

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
Белорусский государственный университет
информатики и радиоэлектроники

УДК 004.738.5:338

Горкуша
Александр Васильевич

Стратегия управления проектами в сфере электронной коммерции (на примере
ИООО «ЭПАМ Системз»)

АВТОРЕФЕРАТ

на соискание степени магистра экономических наук

по специальности 1-27 80 01 «Экономика и организация производства»

Научный руководитель
Жилинская Н.Н.
кандидат экономических
наук, доцент

Минск 2017

КРАТКОЕ ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной экономики, когда конкуренция во всех областях возросла до предела, а сроки жизни отдельных товаров исчисляются месяцами и даже неделями, применение технологий управления проектами является необходимым не только для процветания, но и для выживания почти каждого предприятия.

Успех реализации проекта, эффективность достижения его результатов напрямую зависит от выбранной методологии управления. Совокупность методологических правил, законов и приемов обеспечивают базу для формирования стратегии управления. В связи с этим целью данного исследования является разработка стратегии управления проектом в сфере электронной коммерции для ИООО «ЭПАМ Системз» и расчет экономического эффекта от ее реализации.

Указанная цель достигается путем решения следующих задач исследования:

1. раскрыть сущность и особенности проектного управления;
2. охарактеризовать этапы формирования стратегии в условиях проектного управления;
3. изучить роль стратегии управления в процессе функционирования организации;
4. исследовать специфику формирования стратегии управления в условиях электронной коммерции;
5. проанализировать и оценить эффективность процесса управления проектом электронной коммерции в организации ИООО «ЭПАМ Системз»;
6. разработать стратегию управления проектом в сфере электронной коммерции для ИООО «ЭПАМ Системз» и рассчитать экономический эффект от ее реализации.

В настоящее время основная часть деятельности организаций является проектной. В крупных организациях параллельно могут реализовываться более 20 проектов, которые могут охватывать практически все структурные подразделения и филиалы организации. Проектная работа продиктована в первую очередь необходимостью получения быстрых результатов, четкой координации ресурсов, спецификой задач. Поэтому изучение и применение современных подходов и технологий проектного управления, качество управленческих процедур, тактическое и стратегическое планирование ставится всё более актуальным, особенно в такой прогрессивно развивающейся отрасли как электронная коммерция.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Значение стратегии управления, позволяющей компаниям эффективно функционировать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых, зачастую совершенно неожиданных возможностей для осуществления бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения стратегии управления.

Управление проектами сегодня является динамично развивающейся областью науки и практики менеджмента, актуальность которой с каждым годом только растёт. Без рациональной организации проектного менеджмента невозможно рассчитывать на эффективное решение таких задач развития предприятий, как организация капитального строительства, расширение производства, техническое перевооружение и т.п. Сейчас уже трудно назвать хотя бы один значительный проект, который осуществлялся бы вне рамок идеологии и методологии управления проектами.

Электронная коммерция вызывает широкий интерес, как у научной общественности, так у бизнеса и обычных покупателей. За последнее время по теме электронной коммерции написано и защищено много кандидатских и докторских работ, где освещаются проблемы развития и перспективы электронной коммерции с теоретико-экономической точки зрения. Изучению вопросов электронной коммерции с экономической точки зрения посвящены работы зарубежных авторов Р. Фриберг, М. Гансландт, М. Сандрстом, Т. Лиари, Ж. Бейли и др. Практические вопросы широко исследуются в работах ученых Университета Стэнфорд: Э. Марта, С. Томас, Э. Урбан и др., которые на конкретных примерах рассматривают влияние различных факторов на развитие электронной коммерции. Вопросам развития электронной коммерции в развивающихся странах посвящён ряд документов и исследований ОЭСР. Среди российских исследователей следует отметить А.В. Юрасова, Е.Б. Галицкого, А.В. Сидорова, А.А. Пороховского, группу авторов НАУЭТ. Однако пока еще нет работ, посвященных формированию стратегии управления проектами электронной коммерции.

С целью изучения наиболее значимых и востребованных методик в области проектного управления, а также управления проектами в сфере электронной коммерции одной из задач работы является исследование принципов и подходов функционирования проекта электронной коммерции. Процесс управления проектом становится ключевым элементом его регулирования, функционирования и контроля исполнения, что позволяет рассматривать его в качестве объекта исследования. Управленческие процессы и процедуры служат движущими элементами при реализации стратегии управления проектом на практике. Следовательно, необходимо рассматривать формирование стратегии управления проектом электронной коммерции (в организации ИООО «ЭПАМ Системз») в качестве предмета исследования.

