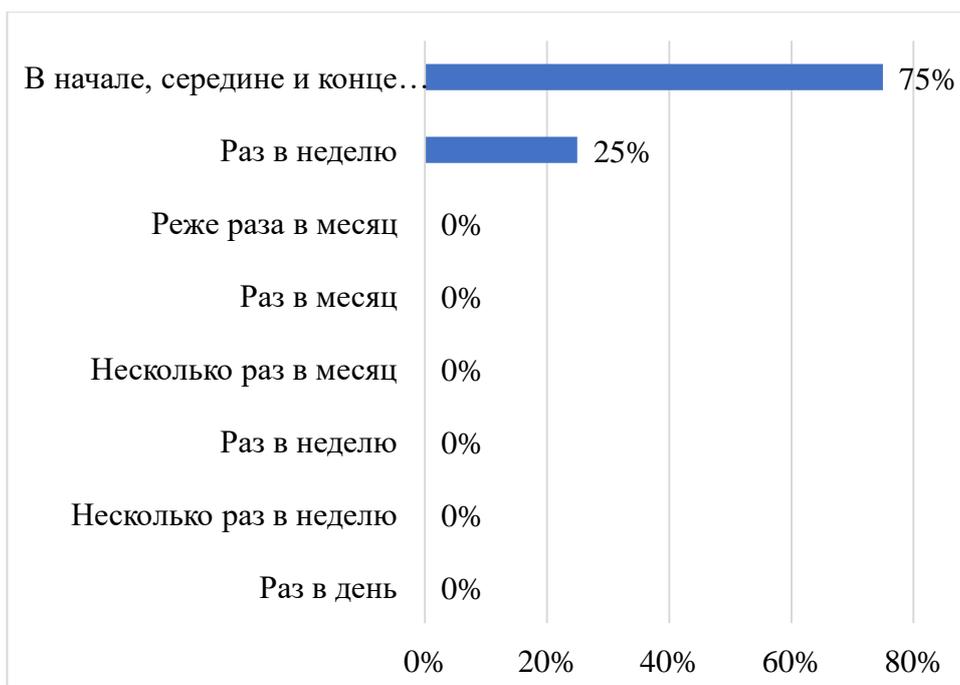


Рисунок 19 – С какой периодичностью собираются данные мониторинга?

На рисунке 20 представлены методы сбора информации мониторинга, используемые в организации.



Рисунок 20 – Какие методы сбора информации используются в организации?

Для сбора информации, необходимой для мониторинговой деятельности, используются следующие методы: наблюдение за ходом работ проекта, анализ документов проекта, обсуждение в проектных группах, интервью и метрики. Обсуждение в проектных группах проводится в основном в начале, середине и конце проектов. На таких встречах сотрудники проекта собираются и обсуждают ход работ и их результаты. С помощью интервью, в основном, проводится мониторинг заинтересованных сторон, а метрики нужны для того, чтобы отслеживать результативность проекта, а именно количество привлеченной аудитории, количество просмотров и т. д. Использование результатов мониторинга представлено на рисунке 21.



Рисунок 21 – Как используются результаты мониторинга?

Результаты мониторинга, как отмечают респонденты, используются по-разному. Чаще всего фактические результаты проекта сравниваются с плановыми, а также принимаются корректирующие или предупреждающие управленческие решения. Также довольно часто осуществляется прогнозирование хода работ на основании того, что и как уже было сделано. Треть опрошенных отмечает, что результаты мониторинга используются для составления отчетов о результатах работ, однако в основном все отчеты доводятся до руководства в устной форме.

Как отмечают респонденты, основными отслеживаемыми показателями являются затраты проекта, его рентабельность и сроки выполнения работ. Также происходит сбор маркетинговых показателей, а именно эффективность рекламы, количество посетителей сайта, количество рекламных показов и др. Стоит отметить, что маркетинговые показатели – это, пожалуй, единственные показатели, которые собираются с помощью специальных программных продуктов, а именно с помощью сервиса Яндекс.Метрика. Ответ на вопрос какие показатели отслеживаются представлен на рисунке 22.

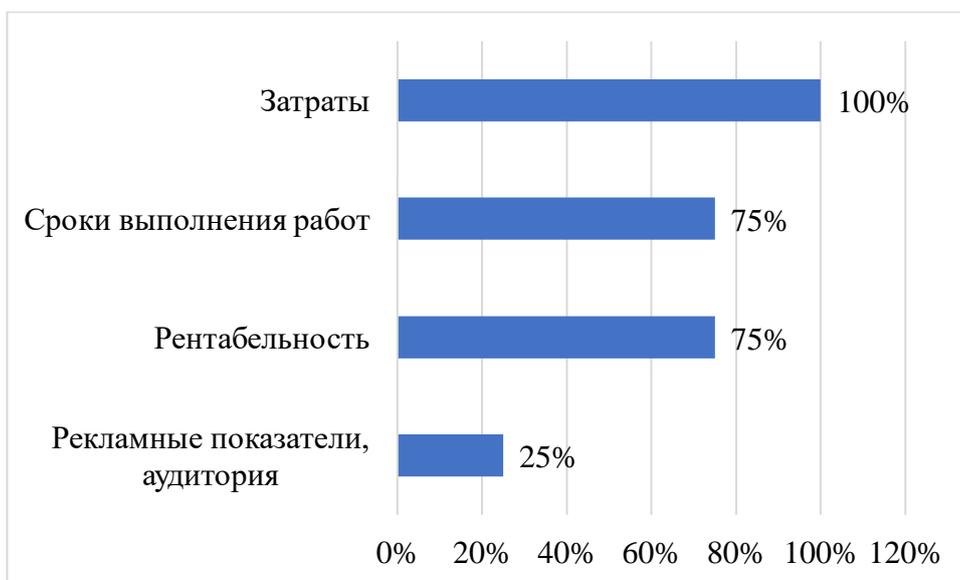


Рисунок 22 – Какие показатели отслеживаются?

По результатам исследования было выявлено несколько проблем, связанных с системой мониторинга в компании ООО «Ваш сервис». Эти проблемы непосредственно влияют на ход работ проекта и на конечный результат проектов. Для того, чтобы выявить взаимосвязь проблем и определить какие из них являются приоритетными для решения воспользуемся таким инструментом, как граф проблем.

Таблица 13 – Матрица проблем

		Проблемы-следствия					
Проблемы-причины	№	1	2	3	4	5	6
Отсутствие нормативных документов, определяющих порядок осуществления мониторинга	1		0	1	0	1	0
Увеличение сроков работ проекта	2	0		0	0	0	0
Слабое распространение информации мониторинга до сотрудников проекта	3	0	1		0	0	1
Задания и распоряжения руководителя проектов доносятся в устной форме	4	0	0	0		0	1
Отсутствие программной системы для управления проектами и людьми	5	0	0	1	1		1
Неточность в исполнении поручений, влекущая за собой переделывание работ	6	0	1	0	0	0	
	$\sum 1$	0	2	2	1	1	3
	$\sum 2$		2	1	1	0	3
	$\sum 3$		2	0	0		2
	$\sum 4$		1				0

Так, в результате анализа было выявлено 6 проблем. Объединение их в матрицу проблем позволяет определить какие из проблем являются причинами, а какие следствиями. На рисунке 23 отражено какая существует взаимосвязь между выявленными проблемами.

