СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 1](#_Toc515870651)

[1. Теоретические основы управления проектом организации интернет-бизнеса 4](#_Toc515870652)

[1.1 Понятие, классификация, жизненный цикл, фазы проекта. Организация управления проектом 4](#_Toc515870653)

[1.2 Особенности в управлении проектом организации интернет-бизнеса 17](#_Toc515870654)

[Выводы по разделу 1. 20](#_Toc515870655)

[2. Управление проектом на примере организации интернет бизнеса ООО «Выгода.ру» 21](#_Toc515870656)

[2.1. Основная характеристика и анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Выгода.ру» 21](#_Toc515870657)

[2.2. Анализ существующей системы управления проектами в организации ООО «Выгода.ру» 28](#_Toc515870658)

[2.3 Разработка проекта по оптимизации деятельности ООО «Выгода.ру» 31](#_Toc515870659)

[Выводы по разделу 2. 38](#_Toc515870660)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 39](#_Toc515870661)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 43](#_Toc515870662)

# ВВЕДЕНИЕ

Современное управление проектами - это особый вид управления, который, так или иначе, может быть применен для управления любыми объектами, а не только объектами, имеющими явные характеристики проекта. Это подтверждается результатами практического использования управления проектами в самых разных областях современного российского менеджмента.

На сегодняшний день, сложился стереотип, что наука об управлении проектами была сформирована сравнительно недавно, но на самом деле это так. Начало управления проектом произошло еще в конце XIX века. С тех пор на науку управления проектами влияют как социальные методы, так и научные и бизнес-подходы. Можно с уверенностью сказать, что в конце XIX века наблюдалось развитие делового мира, и сегодня широкомасштабные государственные проекты стали основой методологии управления проектами. Этот фактор применим ко всем странам, например, в Советском Союзе в период индустриализации, появились основные подходы, которые стали основой современного управления проектами.

К сожалению, на сегодняшний день управления проектами еще широко не распространилось в Российской Федерации из-за того, что это принципиально новая организационная и профессиональная рыночная культура для российских руководителей, менеджеров и управленцев. Однако заинтересованность в применении методов управления проектами в последние годы актуальна, причем, во всех отраслях экономики.

Ежедневно глобальная сеть Интернет все глубже проникает в жизнь населения России и других стран. Подобная тенденция наблюдается и в сфере бизнеса. Интеграция интернет-технологий с бизнес-процессами предприятий дала новый качественный уровень развития экономических связей между субъектами хозяйствования и послужила основой для формирования новой экономической среды - Интернет-экономики.

Для минимизации количества ошибок в процессе разработки, а также повышения эффективности организации и управления Интернет-сайтом, целесообразно применить проектный подход, который обеспечивает комплексное решение задач внедрения веб-сайта, что определяет новый термин - интернет-проект. Однако передача традиционных методов управления проектами в управление интернет-проектами не всегда дает положительный результат. Это повышает необходимость разработки методологии управления интернет-проектами с учетом специфики предметной области.

Слабое развитие подходов в организации и управлении интернет-проектами также связан с недостатком информации об этом виде деятельности. Количество публикаций об Интернете растет, но большинство из них описывают саму среду, а не как ее можно эффективно использовать в предпринимательстве.

Вышесказанное позволяет сделать вывод, что проблемы организации и управления интернет-проектами малого бизнеса в сфере торговли на современном этапе все еще недостаточно решены и требуют активного внимания. Это определило выбор темы Выпускной Квалификационной работы: «Управление проектом организации интернет-бизнеса на примере ООО «Выгода.ру».

Объектом данной работы является сервис продажи купонов ООО «Выгода.ру».

Предмет исследования - организационные структуры управления проектами.

Цель исследования - анализ теоретических и практических основ и описание организации управления проектом на примере ООО «Выгода.ру»

Главные задачи исследования:

1. Рассмотреть теоретические основы управления проектом организации интернет бизнеса.

