

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

Управление командами в организации (на примере АО КБ «Панорама»)

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Науменко Дмитрия Федоровича

Научный руководитель
к.э.н., доцент

подпись, дата

С.М. Юсупова

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2025 год

Введение.

Формирование и развитие управленческих компетенций менеджера, включая выбор оптимального стиля руководства, является ключевым аспектом эффективного управления командами в организации. В современных условиях динамично развивающегося бизнеса успех компании во многом зависит от способности руководителя выстраивать продуктивное взаимодействие внутри коллектива, мотивировать сотрудников и обеспечивать достижение стратегических целей.

Стиль управления командами отражает не только индивидуальные качества лидера, но и его подход к организации работы, распределению задач, контролю результатов и созданию благоприятного психологического климата. Именно от выбранной модели руководства зависит, насколько слаженно будет функционировать команда, как быстро она сможет адаптироваться к изменениям и насколько эффективно будет решать поставленные задачи.

Актуальность темы исследования обусловлена следующими факторами:

- - Рост значимости командной работы – в условиях цифровизации и усложнения бизнес-процессов индивидуальные достижения уступают место коллективным результатам.
- - Проблемы управления разнородными командами – различия в мотивации, коммуникационные барьеры и конфликты снижают продуктивность.
- - Необходимость адаптивного руководства – жесткие авторитарные методы уступают место гибким подходам, учитывающим специфику команды и внешней среды.

Проблема управления командами в организациях активно исследуется как зарубежными, так и российскими учёными. Среди ключевых авторов можно отметить Брюса Такмана, разработавшего модель стадий развития команд, и

Мередита Белбина, предложившего ролевую модель команд. Также значительный вклад внесли Рубин, Пловник и Фрай, создавшие модель GRPI. В России вопросы управления командами глубоко изучали Ю.Д. Красовский, А.И. Пригожин и Т.Ю. Базаров, уделявшие внимание корпоративной культуре и организационной динамике. Современные тенденции, такие как Agile и удалённая работа, подробно освещаются в работах Джеффа Сазерленда и Эрика Райса.

Выбор оптимального стиля управления командами влияет не только на операционную эффективность, но и на уровень вовлеченности сотрудников, их лояльность к компании и способность к инновациям.

Цель работы – изучение существующих стилей управления командами в организации и разработка рекомендаций по их совершенствованию для повышения эффективности работы коллектива.

Для достижения цели данного исследования необходимо решить следующие задачи:

- - Изучить теоретические основы управления командами, включая ключевые стили руководства и их влияние на продуктивность.
- - Провести анализ текущей системы управления командами в АО КБ «Панорама».
- - Выявить проблемы, препятствующие эффективной командной работе.
- - Разработать рекомендации по совершенствованию стилей руководства и методов управления в организации.
- - Оценить возможный эффект от внедрения предложенных изменений.

Основное содержание работы.

Акционерное общество Конструкторское бюро «Панорама» - ведущая российская компания в области разработки геоинформационных систем и технологий. Основным направлением деятельности компании является разработка и внедрение ГИС (геоинформационных систем), которые используются в таких сферах, как землеустройство и кадастр, геодезические изыскания, картографирование, силовые ведомства, сельское хозяйство, аэронавигация и многих других. Компания является членом кооперации «Федерального центра науки и высоких технологий ВНИИ ГОЧС».

Центральный офис предприятия расположен по адресу 105005, Россия, Москва, ул. Бауманская, дом 7, строение 1, офис 229

Основной вид деятельности по ОКВЭД (Общероссийский классификатор видов экономической деятельности):

- 62.01 Разработка компьютерного программного обеспечения
- Дополнительные виды деятельности
- 14.12 Производство спецодежды
- 26.51.1 Производство навигационных, метеорологических, геодезических, геофизических и аналогичного типа приборов, аппаратуры и инструментов
- 28.99 Производство прочих машин и оборудования специального назначения, не включенных в другие группировки
- 46.69.9 Торговля оптовая прочими машинами, приборами, аппаратурой и оборудованием общепромышленного и специального назначения

Структура компании включает несколько департаментов, таких как департамент разработки ПО, департамент внедрения, маркетинга и продаж, а также техническую поддержку. В каждом департаменте работают команды, отвечающие за выполнение конкретных задач и проектов. Организационная структура компании построена таким образом, чтобы обеспечить максимальную

гибкость и адаптивность к изменениям рыночных условий и технологическим требованиям.

В компании функционируют как постоянные команды, так и временные проектные группы. Например, департамент разработки ПО включает команды программистов, тестировщиков и аналитиков, которые работают над созданием и совершенствованием системы «Панорама». В департаменте внедрения работают команды, занимающиеся адаптацией и интеграцией программных решений для клиентов. Департамент маркетинга и продаж включает команды, отвечающие за продвижение продукта на рынке и взаимодействие с клиентами.