Таким образом, по результатам исследования и с помощью использования инструмента граф проблем, было выявлено несколько проблем в системе мониторинга, которые являются причинами проблем, возникающих в проектах. Самой главной проблемой, которая влияет на возникновение всех остальных, является отсутствие нормативных документов, определяющих порядок осуществления мониторинга в компании. Эта проблема ведет к тому, что у компании отсутствует система для управления проектами и людьми, что, в свою очередь, ведет к слабому распространению информации мониторинга до сотрудников проекта и к тому, что задания и распоряжения руководителя доводятся до сотрудников проекта исключительно в устной форме. Все это приводит к неточности в исполнении поручений руководителя и к последующему переделыванию работ из-за возникших ошибок при их выполнении.



Рисунок 23 – Граф проблем

Вся эта цепочка проблем является причиной увеличения срока работ проектов, что является недопустимым, исходя из характера проектов, которые реализует организация.

Важным моментом в анализе системы мониторинга проектной деятельности компании ООО «Ваш сервис» является то, как отслеживаются финансовые показатели каждого конкретного проекта. Важность этого вопроса обусловлена тем, что именно проекты, которые реализует организация, являются источником ее прибыли, соответственно, мониторинг финансовых результатов и выполнения сметы по проекту является ключевой задачей руководителя проектов.

Для того, чтобы изучить порядок мониторинга финансовых результатов проектов было проведено интервью с техническим директором компании ООО «Ваш сервис». В результате интервью стало понятно, что и в этом направлении мониторинга существуют проблемы, которые негативно влияют на деятельность компании, увеличивая ее альтернативные издержки. Выполнение сметы по проекту происходит с помощью таблицы Excel. С помощью этого инструмента

сравниваются плановые показатели с их фактическим значением. Пример отслеживания выполнения проектной сметы представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Отслеживание выполнения проектной сметы

Показатели	План	Факт
ИП Галисевич	250000	235000
VR станция	30000	28500
Телевизор и ноутбук	20000	12000
Дизайн паблика	30000	0
Конструкции	100000	54250
Призовые	130000	114942
Таргет	30000	30000
Кастеры	20000	27500
Кубок	20000	8500
Доставка Кр-Ке	25000	25000
Доставка Ке-Кр	25000	25000
Проезд	15000	18304
Проезд ИА	10000	0
Питание	15000	12662
Все остальное		4542
Проживание	35000	25200
Проживание ИА	25000	22500
Кузин	20000	19149
Итого	800000	663049

Немаловажным фактом является то, что такие документы составляются только для офлайн проектов. Главная проблема здесь – количество офлайн проектов по сравнению с онлайн проектами критически мало, из 7–8 проектов, реализующихся в среднем за год, всего 1–2 являются офлайн турнирами. Это говорит о том, что более чем в 80 % проектной деятельности не происходит отслеживания финансовой составляющей проектов. Это приводит к тому, что при прочих равных условиях и единой логической составляющей проектов, компания упускает дополнительную выгоду, поскольку не учитывает прошлые результаты проектов. Исходя из специфики организации, по обыкновению отклонения при выполнении сметы происходят в меньшую сторону, то есть компания экономит на некоторых статьях затрат и повышает собственную прибыль, однако никакого анализа не проводится.

В следующем параграфе будут даны рекомендации по решению выявленных проблем и по улучшению системы мониторинга текущей деятельности компании ООО «Ваш сервис».

3.2 Рекомендации по улучшению системы мониторинга текущей деятельности компании ООО «Ваш сервис» и проект их внедрения

Внесение изменений в существующую систему мониторинга представляется сложным и трудозатратным процессом. Трудности здесь могут

возникнуть как на этапе разработки изменений, так и в самом процессе их внедрения. Персонал организации может противиться изменениям, поскольку не захочет изменять привычный образ действий. Для того, чтобы предотвратить большинство трудностей в процессе внедрения изменений в процесс отслеживания деятельности, необходимо, во-первых, ясно и четко донести до персонала важность этих преобразований, а во-вторых, продумать и формализовать все этапы внедрения.

В предыдущем параграфе было выявлено несколько проблем в системе мониторинга текущей деятельности в организации ООО «Ваш сервис». Эти проблемы являются первоисточниками, т. е. причинами возникновения других затруднений, которые в целом влияют на эффективность деятельности компании. Для того чтобы элиминировать негативное воздействие данных факторов на организацию, я предлагаю разработать и осуществить проект по внесению изменений в существующую систему отслеживания, а именно: формализация и регламентация мониторинговой деятельности компании, и проект внедрения программного обеспечения для управления проектами.

1. Формализация и регламентация мониторинга текущей деятельности предприятия.

Первостепенной задачей, которой предстоит заниматься в рамках улучшения системы отслеживания операционной деятельности в организации ООО «Ваш сервис», является формализация и регламентация мониторинга. В ходе анализа системы мониторинга на предприятии было выявлено, что в организации не существует никаких нормативных документов, которые бы определяли порядок осуществления мониторинговой деятельности. Существующая система не является эффективной, поскольку влечет за собой ряд негативных последствий, а именно: сотрудники организации иногда забывают задачи, которые закрепляются за ними, не понимают зону своей ответственности и компетенции; увеличивается время, отведенное на конкретные работы в проекте из-за появления ошибок, связанных с хаотичностью предъявляемых сотрудником задач; отсутствует возможность эффективной оценки результатов работ проекта и проекта в целом, поскольку не определены четкие метрики и способы сбора и предоставления информации.

Для того, чтобы формализовать и регламентировать мониторинг текущей деятельности организации, необходимо создать ряд документов, которые будут отражать следующую информацию:

- цель мониторинга;
- объект мониторинга;
- ответственные за проведение отслеживаемой деятельности;
- показатели, которые будут отслеживаться в ходе мониторинга;
- выбор метода, с помощью которого, будет осуществляться мониторинг;
- периодичность сбора информации;
- источники информации.

Исходя из специфики организации, необходимо регламентировать мониторинговую деятельность перед каждым отдельным проектом, поскольку каждый проект – это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата [1], а уникальность подразумевает такие действия, которые не встречаются в других проектах, следовательно, не могут отслеживаться одним и тем же способом. Несмотря на это, я предлагаю создать шаблон под названием «Порядок осуществления мониторинга», в котором будут содержаться основные моменты отслеживающей деятельности и который можно будет модифицировать под каждый отдельный проект.