2. Исследовать понятие, классификацию, жизненный цикл и фазы проекта.

3. Выделить особенности управления проектом организации интернет бизнеса.

4. Рассмотреть основную характеристику сервиса ООО «Выгода.ру».

5. Проанализировать существующую систему управления организации ООО «Выгода.ру».

6. Разработать систему управления проектом для ООО «Выгода.ру».

Беликова И.П., Васильев Г.А, Сооляттэ, А. Ю., Грей, К.Ф., Куперштейн В.И, Хелдман К., Ньютон Р ., Поташева Г.А., Павлов А.Н и другие.

# 1. Теоретические основы управления проектом организации интернет-бизнеса

## 1.1 Понятие, классификация, жизненный цикл, фазы проекта. Организация управления проектом

Управление проектом (проектное управление) — особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели и направленной на реализацию этой модели [1].

Управление проектом осуществляется во всех сферах деятельности: бизнесе, культуре и искусстве, политике, науке и тому подобное. Чаще всего менеджеры сталкиваются с управлением проектов при реализации инновационных идей или инвестиционных решений.

Поташева Г.А в своем учебном пособии «Управление проектами» трактует термин "проект" как: "Это бизнес, деятельность, событие, предусматривающий реализацию комплекса мероприятий, обеспечивающих достижение определенных целей. Близким по значению в данном случае является термин "экономическая деятельность", "работа", "проект" [3].

Беликова И.П. в своей работе "Управление проектами" пишет, что: "Проект представляет собой систему организационно-правовых и финансовых документов, необходимых для осуществления каких-либо действий или описание этих действий" [4].

Ньютон Ричард в управлении проектами от А до Я утверждает, что: «Проект является основным документом, который устанавливает потребность в реальных инвестициях, в котором в определенной последовательности определяются основные характеристики проекта и финансовые показатели, связанные с его реализацией" [5].

Подытожив все вышеперечисленные определения можно сказать что проект – это ограниченная по времени, целенаправленно модифицированная индивидуальная система с изначально четко определенными целями, достижение которых определяет завершение проекта, в определенные сроки, с заранее установленными результатами, рисками, рамками и ресурсами расходов.

Все приведенные определения проекта отражают его особенности как объекта управления, обусловленные комплексностью задач и работ, четкой ориентацией этого комплекса на достижение поставленных целей и ограничениями по времени, бюджету, материальным и трудовым ресурсам.

Для управления проектом необходимо знать его планируемые характеристики (показатели). Выбор путей и способов достижения принятых значений показателей проекта является основной задачей управления проектом.

Проект, как объект управления, имеет следующие основные отличительные признаки [6]:

- признак изменений;

- признак ограниченной конечной цели;

- признак ограниченной продолжительности;

- признак ограниченности бюджета;

- признак ограниченности требуемых ресурсов;

- признак новизны;

- признак правового и организационного обеспечения;

- признак комплексности;

- признак разграничения с другими проектами предприятия.

Субъекты управления - это активные участники проекта, которые взаимодействуют при выработке и принятии управленческих решений в процессе его осуществления.

Управление проектами подразумевает разработку календарного плана работ, назначение руководителя проекта и проектной группы (то есть отвлечение людей и ресурсов компании от повседневной работы), исполнение и контроль исполнения работ проекта.

Проектное управление всегда связано с инновационностью, несет элемент тестирования (нового рынка, нового продукта). Оно подразумевает обязательное вовлечение в проект представителей клиентов, партнеров или заказчиков (при изготовлении, например, нового продукта) [7].

Цель проектного управления — решение конкретной задачи в сжатый срок с минимальными транзакционными издержками (связанными с плохими коммуникациями, переделками, отвлечением ресурсов и т. д.) [8].

Плюсы проектного управления: нацеленность на результат, постоянное взаимодействие с заказчиками и клиентами, инновационность, измеримость реализации конкретной задачи.