В процессе и решения задач и достижения цели работы необходимо использовать разнообразные методы исследования от общенаучных (анализ, обобщение, моделирование и т.д.) до специфических (экспертных оценок, дерева целей, исследования тестированием и т.д.). Именно сочетание указанных методов способствует наиболее качественному и эффективному решению задач в процессе реализации поставленной цели.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования результатов исследования для решения управленческих задач. Сформированная стратегия управления позволит компаниям реализовывать свои интернет проекты эффективно и качественно с учетом признанных методик и стандартов.

Практика бизнеса показала, что не существует стратегии, единой для всех компаний, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многого другого. В то же время есть ряд основополагающих моментов, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах осуществления стратегического управления. Конечно, всегда следует помнить, что стратегия управления – это в первую очередь продукт творчества высшего руководства, но в то же время можно говорить и о некой теории стратегического управления, знание которой позволяет более эффективно осуществлять управление организацией.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Проект – это комплекс взаимосвязанных работ, поэтапное выполнение которых приводит к достижению проектных целей в условиях ограниченности ресурсов (временных, материальных, трудовых, финансовых и т.д.) выделяемых на проект. Проект – это временное, уникальное предприятие в рамках определенной организации, деятельность которого приближает эту организацию к достижению поставленных целей.

Управление проектом – это приложение знаний, навыков, методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту. Другими словами, это наука определения цели деятельности и организации группы людей так, чтобы эти цели достигались по завершении этой деятельности.

В связи с этим особенностями проектного управления являются:

1. Концентрация работ на достижение поставленной цели;
2. Выполнение работ в условиях ограниченности ресурсов(временных, материальных, трудовых, финансовых и т.д.);
3. Координация заинтересованных сторон (групп людей) в процессе реализации проекта;
4. Временный и уникальный характер проекта;
5. Система планирования по этапам проекта;
6. Адаптация и гибкость проекта, обусловленная условиями внешней и внутренней среды;
7. Поэтапный учет результатов и контроль выполнения проекта.

Стратегия управления – это система организационно-распорядительных действий и управленческих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей объекта, в рамках которого реализуется данная стратегия. В роли объекта может выступать предприятие, организация, компания, проект, учреждение и т.д.

Разработка стратегии – это сложный и многогранный процесс, который предполагает изучение возможных направлений развития бизнеса, выбор рынков, методов конкуренции, привлечения ресурсов, способов продвижения товаров.

В современном бизнесе создание стратегии – неперемное условие успешной деятельности компании. Более того, создание стратегии не является этапом управления, а относится к процессу, т.е. является деятельностью непрерывной и состоит из набора функций

(действий). Разработка стратегии представляет собой пять вытекающих друг из друга задач.

Первая из них – это формирование стратегического видения будущего компании, определение перспективы развития. На этом этапе высший менеджмент компании может ясно представить, каким именно будет будущее компании после реализации проекта, каких целей может достичь компания посредством реализации желаемого проекта.

Следующий этап – это постановка целей и перевод стратегического видения в практическую плоскость. На этом этапе формируются цели проекта, которые раскрывают основное содержание и направления проектной деятельности компании в настоящее время.

Третий этап – создание стратеги, когда менеджмент планирует каким образом можно достичь поставленных проектных целей, учитывая положение и перспективы организации. На этом этапе нужно учитывать, что во внешней и внутренней среде происходят постоянные изменения, что предполагает постоянное изменение и корректировку стратегии.

Четвертый этап – реализация стратегии. Это набор конкретных действий по воплощению стратегии: развитие компетенций и возможностей организации, финансирование, выработка политики поддержки, мотивация работников, создание корпоративной культуры, надлежащее руководство.

Пятым, заключительным этапом является оценка результатов. Даже самая удачная стратегия, если она не подкреплена организационными средствами для ее достойного внедрения, не будет эффективной. Только первоклассная стратегия и ее адекватная реализация могут привести к тому, что компания займет прочное положение на рынке.

Электронная коммерция — это сфера экономики, которая включает в себя все финансовые и торговые транзакции, осуществляемые при помощи компьютерных сетей, и бизнес-процессы, связанные с проведением таких транзакций.

Специфика ведения бизнеса в условиях электронной экономики заключается в том, что средой для ведения электронного бизнеса является интернет – глобальная сеть всех сетей, которая делает возможным молниеносное распространение и получение больших объемов 2 типов информации: открытой и закрытой. Особенностью ЭК является удаленность расположения участников коммерческих операций.

Для более эффективного продвижения своих товаров и услуг, увеличения числа продаж продавцы стремятся предоставить как можно больше информации о своем товаре или услуге. Такая информация называется открытой и доступной для всех пользователей. Сюда может

входить изображение, видеоролик, максимально подробное описание свойств и характеристик товара, стоимость товара, наличие или отсутствие его в данный момент в продаже и прочая информация. Чем больше открытой информации о товаре или услуге на сайте, тем лучше, как для продавца, так и для потребителя.