Формализацию мониторинговой деятельности следует начинать с постановки цели отслеживания. Именно цель мониторинга является одной из самых важных составляющих всей системы отслеживания, поскольку она позволяет определить критерии оценки результатов мониторинга и принять эффективные управленческие решения. Таким образом, первый шаг в разработке регламента мониторинговой деятельности – определение цели мониторинга.

Следующим шагом необходимо определить объект мониторинга. Объектов мониторинга может быть несколько, все зависит от масштаба и сложности проекта. Исходя из специфики организации, объектами мониторинга могут выступать спонсоры проектов, игроки и команды, участвующие в турнирах, финансовые результаты, работы проекта и т. д.

На третьем этапе происходит определение ответственных за проведение мониторинга лиц. В случае ООО «Ваш сервис» ответственным за отслеживающей деятельностью следует назначить руководителя проекта, поскольку именно он является лицом, которое принимает ключевые решения и напрямую влияет на результат проекта.

Следующим и наиболее трудным, на мой взгляд, шагом является определение показателей, по которым будет производиться мониторинг. Сложность этого шага обусловлена тем, что в каждом отдельном проекте существует множество различных показателей, которые можно отслеживать, однако из всего многообразия индикаторов необходимо выбрать те, которые будут представлять наибольшую прикладную ценность при мониторинге каждого отдельно взятого проекта. Здесь также прослеживается важность назначения ответственным за мониторинговую деятельность руководителя проекта, поскольку именно его экспертное мнение является определяющим при выборе показателей мониторинга. Еще одна трудность при определении индикаторов отслеживания – это выбор типа показателя. Существует четыре типа показателей:

1. Количественные – данные, которые могут быть представлены с помощью чисел. К ним относятся статистика, суммы, проценты и т. д.;
2. Качественные – показатели, которые невозможно представить в числовом выражении;
3. Запоздывающие показатели – данные, основанные на ретроспективе, измеряющие то, что произошло в прошлом для прогноза ситуации в будущем;

4. **Опережающие показатели** – индикаторы, которые измеряют эффективность, чтобы предсказать долгосрочные тенденции и успехи, например направление развития.

Для того чтобы повысить эффективность мониторинга рекомендуется использовать показатели каждого типа в совокупности, однако, повторюсь, необходимо очень тщательно подходить к выбору индикаторов.

Далее необходимо определить методы сбора необходимой информации. Выбор инструментов зависит от сроков, сложности и доступных ресурсов проекта, количества заинтересованных сторон, а также от компетенций работников проекта. Рекомендуется использовать несколько методов сбора данных, для повышения эффективности мониторинга.

Также необходимо определить источники, из которых будут собираться данные мониторинга, например, Яндекс.Метрика, документация проекта и т.д.

Следующим шагом необходимо определить периодичность сбора данных. Исходя из специфики проектов и характера отслеживаемых показателей, частота сбора информации может варьироваться от ежедневного сбора до сбора один раз в месяц. Этот вопрос должен решать руководитель проектов.

В таблице 15 представлен документ-шаблон под названием «Порядок осуществления мониторинга».

Таблица 15 – Порядок осуществления мониторинга

Название проекта: Первая лига клубов	
Срок реализации проекта: 1 мая 2022 – 31 августа 2022	
Цель мониторинга	Оценка состояния и динамики развития проекта, определение отклонений от запланированных сроков и качествах работ по проекту
Объект мониторинга	Игроки и зрители турнира, финансовые показатели проекта
Показатели мониторинга	Количество компьютерных клубов, подтвердивших регистрацию; Количество зарегистрированных человек на сайте Лиги Ставок; Количество переходов по таргетированной рекламе
Методы сбора информации	Анализ документов, метрики
Источники сбора данных	Яндекс.Метрика, Яндекс.Диск, Статистика ВКонтакте
Периодичность сбора данных	Один раз в неделю
Ответственный за мониторинг	Руководитель проекта: ФИО

Также необходимо более подробно описать показатели, которые будут использоваться при отслеживании деятельности. Цель такого описания – использование документа работниками проекта для появления ясности и нивелирования путаницы при работе. Таблица 16 содержит примерный план протокола показателей. Как можно заметить, данный протокол содержит в себе

подробное описание всех планируемых к отслеживанию показателей, а также информацию о том, с какой периодичностью собирать данные, плановое значение показателя, источники, из которых будет собираться необходимая информация и единица измерения индикатора.

Таблица 16 – Протокол показателей мониторинга

Название показателя: Количество компьютерных клубов, подтвердивших участие в турнире.	
Описание показателя: Данный показатель включает в себя количество компьютерных клубов, которые согласились принимать участие в турнире «Первая лига клубов» и подписали оферту для участия. Клубы, которые выразили согласие, но не подписали оферту, не включаются в расчет.	
Единица измерения показателя: компьютерный клуб (единица)	Целевое значение показателя: 100 компьютерных клубов
Периодичность сбора данных: один раз в неделю	
Источники данных: список клубов, планируемых к приглашению, папка на Яндекс.Диск с присланными офертами.	
Название показателя: Количество зарегистрированных человек на сайте Лиги Ставок.	
Описание показателя: Данный показатель содержит в себе количество человек, которые зарегистрировались на сайте Лига Ставок. В расчет входит только регистрация, произведенная по специальному промокоду или по реферальной ссылке. Прочие регистрации в расчет не принимаются.	
Единица измерения показателя: человек (единица)	Целевое значение показателя: 2000 человек
Периодичность сбора данных: один раз в две недели	
Источники данных: сайт Лиги Ставок.	
Название показателя: Количество переходов по таргетированной рекламе.	
Описание показателя: Данный показатель содержит в себе количество человек, которые перешли по таргетированной рекламе. Показатель включает в себя только количество переходов, количество просмотров не входит в расчет.	
Единица измерения показателя: переход (единица)	Целевое значение: 3000 переходов
Периодичность сбора данных: один раз в неделю	
Источники данных: Статистика ВКонтакте, Яндекс.Метрика.	

После разработки документа «Порядок осуществления мониторинга» и протокола показателей необходимо всю собранную информацию оформить в одном документе, который будет называться порядок осуществления мониторинга. Теперь, при наличии такого документа, к которому работники смогут обращаться в процессе своей деятельности, снизятся затраты времени на выполнение работ, уменьшится количество ошибок, связанных с человеческим фактором, а также улучшится контроль за состоянием проекта.

2. *Внедрение бесплатного программного обеспечения Kaiten для управления проектами.*

Kaiten – это визуальная система управления рабочими процессами, имеющая аналог с досками задач. Функционал данного инструмента достаточно

велик. В бесплатную версию входит множество функций, например, возможность просматривать несколько досок на одном экране, возможность создавать логические связи между задачами, возможность отображать сроки работ на временной шкале и многое другое. Приобретение платных модулей для компании ООО «Ваш сервис» не является целесообразным, поскольку организация небольшая и проекты, которые она организует, не являются крупными и сложными по разработке и выполнению, поэтому базовых функций программы будет вполне достаточно.