Минусы проектного управления: такой способ управления дороже, занимает много сил и времени, так как требует кропотливой разработки плана и отвлечения ресурсов фирмы [5].

С точки зрения теории систем управления проект как объект управления должен быть наблюдаемым и управляемым, т.е. выделяются некоторые характеристики, по которым можно постоянно контролировать ход выполнения проекта (наблюдаемость).

Основные характеристики проекта таковы:

- установленная цель проекта: проект имеет определенную, конкретную цель, которая часто отсутствует в повседневной жизни организации, где работники изо дня в день выполняют одни и те же операции;

- определенное время на его реализацию: проект имеет строго фиксированный момент завершения, что вовсе не похоже на постоянно выполняемые обязанности в традиционных видах работ;

- привлечение для его реализации разных отделов и специалистов разного профиля: для проектов характерно комбинирование и объединение усилий разнообразных специалистов;

- новизна: проекты никогда не бывают абсолютно одинаковыми и всегда включают какие-то уникальные элементы. И вопрос не в том, будут ли иметь место такие уникальные элементы, а в том, какова будет степень уникальности;

- особые требования по времени, затратам и качеству выполнения работы:  проекты связывают ограничения но времени, по затратам и особые требования к исполнению работ. Проекты оценивают по тому, что было выполнено, сколько это стоило, и как много времени было на это затрачено.

Существуют три основные группы ресурсов, используемых в управлении проектом [9]:

1. Человеческие (трудовые) ресурсы - субъекты деятельности, которые объединены в системы взаимодействия друг с другом и с другими ресурсами. По отношению друг к другу, человеческие ресурсы также могут быть объектами деятельности. Человеческие ресурсы включают руководителей и работников;

2. Материальные ресурсы - средства и предметы деятельности, которые используются для выполнения работы. Средства деятельности включают машины и механизмы (активные средства), здания и сооружения (пассивные средства). Предметы деятельности включает материалы и комплектующие;

3. Информационные ресурсы - управляющие действия, направленные субъектами деятельности на объекты деятельности, определяющие цели и результаты работы. Информационные ресурсы включают проектные решения, модели, команды управления (заказ, заказ, задачи), отчетную документацию и тому подобное.

Любой проект связан с неопределенностью и рисками. Поэтому одним из основных процессов управления проектами является управление рисками проекта, которое присутствует на всех этапах его жизненного цикла.

Риск в проекте может иметь не только отрицательное, но и положительное влияние, то есть привести к улучшению качественных и количественных характеристик конечных целей проекта.

Выделено негативные риски, положительные риски и непредвиденные обстоятельства.

Негативные риски - это события, приводящие к ухудшению качества проекта. Они требуют дополнительных ресурсов и времени, в противном случае уменьшатся качественные характеристики конечного результата.

Положительные риски - это события, которые дают возможность улучшить качество реализации проекта и достичь цели с меньшими ресурсами и временем или с более высоким качеством.

Непредвиденные обстоятельства - это события, которые не были предусмотрены на этапе выявления рисков.

Процессы управления проектом согласно учебнику РМВОК организуют и описывают работу над проектом. Эти процессы выполняются людьми и, так же как фазы проекта, зависят один от другого [10].

Учебник РМВОК выделяет пять групп процессов в управлении проектом: разработка или инициация, планирование, выполнение, контроль и завершение.

Проект

Завершение

Контроль

Выполнение

Планирование

Инициация

Рисунок 1.1- Классификация процессов управления проектами

Процесс инициирования, как видно из названия, происходит в начале проекта или фазы. Инициация предусматривает, что тогда следует начинать проект или его следующая фаза. В процессе инициирования ресурсы организации утверждаются для работы над проектом.

Планирование - это процесс формулирования и проверки плановых документов, которые должны использоваться при реализации проекта. Этот процесс является основой всех сфер управления проектами и учитывает бюджет, программу действий, план развития, допустимый риск, подбор персонала, приобретение оборудования и тому подобное.