Основными целями деятельности АО КБ «Панорама» являются:

- получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов членов трудового коллектива и интересов собственника имущества;
- инновационный путь развития предприятия.

Политику руководства предприятия в области повышения эффективности и потенциала деятельности организации можно назвать технической, что основано на производственной стратегии предприятия.

АО КБ «Панорама» – компания среднего размера, в которой работает около 150 сотрудников. Организационная структура включает не только команды разработки, но и вспомогательные, управленческие и коммерческие подразделения, обеспечивающие полный цикл создания и продвижения продуктов.

Основной упор работы в АО КБ «Панорама» поставлен на двух внутренних продуктах – ГИС «Панорама» (настольное приложение) и GIS WebServerSE (серверная версия ГИС «Панорама»). Для их разработки и поддержки сформированы две основные команды.

В компании сложились два абсолютно разных подхода к организации работы команд, которые существуют параллельно, практически не пересекаясь

друг с другом. Команда настольного приложения работает по жесткой военизированной схеме, где каждый шаг регламентирован и контролируется. Каждое утро разработчики получают индивидуальные задания по электронной почте, составленные ведущим разработчиком без какого-либо обсуждения. Эти задания представляют собой детальные технические спецификации с точными сроками исполнения, измеряемыми в рабочих днях с округлением до половины дня. В течение рабочего дня все сотрудники обязаны фиксировать каждое изменение в специальном журнале учета рабочего времени, где отмечается время начала и окончания работы над каждой конкретной задачей.

Для анализа эффективности команд в АО КБ «Панорама» использовался подход, основанный на объективных данных и наблюдаемых показателях. Основное внимание уделялось метрикам, которые можно измерить без привлечения субъективных оценок сотрудников.

Анализ рабочих процессов. Были изучены фактические данные из систем разработки: время выполнения задач, частота фиксации изменений, количество регрессионных ошибок после релизов и процент соблюдения дедлайнов. Сравнивались показатели двух команд за последние три месяца, чтобы выявить закономерности и отклонения.

Технический аудит кода. Проверялось качество кода по таким критериям, как количество дублирующего кода, сложность функций, покрытие тестами и частота возникновения конфликтов при слиянии изменений. Для этого использовались статические анализаторы и инструменты оценки технического долга.

Наблюдение за взаимодействием команд. Фиксировалось, как часто команды синхронизируют свою работу: количество общих митингов, запросов на интеграцию, случаев дублирования функционала. Также анализировались логи коммуникационных инструментов (почта, чаты) для оценки объема кросс-командного обсуждения задач.

Оценка адаптации новых сотрудников. Измерялось время, которое требуется новым разработчикам, чтобы начать полноценно вносить вклад в проект. Для этого анализировались первые значимые вклады новых участников команд и скорость их вовлечения в рабочие процессы.

Анализ стабильности релизов. Сравнивалось количество исправлений ошибок после основных обновлений, среднее время на исправление критических багов и частота откатов изменений. Это позволило оценить, насколько предсказуемо и надежно работает процесс выпуска новых версий.

Такой подход позволил получить четкие, измеримые данные о работе команд, исключив субъективные факторы. Результаты показали как сильные стороны текущих процессов, так и зоны, требующие улучшения.

Выявленные системные проблемы:

Управленческие:

- Диспропорция в стилях управления
- Отсутствие единых стандартов
- Конфликт подходов к разработке

Технические:

- Нет CI/CD
- Устаревшие практики тестирования
- Разрозненность инструментов

Организационные:

- Критическая зависимость от ключевых сотрудников
- Высокие транзакционные издержки коммуникаций
- Неэффективное использование ресурсов

Кадровые:

- Высокая нагрузка на онбординг
- Разный уровень мотивации в командах
- Риск потери знаний при уходе сотрудников

Таким образом, в организации есть ряд проблем, связанных со стилем и методами руководства, которые влияют на общую деятельность команд, их эффективность и разрабатываемый продукт.

Исходя из выявленных недостатков существующей системы управления, предлагается внедрение единой системы управления (YouGile).

Внедрение профессиональной системы управления задачами YouGile представляет собой оптимальный вариант, способный гармонизировать рабочие процессы без радикального изменения сложившейся корпоративной культуры.

Для команды разработки настольного приложения переход на YouGile станет эволюционным шагом от архаичной системы ручного контроля к современному цифровому управлению. Вместо ежедневных рассылок заданий по электронной почте и бумажных журналов учета рабочего времени появится единое пространство для планирования и контроля. Все регламенты будут формализованы в цифровом виде, что сохранит привычную для команды структурированность, но избавит от избыточного бюрократического давления. Ключевые преимущества для этой команды включают автоматизированное отслеживание прогресса, прозрачное распределение задач и систематизированное документирование процессов.