Использование данного программного обеспечения позволит компании решить ряд проблем, которые были выявлены в параграфе 1, а именно:

- слабое распространение информации мониторинга до сотрудников проекта. Теперь вся необходимая информация будет расположена в одном месте, и каждый сотрудник будет иметь неограниченный доступ к необходимым данным;

- задачи и распоряжения руководителя проектов доносятся в устной форме. Сервис позволяет записывать задачи на досках, которые будут доступны каждому сотруднику, следовательно, никто не упустит и не забудет необходимую информацию;

- неточность в исполнении поручений, влекущая за собой переделывание работ. С использованием программного обеспечения Kaiten результаты работ будут равны ожиданиям, поскольку вся нужная информация для работы будет доступна для сотрудника в одном месте и план-фактный анализ будет проводиться на месте, не выходя из программы.

Для интеграции программного обеспечения Kaiten в рабочие процессы компании ООО «Ваш сервис», я предлагаю инициировать проект по внедрению данного сервиса в деятельность организации.

Первым шагом необходимо подготовить устав проекта, где будет отражены целесообразность инициации проекта, ожидаемые результаты от его внедрения, содержание проекта, цель, ограничения и допущения. Устав проекта представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Устав проекта

Наименование проекта	Интеграция программного обеспечения Kaiten в бизнес-процессы компании ООО «Ваш сервис»
Руководитель проекта	Петров И. И.
Другие участники проекта	-
Сроки проекта	1.06.2023 – 7.06.2023
Причины инициации проекта	Слабое распространение информации мониторинга до сотрудников проекта; Задачи и распоряжения руководителя проектов доносятся в устной форме; Задачи и распоряжения руководителя проектов доносятся в устной форме

Окончание таблицы 17

Содержание проекта	Провести совещание со всеми работниками компании, на котором объявить о начале работы в этом сервисе; Познакомить персонал с функционалом программного обеспечения
Цель проекта	К 7.06.2023 обучить сотрудников компании ООО «Ваш сервис» работе с программным обеспечением Kaiten и внедрить его в бизнес-процессы компании
Результат проекта	Реализация проектов компании после 7.06.2023 будет проходить с использованием сервиса Kaiten
Ограничения проекта	-
Допущения проекта	Сроки проекта могут быть сдвинуты на 7 дней вперед; Обучение работе с сервисом может проводиться только для работников, непосредственно участвующих в реализации проектов компании

Далее необходимо определить участников проекта и состав команды, которая будет его организовывать. Таким образом, участники проекта по основным ролям следующие:

- инициатор проекта: генеральный директор;
- заказчик: генеральный директор;
- инвестор: нет;
- поставщики: нет.

В состав команды будут входить руководитель проекта в лице технического директора компании ООО «Ваш сервис», а также куратор, которым будет выступать генеральный директор организации. Поскольку проект связан только с внутренней средой компании, то в нем не будет никаких заинтересованных сторон извне. В таблице 18 представлены заинтересованные стороны проекта и стратегия по управлению ими.

Таблица 18 – Стратегия по управлению заинтересованными сторонами проекта

Заинтересованная сторона	Роль в проекте	Влияние	Предлагаемая стратегия	Средства коммуникации
Генеральный директор	Заказчик	Сильное	Максимальное удовлетворение интересов	Телефон, электронная почта, личная встреча, мессенджеры
Сотрудники компании	Потребители	Сильное	Тесное сотрудничество	Телефон, мессенджеры, электронная почта, личная встреча

Следующим шагом при реализации проекта внедрения программного обеспечения Kaiten в бизнес-процессы организации ООО «Ваш сервис» необходимо построить иерархическую структуру работ проекта. Так как реализация проекта не требует от проектной команды специальных знаний и навыков, а сам проект рассчитан на минимальный срок, то и работ в проекте

будет минимальное количество. Иерархическая структура работ проекта представлена в таблице 19.

Таблица 19 – Иерархическая структура работ

Уровень	Название
1	Интеграция программного обеспечения Kaiten в бизнес-процессы компании ООО «Ваш сервис»
	Проект начат
2	Обучение работников
	Проведение совещания с работниками с вопросом о внедрении системы Kaiten
	Знакомство работников с функционалом программы и обучение работы с данным сервисом
1	Реализация проектов компании ООО «Ваш сервис» с использованием программного обеспечения Kaiten
	Проект закончен

Также следует определить календарный план проекта, чтобы не выходить за сроки его реализации. Таблица 20 содержит календарный план проекта по интеграции программного обеспечения Kaiten в бизнес-процессы компании ООО «Ваш сервис».

Таблица 20 – Календарный план проекта

Уровень	Название	Начало	Окончание	Длительность, Дни
1	Интеграция программного обеспечения Kaiten в бизнес-процессы компании ООО «Ваш сервис»	1.07.2023	7.07.2023	7
	Проект начат	1.07.2023	1.07.2023	
2	Обучение работников	1.07.2023	7.07.2023	7
	Проведение совещания с работниками с вопросом о внедрении системы Kaiten	1.07.2023	1.07.2023	1
	Знакомство работников с функционалом программы и обучение работы с данным сервисом	2.07.2023	7.07.2023	6
1	Реализация проектов компании ООО «Ваш сервис» с использованием программного обеспечения Kaiten	7.07.2023	7.07.2023	-
	Проект закончен	-	-	-

Затраты на реализацию данного проекта будут равны нулю, поскольку программное обеспечение бесплатное, никаких сторонних лиц к реализации проекта привлекать не требуется, а также не нужно никаких дополнительных ресурсов для его реализации.

Далее необходимо разработать план управления коммуникациями проекта. Он представлен в таблице 21.

Таблица 21 – План коммуникаций проекта

Название мероприятия	Формат и способ представления	Автор	Получатели	Периодичность
Совещание с работниками по поводу инициации проекта по внедрению Kaiten в бизнес-процессы компании	Совещание	Генеральный директор	Работники компании	Единожды в начале проекта
Обратная связь по вопросам	По телефону, лично, по почте, в мессенджерах	Работники	Руководитель проекта	При возникновении каких-либо вопросов

Коммуникация между руководителем проекта и сотрудниками компании будет осуществляться через несколько каналов, среди которых: личное обсуждение (в рабочее время), по электронной почте, телефону или в мессенджерах (в нерабочее время). Сотрудники проекта должны обращаться к руководителю проекта за помощью при возникновении каких-либо сложностей в освоении программного обеспечения. Также в самом начале проекта запланировано совещание со всеми сотрудниками компании.

Влияние рисков на данный проект сводится к нулю, поскольку, как уже отмечалось выше, проект не представляет большой сложности, и его реализация пройдет без каких-либо трудностей.