Процесс выполнения предполагает реализацию планов проекта. То есть руководитель проекта выбирает и распределяет ресурсы проекта в соответствии с планом и целей проекта. Данный процесс должен производиться в соответствии с планом проекта и должен обеспечивать реализацию будущих планов в согласовании с целями проекта. Процесс выполнения использует большую часть времени и ресурсов проекта. На этом этапе руководитель проекта часто должен решить конфликты, связанные с тем, что затраты проекта превышают плановые расходы

В процессе контроля следят за выполнением проекта и анализируют, соответствует ли проект намеченному плана. Если были выявлены некоторые несоответствия, принимаются корректирующие действия для обеспечения выполнения проекта в соответствии с планом. Это может потребовать дополнительных изменений в планировании и пересмотре основных целей проекта.

Процесс завершения является одним из самых разнородных процессов управления проектами. Когда достигнуты цели проекта, большинство ее участников готовы перейти к следующему проекту. Вся информация о проекте собирается и сохраняется в качестве примера для дальнейшего использования, во избежание потенциальных проблем в следующих проектах.

Классифицировать проекты можно следующим образом (Табл. 1.1):

Таблица 1.1 - Классификация проектов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Классификационные признаки | Типы проектов | | | | | |
| По уровню проектов | Проект | Программа | | Система | | |
| По масштабу (размеру) проекта | Малый | Средний | | Meгапроект | | |
| По сложности | Простой | Организационно-сложный | Технически-сложный | Ресурсно-сложный | | Комплексно-сложный |
| По срокам реализации | Краткосрочный | Средний | | Мегапроект | | |
| По требованиям к качеству и способам его обеспечения | Мультипроект | | Монопроект | | | |
| По характеру проекта/ уровню  участников | Международный (совместный) | | Отечественный:  —государственный;  —территориальный;  —местный | | | |
| По характеру целевой задачи проекта | Антикризисный | | Реформирование/реструктуризация | | | |
| Маркетинговый | | Инновационный | | | |
| Образовательный | | Чрезвычайный | | | |
| По объекту инвестиционной деятельности | Финансовый | | Реальный | | | |
| Инвестиционный | | Инвестиционный | | | |
| По главной причине возникновения проекта | Открывшиеся возможности | | Необходимость структурно-функциональных преобразований | | Реорганизация | |
| Чрезвычайная ситуация | | Реструктуризация | |
| Реинжиниринг | |

Жизненный цикл проекта (ЖЦП)- это множество последовательных фаз проекта, названия и количество которых определяется в зависимости от потребностей контроля организации или организаций, привлеченных к проекту [11]

Жизненный цикл проекта (ЖЦП) имеет определенную начальную и конечную точки, которые могут быть привязаны к временной шкале. Жизненный цикл проекта можно разделять на фазы, фазы – на стадии и этапы.

Принципиальная структура проектного цикла показана на Рисунке 2.

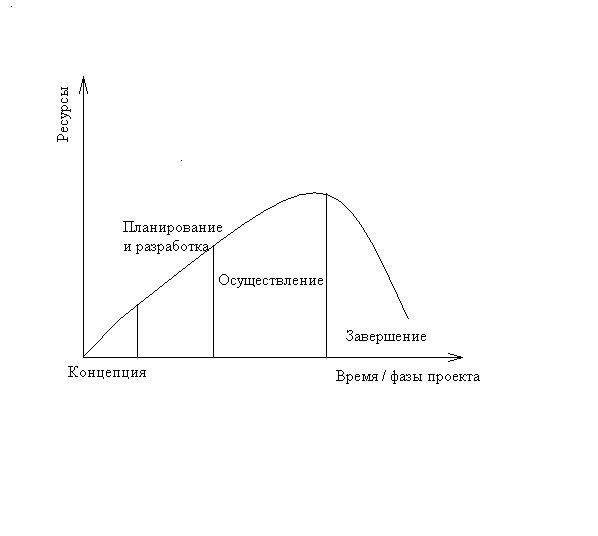


Рисунок 1.2 – Жизненный цикл проекта [12].