Современные сайты интернет-магазинов позволяют не только оформить, но и оплатить заказ посредством платежных систем. Данные о платежных транзакциях должны быть скрыты от остальных пользователей и доступны только для платежных систем. Такая информация, требующая обеспечения криптозащиты, называется закрытой.

Процесс формирования стратегии управления проектом в сфере ЭК, с учетом указанных основных особенностей электронной коммерции, каким бы ни был проект, предполагают решение двух основных типов вопросов: технико-технологических и организационных. Технико-технологический аспект для открытой информации заключается в необходимости предоставления информации о товаре за считанные доли секунды 24 часа 7 дней в неделю, что требует соответствующего аппаратного и программного обеспечения. Предоставление целостности и аутентификации информации, использование шифрования и защищенных протоколов взаимодействия, что также требует дополнительной программной разработки для закрытого типа информации.

Помимо этого, необходимы команды технических специалистов, которые будут осуществлять разработку, тестирование и техническую поддержку системы, что подразумевает формирование новой организационной структуры на этапе планирования проекта.

Проект ЭК – это проект, направленный на совершенствование экономической деятельности организации с помощью компьютерных систем, сетей и бизнес-процессов, связанных с проведением коммерческой деятельности. Чем крупнее, сложнее и масштабнее проект, тем более серьезные подходы и технологии требуются для управления проектом, и тем больше цена неправильных подходов, неучтенных рисков и возможных ошибок.

На личном опыте, опыте коллег по отрасли электронной коммерции и управленческому консалтингу приходится сталкиваться со следующей проблемой. Во многих организациях проекты реализуются довольно хаотично (несистемно), без использования и соблюдения единых проектных методик и стандартов (в том числе РМВОК). Из-за этого многие из них терпят неудачу. На основе анализа наиболее востребованных на практике

положений Руководства PMBOK и опыта по реализации проектов ЭК в организациях была разработана стратегия управления проектами ЭК.

Основные этапы стратегии: инициация, планирование, контроль и управление, завершение проекта. Каждый из этапов имеет определенные мероприятия и задачи. Рассмотрим более подробно этапы стратегии.

Входным элементом для реализации проекта является подача инициативы. Основная задача на этапе инициации проекта – убедить высшее руководство компании в необходимости реализации проекта. Особое внимание уделить преимуществам проекта для компании, актуальности его реализации, а также возможным рискам по реализации инициативы. Логическим завершением первого этапа является задание на проект, а также назначение спонсора-заказчика (бизнес собственника) проекта.

Процесс управления проектом ЭК сводится к организации и координации работы 5-ти основных рабочих групп: техническая поддержка, поисковая оптимизация, мерчендайзинг, хостинг и центр обслуживания клиентов. С развитием проекта состав и количество команд может меняться.

Проект ЭК следует развивать посредством релизов – небольших наборов функциональности, выходящих в производство через определенные промежутки времени. Перед релизом есть несколько ключевых дат остановки или заморозки технической разработки (фриз).

Важно понимать, что время и усилия, затраченные на планирование проекта, многократно окупают себя на этапе его реализации. Для некоторых проектов ЭК длительность этапа «Планирование проекта» иногда даже совпадает с длительностью этапа «Исполнение и контроль проекта». Основной момент здесь заключается в определении даты релиза. Согласовываем ее с бизнес-собственником и остальными командами проекта. Далее необходимо уточнить у команды автоматизированного тестирования, сколько времени понадобится для прогона всех имеющихся автоматизированных тестов технического функционала. Отняв это время от даты релиза – получаем первую дату технической заморозки – «codefreeze». С этого момента новый технический функционал не будет добавлен к тому, который выходит в релиз, за исключением быстрого исправления серьезных ошибок, найденных автоматизированным тестированием. За неделю до код фриза устанавливается вторая дата технической заморозки – «featurefreeze» или функциональная заморозка. С этого момента заканчивается разработка новой функциональности для релиза и допускаются только исправление ошибок, найденных ручным тестированием. За неделю до функциональной заморозки устанавливается еще одна дата остановки – «hardfreeze» или аппаратная заморозка. Начиная с

этого момента никакое новое техническое оборудование не будет добавлено для выхода в запланированный релиз.

Основным моментом этапа управления является открытость информации для всех сотрудников проекта. Основной упор делается на документирование деятельности проекта. Переписку, относящуюся к одной теме следует вести в одном общем потоке (цепочке) сообщений, включая членов команд, заинтересованных в этой теме. Переписка личным сообщением не допускается в связи с возможной утерей полезной для проектной команды информации.

Обязательно делается одновременное вовлечение нескольких команд на старте проекта. Участники разных команд в процессе совместной работы над проектом позволяют снизить некоторые дополнительные расходы и предотвратить возникновение рисков. С ростом и развитием проекта количество и состав команд может меняться.