Таким образом, мной были предложены два мероприятия, направленные на улучшение системы мониторинга текущей деятельности в компании ООО «Ваш сервис». Данные рекомендации позволят организации избавиться от ряда проблем, которые влияют на их операционную деятельность и приводят к увеличению сроков работ проектов, а именно от таких проблем, как:

1. Слабое распространение информации мониторинга до сотрудников проекта;
2. Неточность в исполнении поручений, влекущая за собой переделывание работ;
3. Отсутствие программной системы для управления проектами и людьми.

В следующем параграфе будет оценена экономическая эффективность предложенных улучшений.

3.3 Обоснование эффективности предложений по совершенствованию системы мониторинга текущей деятельности на предприятии ООО «Ваш сервис»

В предыдущем параграфе мною были предложены два мероприятия, направленные на улучшение системы мониторинга текущей деятельности в компании ООО «Ваш сервис». Совершенствование системы отслеживания, в свою очередь, положительно сказывается на всей организации, повышается качество проектов, соблюдаются установленные для них сроки и стоимость, а также появляется возможность привлечения и реализации дополнительных проектов. Поскольку компании ООО «Ваш сервис» – проектная организация, то рассматривать эффективность предложенных мероприятий лучше всего в парадигме «треугольника проекта», а именно то, как эти нововведения решают выявленные в первом параграфе проблемы, и как они влияют на сроки, стоимость и качество проектов.

Не будем рассматривать влияние на сроки в отдельном пункте, поскольку сроки проекта в целом компания никогда не нарушала. Касаемо сроков, стоит сказать, что каждый проект компании ООО «Ваш сервис» обладает жесткими сроками. Условно реализацию проекта можно поделить на три этапа: подготовка к турниру, проведение турнира и послетурнирный сервис. За всю историю деятельности организация никогда не нарушала сроков проекта, однако зачастую происходят ситуации с увеличением сроков работ. Как и в случаях, описанных выше, это происходит из-за того, что у работников, во-первых, происходит путаница зон ответственности, во-вторых, появляется чрезмерная загруженности и, как следствие, происходит затягивание сроков работ. Так, во многих проектах, зачастую заинтересованным сторонам назначают определенную дату выполнения работ, но не могут уложиться в сроки по причинам, изложенным выше. Использование программного обеспечения Kaiten позволит визуализировать для каждого работника зону ответственности и формализовать сроки выполнения работ, что приведет к снятию перенапряжения сотрудников и появлению возможности привлекать сотрудников в дополнительные проекты.

Далее подробно рассмотрим экономическую эффективность улучшений в системе мониторинга компании в разрезе стоимости и качества проектов, а также прибыли компании.

1. Влияние предложенных мероприятий на стоимость проектов и прибыль компании

Для того, чтобы определить эффективность разработанных улучшений в разрезе стоимости проектов и прибыли, получаемой компанией, необходимо разобраться в том, как происходит разработка и утверждение финансового плана проекта.

Каждый проект, который реализует ООО «Ваш сервис», финансируется за счет спонсоров. Организация не вкладывает в проект собственные средства. Перед тем, как спонсор предоставит деньги, финансовый директор составляет

смету расходов, которые придется понести при реализации проектов. Поскольку компания обладает собственной студией, комментаторами и аналитиками, то эта статья затрат получается минимальной, однако в нее «зашивается» прибыль организации, которая обычно составляет 25 % от всей стоимости проекта. Для лучшего понимания и наглядности, процесс финансирования проектов компании ООО «Ваш сервис» представлен на рисунке 24.



Рисунок 24 – Процесс финансирования проектов в компании ООО «Ваш сервис»

Таким образом, компания организует проекты исключительно за счет средств заказчика, включая в состав затрат собственную прибыль. На первый взгляд, предложенные мной мероприятия по улучшению системы мониторинга операционной деятельности компании никак не влияют на стоимость проектов и прибыль организации, однако это не так. Оба разработанных улучшения позволяют работникам проекта экономить время и собственные усилия в процессе его реализации. Это, в свою очередь, благоприятно сказывается, во-первых, на расходах организации, поскольку у работников появляется время и дополнительные возможности на поиск более дешевых ресурсов при сохранении высокого их качества, а во-вторых, на прибыли компании, поскольку свободный рабочий ресурс можно направить на реализацию нескольких проектов одновременно, что было невозможным при высокой нагрузке на работников из-за низкоэффективной системы мониторинга.

В среднем за год в компании реализуется 7 проектов, средняя стоимость которых 3,5 миллиона рублей. Проекты проводятся поочередно, параллельная работа над двумя или более проектами невозможна из-за высокой загруженности работников. При внедрении предложенных мероприятий компания может увеличить количество проектов до 9-10 в год. Таким образом, если учесть, что приблизительно 25 % от стоимости проекта составляет прибыль компании, то экономическая эффективность преобразований при добавлении хотя бы одного проекта равна:

$$3\,500\,000 * 0,25 = 875\,000 \text{ рублей}$$

Также, реализация этих предложений позволит получить дополнительную выгоду от проектов, поскольку поможет прогнозировать варианты развития событий с использованием ретроспективных данных. Так, в обязанности руководителя проекта может войти расчет сценарного анализа проекта, используя показатели мониторинга предыдущих аналогичных проектов. Используя такого инструмента как сценарный анализ позволит компании

спрогнозировать все варианты развития событий и снизить состояние неопределенности при реализации проектов.

Приведем пример сценарного анализа для турнира по компьютерной игре CS:GO. В качестве базового сценария возьмем смету по предыдущему аналогичному турниру, проведенному в 2022 году. Расчет пессимистичного и оптимистичного результата будет опираться как на ретроспективные показатели, так и на тенденции, которые возможны в будущем. Пример сценарного анализа представлен в таблице 22.

Расчет оптимистичного сценария. Экономия может возникнуть на рекламе, услугах копирайтера, администрировании и на проведении розыгрыша. При досрочном выполнении плана по регистрации на сайте партнера компания может сэкономить до 20 % на услугах рекламных агентств и копирайтеров. Также по этой причине можно снизить затраты на проведение розыгрыша, поскольку основная его цель – регистрация на сайте партнера. Четкое расписание игр, понятный регламент и отсутствие большого количества вопросов у игроков может сэкономить компании бюджет, отведенный на администрирование и судейство, поскольку при в такой ситуации с работой может справиться меньшее количество человек.