Широко известной является точка зрения, согласно которой жизненный цикл проекта можно условно разделяется на четыре фазы (Рис. 1.3): прединвестиционная, инвестиционная, эксплуатационная, фаза закрытия проекта.

Зародждение проекта

Прединвестиционная фаза проекта

Инвестиционная фаза проекта

Эксплуатационная фаза проекта

Фаза закрытия проекта

Зарождение нового проекта

Рисунок 1.3 – Фазы жизненного цикла проекта

Имеются некоторые отличия в определении количества фаз и их содержания, поскольку эти характеристики во многом зависят от условий осуществления конкретного проекта и опыта основных участников. Тем не менее, логика и основное содержание процесса развития проектов во всех случаях являются общими.

Все перечисленное выше можно представить в виде таблицы (Табл. 1.2).

Таблица 1.2 - Перечень видов работ, которые выполняются в пределах фаз жизненного цикла проектов

|  |  |
| --- | --- |
| Фаза проекта | Виды работ в пределах фазы |
| 1 | 2 |
| Прединвестиционная | - оценка надежности выбора пред проектного решения;  - обоснование идеи проекта;  - планирование;  - подписание договоров |
| Инвестиционная | - выполнение работ по проекту;  - сдача объекта в эксплуатацию |
| Эксплуатационная | - эксплуатация;  - обслуживание; |
| Закрытие | - подведение итогов по проблемам  - выработка рекомендаций по будущим проектам. |

Фазы жизненного цикла проекта тесно взаимосвязаны между собой: результат выполнения одной фазы становится исходной информацией для другой.

Управленческая деятельность – деятельность руководителей высшего уровня организационной структуры [3].

Существует пять видов деятельности, обладающих относительной самостоятельностью, в то же время взаимосвязанных между собой:

1. Планирование - определение оптимального результата для заданного времени и ограничений ресурсов;

2. Организация - определение путей, методов и средств достижения цели;

3. Координация - установление сбалансированных, гармоничных отношений между участниками процесса совместной работы;

4. Мотивация - создание стимулирующих условий труда, в которых каждый сотрудник работает с полной эффективностью;

5. Контроль - своевременное устранение отклонений от плана и их предупреждение в будущем.

Особенно важным в управлении проектом является процесс принятия решений. Управленческое решение базируется на знании объективных законов и опыта, что приводит к практическим результатам, творческого акта целенаправленного воздействия предприятия на объект.

В отличие от традиционного управления, процесс принятия решений в управлении проектами включает в себя не только выбор из доступных альтернатив, но и деятельность для создания возможных альтернатив.

Таким образом, принятие управленческого решения является неотъемлемым процессом, в котором требуется осуществление всех видов управленческой деятельности, от планирования до контроля. Управление проектом подчеркивает важность принятия коллегиальных решений.

Управление проектом имеет восемь интегральных направлений. Поскольку управление проектом является практическим воплощением системного подхода, различные направления управления проектом можно называть подсистемами управления проектом[6].

В Табл. 1.3 показано, какие бывают подсистемы управления проектом, базовые элементы затрагиваются при функционировании каждой подсистемы управления проектом и какие управляющие модели при этом используются.