Важным моментом является проведение проектных и командных совещаний. Каждый сотрудник проекта должен быть в курсе того что происходит на проекте, должен понимать свою значимость для проекта.

Особенно важна передача знаний перед релизами. Передача знаний представляет собой видео совещание, которое организуют команды, отвечающие за разработку нового релизного функционала. Основное внимание уделяется возможным рискам, связанным с новым функционалом, а также перечню предупреждающих и корректирующих действий.

Каждая задача сотрудника при работе над проектом тоже должна проходить фазы стратегии управления что позволит им четко понимать, как работает управление проектом в целом.

В процессе завершения проекта важнейшей задачей является подготовка и презентация итогового отчёта по проекту, который содержит описание достигнутых целей и результатов с указанием степени их достижения и включает индексы выполнения сроков и бюджета проекта. В итоговый отчет также входит анализ хода выполнения проекта, проблем и рисков, которые произошли, причин их возникновения и способов решения. Итоговый отчёт и результаты проекта презентуются заказчику проекта. В случае абсолютного достижения целей проекта он официально закрывается и распределяется мотивационный фонд среди участников проекта.

Данная стратегия управления позволяет компании усовершенствовать процесс управления проектом в сфере электронной коммерции, повысить качество управленческих процедур, своевременно сосредоточиться на выполнении необходимых мероприятий. Затраты

связанные с внедрением стратегии окупятся в течение менее чем двух лет и в будущем стратегия принесет неопенимую пользу функционированию организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования были сделаны следующие выводы:

1. Сущность проектного управления заключается в организации, планировании, руководстве, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленную на эффективное достижение его целей. Принципами проектного управления являются: дифференцированный подход, экономическая целесообразность, гибкость, конкурентоспособность, разделение полномочий, открытость;

2. Стратегический выбор предполагает формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. Стратегия выбирается с учетом: конкурентной позиции фирмы в данной стратегической зоне хозяйствования; перспектив развития самой стратегической зоны хозяйствования; в некоторых случаях с учетом технологии, которой располагает фирма;

3. Выполнение стратегии играет роль активного по отношению к принятой стратегии средства ее проведения в жизнь. Важной особенностью стадии выполнения стратегии является то, что при условии хорошего осуществления организация может получить шанс на успех, даже если и были допущены ошибки при выработке стратегии. Естественно, выполнение стратегии должно быть полностью ориентировано на содержание стратегии организации. Однако хорошее выполнение стратегии обладает способностью компенсации негативных последствий, которые могут возникать при осуществлении стратегии по причине имеющихся у нее недостатков либо же в силу появления в среде непредвиденных изменений;

4. Главная особенность стратегии интернет-бизнеса – ориентация на потребителя. Используя Интернет, бизнес может более «близко» подойти к потребителю, качественно организовать индивидуальное обслуживание покупателей и клиентов. Новая стратегия развития компании заключается в том, что интернет-проект начинает развиваться в сторону корпоративного офлайн-бизнеса [19, с. 41].

5. Разрабатываемое стратегия управления проектами эффективнее решает поставленные задачи по сравнению с базовым вариантом, использовавшимся ранее на предприятии. Согласно проведенному технико-экономическому обоснованию внедряемая методология управления интернет проектом является экономически эффективной. По расчетам выявлено, что все дополнительные капитальные затраты на освоение, сопровождение и адаптацию нового ПО окупятся в течении трех лет, чистая прибыль составит 134816 руб.

6. Сформированная в процессе работы стратегия управления позволяет усовершенствовать процесс управления проектом в сфере электронной коммерции, повысить качество управленческих процедур, своевременно сосредоточиться на выполнении необходимых мероприятий. На основе расчета экономической эффективности проекта электронной коммерции с использованием методов дисконтирования срок окупаемости инвестиций составит 1,53 года, а индекс рентабельности инвестиций составит 1,62. Грамотная стратегия управления проектом интернет торговли по каталогам представляет собой основной фактор успеха проекта и реализующей его компании.

Таким образом, система управления проектами является одной из важнейших компонент всей системы управления организацией. Но идеальной программы для управления проектами, удовлетворяющей всем без исключения требованиям предприятия не существует. Каждый проект индивидуален.

СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ

1. Горкуша, А.В. Методология проектного управления / А.В. Горкуша // всеукраинская научно-практической конференции «Актуальные проблемы социально-экономических систем в условиях трансформационной экономики», Днепропетровск, 12–13 апреля 2016. – Днепропетровск: ДГАЭУ, 2016. – С. 81–84.

2. Горкуша, А.В. Стратегия управления проектами в сфере электронной коммерции / А.В. Горкуша // 52-я научная конференция аспирантов, магистрантов и студентов БГУИР, Минск, 27 апреля 2016. – Минск: БГУИР, 2016. – С. 27–29.