Таблица 22 – Сценарный анализ

Показатель	Пессимистичный сценарий	Базовый сценарий	Оптимистичный сценарий
Разработка логотипа и стилистики турнира, регламента, создание и настройка турнира на площадке sgl.one	220 000	220 000	220 000
Производство графики для соц. сетей	40 000	40 000	40 000
Реклама	84 000	70 000	56 000
Услуги копирайтера	48 000	40 000	32 000
Производство графики для видеотрансляций	190 000	190 000	190 000
Администрирование, судейство	300 000	260 000	200 000
Трансляции отборочного этапа	560 000	560 000	560 000
Проведение розыгрыша	200 000	100 000	70 000
Работа студии	240 000	240 000	240 000
Разработка проектов кубков и их изготовление	30 000	30 000	30 000
Призовой фонд и налоги	700 000	500 000	500 000
Итого	2 612 000	2 250 000	2 138 000

Расчет пессимистичного сценария. Заключая каждый контракт на проведение турниров, компания обязуется достичь определенных целевых показателей. В основном такими показателями являются регистрации на сайтах партнеров. Для этого необходимо организовывать рекламную кампанию для привлечения аудитории на информационные ресурсы партнеров. Также компания ставит собственные цели по охвату аудитории с помощью рекламы. Зачастую случается, что запланированного бюджета на рекламу не хватает для достижения поставленных целей, поэтому такие статьи затрат как реклама и услуги копирайтера увеличиваются. Среднее повышение данных затрат составляет от 15 до 20 %. Также случались ситуации, при которых увеличивались затраты на администрирование и судейство. Это происходит из-за того, что администраторам и судьям приходится платить дополнительную заработную плату за переработку, поскольку иногда матчи переносятся на более позднее время или на другие дни. Затраты на проведение розыгрыша среди участников турнира могут повыситься вдвое, поскольку розыгрыш – один из способов достижения цели по регистрации аудитории на сайтах партнеров. При недостаточной регистрации на участие в турнире компания может увеличивать призовой фонд, чтобы мотивировать потенциальных игроков к участию в турнире.

Как можно заметить, итоговые затраты в пессимистичном сценарии выше базовых на 362 000 рублей. Как уже было сказано выше, компания закладывает до 25 % прибыли при расчете каждой сметы по проекту. Таким образом, рассчитав пессимистичный сценарий и защитив его перед спонсорами, компания сможет получить дополнительную прибыль в данном случае в размере: $2\,612\,000 * 0,25 - 2\,250\,000 * 0,25 = 653\,000 - 562\,500 = 90\,500$ рублей.

Таким образом, предложенные преобразования в системе мониторинга позволяют компании заработать дополнительно 875 000 рублей минимум от реализации одного дополнительного проекта, а также получить дополнительную прибыль от каждого проекта, рассчитав возможные сценарии.

2. Влияние рекомендаций на качество проектов

На качество проектов, которые реализует компания ООО «Ваш сервис», влияет множество факторов, например, качество игрового хостинга, работа судьи и администратора, медийное сопровождения проектов в социальных сетях и т. д.

Качество игрового хостинга зависит от того, где будут находиться игровые сервера и какими характеристиками они будут обладать. Менеджеры проектов взаимодействуют с поставщиками серверов на протяжении всего проекта, и, по большей части, никак не могут воздействовать на их качество, однако, при возникновении каких-либо проблем с серверами, скорость установления данной проблемы и связи с поставщиком для ее решения может составлять до 1 дня, что является очень долгим сроком, поскольку в один день проводится сразу несколько игр турнира.

Работа судьи и администратора также может быть сопряжена с проблемами из-за чрезмерной их загруженности и неопределенности в задачах,

которые перед ними стоят, что может приводить к путанице и неправильности выполнения заданий.

Оценить эффективность предложенных рекомендаций можно с помощью метода экспертных оценок, где будет оценено качество проектов до внедрения предложений и после. Влияние нововведений на качество проекта представлено в таблице 23.

Таблица 23 – Экспертная оценка влияния предложений по улучшению мониторинга на качество проектов

Критерий оценивания	Важность критерия	До внедрения		После внедрения	
		Оценка	Результат	Оценка	Результат
Качество игрового хостинга	0,5	9	4,5	9	4,5
Компетентность и оперативность судьи	0,1	6	0,6	8	0,8
Компетентность и коммуникабельность администратора	0,1	7	0,7	9	0,9
Стабильность и качество контента в соц. сетях	0,1	5	0,5	6	0,6
Качество и скорость обратной связи	0,2	6	1,2	8	1,6
Итого	1	-	7,5	-	8,4

В качестве эксперта выступал технический директор компании, поскольку именно он руководит большинством реализуемых проектов. Как можно заметить из анализа, мероприятия, предложенные к внедрению, позволяют улучшить качество проектов. Для большего понимания того, как эти улучшения влияют на проектную деятельность, подробно опишу что поменяется при их интеграции в бизнес-процессы компании:

1. Качество игрового хостинга. Выявление проблем с игровыми серверами и связь с их поставщиками будет проводиться сразу после их возникновения, поскольку работники проекта будут оперативно реагировать на любые сигналы игроков, зрителей или других заинтересованных лиц;

2. Компетентность и оперативность судьи и администратора. Качество и скорость обратной связи. Судья и администраторы проектов плотно работают друг с другом, реагируя на замечания и предложения игроков и их представителей. Из-за перегруженности и неясности в отношении зон ответственности каждого работника случаются задержки в их работе, из-за чего появляются участники проекта негативно высказываются о качестве организации проекта в целом. Предложенные улучшения позволят четко определить зону ответственности каждого работника и избавить их от перегруженности, что приведет к своевременному реагированию на вопросы и предложения заинтересованных лиц проекта;

3. Стабильность и качество контента в социальных сетях. Графический дизайнер и маркетолог здесь работают сообща, однако и в их работе появляются непредвиденные затруднения, связанные со сроками постинга и выполнения графики. Программное обеспечение Kaiten позволит работникам соблюдать сроки работ и не допускать конфликтов между друг другом, поскольку каждый из них будет видеть, насколько загружен их коллега.

Таким образом, компания ООО «Ваш сервис» при внедрении предложенных улучшений в системе мониторинга текущей деятельности сможет получить дополнительную прибыль в размере 825 000 рублей от каждого нового проекта. Проведение сценарного анализа на основе данных мониторинга предыдущих проектов и будущих трендов развития рынка киберспорта позволит компании снизить затраты на проведение турниров, что приведет к увеличению прибыли. Также нововведения поспособствуют улучшению качества проектов, что было доказано с помощью метода экспертных оценок.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Первая глава была посвящена изучению методических основ мониторинга текущей деятельности. Мониторинг – это процесс системно организованных действий, имеющих целью поддержание функционирования объекта мониторинга в заданном режиме или его развитие по заданной траектории путем выявления как негативных, так и позитивных отклонений параметров мониторинга от заданных значений. Цели мониторинга представляют собой оценку состояния и динамики развития организации; выявление процессов и тенденций, негативно влияющих на организацию; определение причин, источников и интенсивности воздействия негативных факторов на деятельность организации. Основными принципами мониторинга являются: беспристрастность, непрерывность наблюдений, представительность и репрезентативность информации, наглядная визуализация информации, гибкость, интегрированность с общей схемой управления организацией, оперативность. Мониторинг текущей деятельности должен проводиться на всех уровнях управления: стратегическом, тактическом и оперативном.