Веб-команда, в свою очередь, получит долгожданную структуризацию рабочих процессов без ущерба для творческой свободы. Гибкие канбан-доски заменят хаотичные записи в Google-таблицах, а встроенные инструменты коллективного принятия решений позволят сохранить демократичный дух команды. При этом исчезнут проблемы с дублированием задач и потерей контекста — все обсуждения и решения будут фиксироваться непосредственно в карточках задач.

Помимо существующих проблем с управлением текущими сотрудниками, выявлена проблема с обучением новых.

Существующая ситуация с обучением новых сотрудников в АО КБ «Панорама» требует системного подхода. В настоящее время процесс адаптации носит стихийный характер, когда новички вынуждены самостоятельно искать информацию и методом проб и ошибок осваивать сложные продукты компании. Это приводит к длительному периоду вхождения в должность (в среднем 4 месяца) и создает дополнительную нагрузку на опытных сотрудников.

Для решения этих проблем предлагается комплексная программа, включающая создание централизованной базы знаний и структурированной системы онбординга. На подготовительном этапе в течение трех недель будет проведен детальный аудит существующих материалов и интервью с ключевыми специалистами для выявления «скрытых» знаний, которые сейчас передаются только устно. Параллельно будет развернут локальный сервер Confluence, интегрированный в корпоративную сеть, с настройкой специализированных разделов для каждого продукта.

Разработка контента займет четыре недели и будет включать перевод устных инструкций в структурированные уроки с наглядными примерами, создание «Карты знаний» продукта и запись видеоуроков по сложным процессам. Особое внимание уделяется разработке индивидуальных программ адаптации: для настольной команды - с четким понедельным планом изучения архитектуры, для веб-команды – с гибкими модулями, которые можно осваивать в зависимости от специализации.

Внедрение профессиональной системы онбординга и управления знаниями – это не просто техническое улучшение, а стратегическая трансформация интеллектуального капитала компании. Оно создает фундамент для устойчивого развития в условиях меняющихся технологий и поколений разработчиков, сохраняя при этом уникальные компетенции, накопленные за годы работы в нише геоинформационных систем.

Заключение.

Проведенная работа выявила глубокую системную дихотомию в управлении разработкой между двумя ключевыми командами компании. Анализ показал, что исторически сложившееся разделение на авторитарную модель управления настольным приложением и демократический подход веб-команды создало уникальную, но крайне неэффективную экосистему разработки. В ходе исследования были обнаружены критические узкие места: катастрофическая зависимость от персоналий, раздробленность знаний, отсутствие стандартизированных процессов адаптации новых сотрудников и архаичные механизмы взаимодействия между подразделениями.

Ключевая проблема организации кроется в отсутствии сбалансированного подхода, сочетающего сильные стороны обоих методов. Настоящее техническое лидерство должно основываться на глубокой экспертизе, а не только на административном ресурсе или личной харизме. Эффективный руководитель в IT-среде — это прежде всего архитектор процессов, который:

- Создает четкие правила работы, но оставляет пространство для творчества
- Мотивирует через профессиональный рост, а не через страх или панибратство
- Выстраивает систему передачи знаний, а не поощряет зависимость от «незаменимых» специалистов

Внедрение системы YouGile и комплексного решения для онбординга с единой базой знаний станет не просто технической модернизацией, а стратегической трансформацией бизнес-процессов компании. Для команды настольного приложения это означало переход от бумажного регламентирования к цифровой системе контроля, сохраняющей принципы четкой иерархии, но устраняющей ключевые недостатки ручного управления. Веб-команда получила

долгожданную структуризацию своих творческих процессов без утраты гибкости и инновационного потенциала.

Особое значение имеет создание единого информационного пространства, которое впервые за историю компании обеспечит прозрачность и преемственность знаний между разными поколениями разработчиков. Система онбординга, учитывающая специфику обеих команд, позволит сократить период адаптации новых сотрудников в несколько раз, одновременно снизив нагрузку на опытных специалистов. Интеграция базы знаний с процессами разработки устранил хроническую проблему «уходящего эксперта» и значительно уменьшит количество ошибок, вызванных недостатком информации.

Финансовый эффект от преобразований проявится как в прямых показателях (сокращение сроков разработки, уменьшение затрат на переделку ошибочных решений), так и в стратегических преимуществах – повышении качества продукта, снижении текучести кадров и создании устойчивой системы накопления корпоративных знаний. Культурная трансформация, сопровождающая технические изменения, позволит создать мост между разными философиями разработки, превратив их различия из источника конфликтов в конкурентное преимущество компании.

Предложенные решения заложат фундамент для дальнейшего масштабирования бизнеса, обеспечив необходимую гибкость процессов при сохранении контроля качества. Полученные результаты демонстрируют, что даже в условиях глубоко укоренившихся разнородных практик возможна гармоничная трансформация, которая не ломает сложившуюся корпоративную культуру, а систематизирует и развивает ее сильные стороны. Для АО КБ «Панорама» это станет переходом от кустарных методов управления к профессиональным инженерным практикам, соответствующим вызовам современного ИТ-рынка.