Мониторинг включается в каждую из функций управления, он выполняет связующую роль при реализации этих функций. В процессе управления, начинающегося с планирования и последовательно переходящего к заключительной функции контроля, мониторинг выступает как связующее звено, определяющее условия, при которых будут выполняться основные функции управления. Поскольку мониторинг является сложным явлением и включает в себя множество взаимосвязанных элементов, то он должен быть организован с позиции системного подхода.

Первый параграф второй главы дает описание компании. ООО «Ваш сервис» работает на рынке компьютерного спорта с 2016 года. Компания ведет свою деятельность, используя зарегистрированный товарный знак «Киберспортивный холдинг SGL». Деятельность компании заключается в организации киберспортивных турниров и проведения их трансляций. Сейчас компания работает в трех направлениях: спортивном, направлении продакшн и маркетинговом направлении.

В следующем параграфе был проведен финансово-экономический анализ организации. Он показал следующие результаты: с 2020 года после привлечения инвестиций в размере 0,5 млн долларов организация показывает впечатляющие результаты, которые наилучшим образом отображаются в ее финансовых показателях. Финансовое состояние компании можно охарактеризовать как устойчивое. В 2022 году компания продемонстрировала отличные результаты, впервые за несколько лет получив чистую прибыль в размере 152 000 рублей.

Третий параграф второй главы был посвящен стратегическому анализу компании. Для этого была проанализирована внешняя макросреда компании, а именно: политические, экономические, социальные, технологические факторы, на основе которых была составлена таблица влияния факторов на организацию и выявлены возможности и угрозы, которые несут за собой выявленные факторы.

Также было проанализировано текущее состояние рынка киберспорта, которое показало, что он находится на стадии роста. В сравнении с главными конкурентами компании в лице ФКС РФ, «Лиги чемпионов бизнеса» и киберспортивного холдинга «Cyberia» было выявлено, что ООО «Ваш сервис» обладает сильной конкурентной позицией. На основании этой информации, а также беря во внимание жизненный цикл, на котором находится отрасль киберспорта, была построена матрица АДЛ, с помощью которой было выявлено, что компании следует осуществлять стратегии роста.

Первый параграф третьей главы работы был направлен на изучение системы мониторинга в компании. Для этого был сконструирован опрос, а объектом исследования являлись сотрудники организации. Также было проведено интервью с генеральным и техническим директором для получения недостающей информации. Результаты опроса показали, что в компании существуют проблемы в системе отслеживания текущей деятельности. Для того, чтобы понять какие проблемы являются первоисточниками и как они влияют на деятельность компании, был построен граф проблем, отражающий взаимосвязи между проблемами. Главной проблемой, которая влияет на возникновение всех остальных, является отсутствие нормативных документов, определяющих порядок осуществления мониторинга в компании. Эта проблема, в совокупности с другими, вызванными ею недостатками, приводит к увеличению сроков проекта, что негативно влияет на финансовые показатели компании.

В следующем параграфе работы были даны рекомендации по улучшению системы мониторинга текущей деятельности компании ООО «Ваш сервис». Первая рекомендация заключается в формализации и регламентации мониторинговой деятельности. Создание необходимых документов приведет к тому, что сотрудники проекта смогут использовать созданную информационную базу в работе, что поспособствует снижению неопределенности и повышению эффективности как мониторинга, так и работ в целом. Вторым предложением является использование программного обеспечения для управления проектами, а именно такого инструмента как Kaiten. Использование в работе такого сервиса как Kaiten позволит руководителю ставить задачи для каждого сотрудника в одном месте и отслеживать процесс их выполнения. Сотрудники проекта, со своей стороны, будут иметь четкое представление о том, что они должны сделать и к какому сроку.

Последний параграф дипломной работы был посвящен обоснованию эффективности предложенных рекомендаций по улучшению системы мониторинга проектной деятельности компании ООО «Ваш сервис». Одним из ключевых преимуществ предложенных рекомендаций является получение дополнительной прибыли в размере 825 000 рублей от каждого дополнительного проекта. Также на основе предложенных рекомендаций возможно составление сценарного анализа для повышения определенности, снижения затрат и, как следствие, увеличения прибыли. Качество проектов будет улучшаться наряду с увеличением прибыли, что было доказано с помощью экспертной оценки технического директора компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бобрышев, А. Д. Мониторинг устойчивости предприятий с длительным производственным циклом : монография / А. Д. Бобрышев ; Московский политехнический университет , Архитектурно-строительный институт. – Москва : Научно-издательский центр ИНФРА-М, 2021. – 201 с. – ISBN 978-5-16-016761-9.
2. Бреус, Р. Н. Рекомендации по составлению отчета о мониторинге / Р. Н. Бреус // Экология производства. – 2019. – № 7. – С. 46-53.
3. Головин, С. В., Луценко, М. С., Шендрикова О. О. ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ НА РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ: ПОДХОДЫ И МОДЕЛИ / С. В. Головин, М. С. Луценко, О. О. Шендрикова // Вестник Воронежского государственного университета. – 2020. – № 3. – С. 34–47.
4. Государство и киберспорт: про Госдуму, школу и сетевые игры // Coop land : официальный сайт. – 2022. – URL.: <https://coop-land.ru/helpguides/blogs/13552-gosudarstvo-i-kibersport-pro-gosdumu-shkolu-i-setevye-igry.html> (дата обращения: 25.12.2022).
5. Данышев, Р. В. Автоматизация и оптимизация в управлении персоналом с использованием системы дашборд / Р. В. Данышев // Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития. – Курск, – 2021. – С. 120–124.
6. Дюжилова, О. М. Система мониторинга в управлении предприятием / О. М. Дюжилова // Инновации и инвестиции. – 2008. – № 4. – С. 120–122.
7. Иванов, В. В. Введение показателей инвестиционной активности предприятий в мониторинг финансовой стабильности / В. В. Иванов // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2019. – № 4. – С. 404-417.
8. Игнатова, Т. В. Мониторинг как управленческий процесс: сущностнокатегориальная характеристика. / Т. В. Игнатова, А. М. Слинков // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2016. – С. 26–31.
9. Канке, А. А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / А. А. Канке // Государственный университет управления. – Москва : Издательский Дом "ФОРУМ", 2020. – 288 с. – ISBN 978-5-8199-0614-9.
10. Капулин, Д. В. Инфокоммуникационная структура промышленного предприятия / Д. В. Капулин ; Сибирский федеральный. университет, Институт космических и информационных технологий. – Красноярск : СФУ, 2019. – 193 с.
11. Киберспорт: успехи российских участников и оценки аудитории // ВЦИОМ : официальный сайт. – 2021. – URL.: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/kibersport-uspekhi-rossiiskikh-uchastnikov-i-ocenki-auditorii> (дата обращения: 25.12.2022).
12. Киберспортивный холдинг Киберия : официальный сайт. – 2022. – URL: <https://cyberia.events/> (дата обращения: 25.12.2022).
13. Киберспортивный холдинг SGL : официальный сайт. – 2022. – URL.: <https://sgleague.pro/> (дата обращения: 25.12.2022).

14. Крашенинникова, А. А. Дашборд как инструмент успешного бизнеса / А. А. Крашенинникова // Вопросы экономики и финансов современное состояние актуальных проблем. – Калуга: Политоп, 2020. – С. 79–84.
15. Лига Чемпионов Бизнеса : официальный сайт. – 2022. – URL: <https://esports.businesschampionsleague.com/> (дата обращения: 25.12.2022).
16. Малков, А. В. Создание интегрированных систем менеджмента - один из механизмов реализации целей устойчивого развития / Малков А. В. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. – № 3. - С. 36-40. – ISSN 1028-5857.
17. Масленникова, Н. Ю. Понятие и сущность мониторинга с позиции системного подхода / Н. Ю. Масленникова, О. К. Слинкова // Science Time. – 2014. – № 6.
18. Мизиковский, И. Е. Внутренний мониторинг материальных затрат на производство промышленного предприятия / Мизиковский И. Е. // Финансовый менеджмент. – 2021. – № 2. – С. 72-80. - ISSN 1607-968X.
19. Мирова, О. А. Определение приоритетных направлений внедрения средств цифрового производства на предприятии / О. А. Мирова, Ш. Г. Петросян, П. Б. Садковский, Д. С. Трофимов // Научные технологии. – 2020. – № 1. – С. 5-10. – ISSN 1999-8465.
20. Мониторинг документов . - (Документы и комментарии). - Текст : непосредственный // Экология производства. - 2021. - № 12. - С. 4-9.
21. Мониторинг окружающей среды: практикум. – Кострома : КГУ им. Н.А. Некрасова, 2020. – 80 с. – ISBN 978-5-8285-1077-1.
22. Мониторинг. Разработка программ мониторинга : отчет о НИР / науч. рук. работы И. М. Полежаева ; отв. исполн. А. В. Новачук. – Красноярск, 2006. – 138 с.
23. Отношение россиян к киберспорту // Аналитический центр НАФИ : официальный сайт. – 2020. – URL.: <https://nafu.ru/projects/it-i-telekom/otnoshenie-rossiyan-k-kibersportu-en-attitude-of-russians-to-cybersport-/> (дата обращения: 25.12.2022).
24. Паньч, Р. Б. Формирование положительного отношения к киберспорту как спортивной дисциплине среди молодежи / Р. Б. Паньч, С. С. Петровский, Д. А. Огурцов // Педагогика. Вопросы теории и практики. – 2019. – № 1. – С. 36–41.
25. Пархоменко, М. И. Внедрение системы мониторинга реализации крупных городских проектов / М. И. Пархоменко, Е. В. Чеботаева, А. Е. Купряков // Промышленное и гражданское строительство. – 2021. – № 11. – С. 24-30. – ISSN 0869-7019.
26. Переживет ли «спецоперацию» российский геймдев? // Новая Газета : официальный сайт. – 2022. – URL.: <https://novayagazeta.ru/articles/2022/03/17/perezhivet-li-spetsoperatsiiu-rossiiskii-geimdev> (дата обращения: 25.12.2022).
27. Попкова, Е. Г. Основы финансового мониторинга : учебное пособие / Волгоградский государственный технический университет. – Москва : Научно-издательский центр ИНФРА-М, 2021. – 166 с. - ISBN 978-5-16-006839-8.

28. Руководство по созданию системы мониторинга и оценки проекта : официальный сайт. – 2020. – URL: https://cso-central.asia/wp-content/uploads/2014/08/Handbook-MonitoringEvaluation_GIZ_RU.pdf (дата обращения: 25.12.2022).
29. Рычихина, Э. Н. Мониторинг как общая функция управления : монография / Э. Н. Рычихина. – Ухта: УГТУ, 2008. – 140 с.
30. Система контроля и мониторинга деятельности ОАО «РЖД» (СКИМ) // «ОЦРВ» : официальный сайт. – 2022. – URL: <http://www.ocrv.ru/> (дата обращения: 25.12.2022).
31. Слинков, А. М. Мониторинг как управленческий процесс: принципы, методы, функции / А. М. Слинков // Экономика. Информатика. – 2016. – № 2. – С. 63–70.
32. Создание системы контроля и мониторинга для ОАО «РЖД» // «КОРУС консалтинг» : официальный сайт. – 2022. – URL: <https://data.korusconsulting.ru/> (дата обращения: 25.12.2022).
33. Стратегический менеджмент: учебник / Т. Ю. Агеева, А. В. Бухаров, Л. С. Драганчук [и др.] ; Сибирский федеральный университет, Институт экономики, государственного управления и финансов. – Красноярск: СФУ, 2022. – 406 с.
34. Сухова, Л. Ф. Новые возможности расчета и интерпретации показателей рентабельности капитала в процессе мониторинга финансово-хозяйственной деятельности организации / Л. Ф. Сухова, Т. Н. Урядова, Е. П. Любенкова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2014. – № 8. - С. 11-19. – ISSN 2073-4484.
35. США, Институт Управления Проектами (PMI) A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMI Standards Committee. 2013, 5th Edition. PMBoK.
36. Ударцева, О. М. Научные процессы в вузах "Приоритета-2030": системы управления и мониторинга данных / О. М. Ударцева // Научные и технические библиотеки. – 2022. – № 9. – С. 33-53. – ISSN 0130-9765.
37. Федерация компьютерного спорта России : официальный сайт. – 2022. – URL.: <https://resf.ru/about/resf/> (дата обращения: 25.12.2022).
38. Фурсова, Ю. Ф. Роль мониторинга в управлении предприятием, его принципы и функции / Ю. Ф. Фурсова // Актуальные вопросы экономических наук. – 2009. – № 4. – С. 26–30.
39. Число вакансий в российском киберспорте ежегодно увеличивается как минимум вдвое // Sostav : официальный сайт. – 2021. – URL.: <https://www.sostav.ru/publication/kolichestvo-vakansij-v-rossijskom-kibersporte-ezhegodno-rastet-bolee-chem-v-dva-raza-42107.html> (дата обращения: 25.12.2022).
40. Янкина, И. А. Финансовый мониторинг : учебник / И. А. Янкина, Ю. И. Черкасова, Н. С. Осколкова [и др.] ; Сибирский федеральный университет, Институт экономики, государственного управления и финансов. – Красноярск: СФУ, 2022. – 260 с. – ISBN 978-5-7638-4654-6.