Таблица 1.3 – Связи подсистем управления проектом, базовых элементов и управляющих моделей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Подсистема управления проектом | Базовые элементы, затрагиваемые при функционировании подсистемы | Управляющие модели |
| Управление содержанием | Работы, ресурсы, результаты, риски | Дерево целей, структура работ, жизненный цикл проекта, технический проект |
| Управление продолжительностью | Работы | Сетевая модель, календарный график, расписание работ. |
| Управление стоимостью | Работы, ресурсы, результаты, риски | Структура расходов, структура доходов, бюджет, график денежных потоков |
| Управление качеством | Работы, ресурсы, результаты, риски | Структура продукции, структура потребностей (требований к продукции), технический проект |
| Управление персоналом | Ресурсы (человеческие) | Организационная структура, штатное расписание, матрица ответственности, сетевая матрица |
| Управление материально-техническим обеспечением | Ресурсы (материальные) | Структура ресурсов,график поставок |
| Управление коммуникациями | Ресурсы (информационные) | Дерево документации, схема информационной системы |
| Управление рисками | Риски | Дерево рисков, дерево решений |

Управление содержанием проекта – представляет собой деятельность, направленную на определение структуры целей и обеспечение их реализации. Под содержанием проекта следует понимать совокупность поставленных перед проектом целей и связей между ними [11].

Управление продолжительностью проекта - деятельность, направленную на обеспечение достижения целей проекта в необходимые сроки. Проект отражается на временной шкале в виде совокупности связанных между собой работ. Работа представляет собой деятельность, направленную на достижение собственной цели (результата работы) и длящуюся определенный период времени. В фазе разработки проекта управление продолжительностью заключается в разработке иерархической структуры работ (дерево работ), сетевых моделей и календарных графиков, чаще всего в виде графика Ганта.

Диаграмма Ганта  (график Ганта) - это один из наиболее удобных и популярных способов графического представления времени выполнения задач. Эта ленточная диаграмма представляет собой две шкалы: шкала выполняемых задач и временная шкала. В соответствии со сроком, отведенным по проекту каждой задаче, он откладывается на временной шкале [13].

Для того чтобы построить диаграмму, сначала необходимо определить полный список всех задач проекта и время, необходимое на выполнение каждой из них [14].

Управление стоимостью проекта – представляет собой деятельность, направленную на определение необходимого финансового результата и его достижение.

Под бюджетом проекта обычно понимается структура, состав и значения статей расходов, необходимых для реализации проекта, и статьей доходов, возникающих в результате проекта. Но чаще под бюджетом понимается структура расходов по проекту.

В качестве объектов – источников стоимости проекта выступают ресурсы. При этом некоторые ресурсы (такие, как материалы) создают (переносят) стоимость по мере их закупки и поставки, другие (такие, как основные средства и персонал) по мере участия в выполнении работ создают новую стоимость, зависящую от стоимости ресурсов и продолжительности работ. Стоимость результата проекта складывается из перенесенной и вновь созданной стоимости используемых ресурсов [15].

В ходе приобретения ресурсов и выполнения работ происходит использование финансовых средств, при этом осуществляется контроль за соблюдением бюджетных ограничений. Затем за счет реализации (продажи) результатов проекта потребителям появляются новые финансовые средства.

Управление качеством проекта – представляет собой деятельность, направленную на достижение соответствия результатов проекта выявленным потребностям и ожиданиям.

Принято различать четыре ключевых аспекта качества [16]:

- качество, обусловленное соответствием результатов проекта рыночным потребностям и ожиданиям;

- качество разработки (проектных решений) и планирования проекта;

- качество выполнения работ по проекту в соответствии с проектной и плановой документацией;

- качество ресурсного обеспечения.

В фазе реализации производятся поиск и подбор кадров, их адаптация и обучение, распределение и контроль выполнения работ, мотивация и развитие персонала. Особое место в управлении персоналом занимает управление командой. Команда – это нечто большее, чем совокупность сотрудников, непосредственно работающих в проекте[12].

Управление материально-техническим обеспечением проекта представляет собой деятельность, направленную на обеспечение работ всеми необходимыми материальными ресурсами при соблюдении ранее запланированных сроков и качества. В рамках этой подсистемы происходит управление материальными ресурсами, такими, как средства производства и материалы.

Управление коммуникациями проекта – представляет собой деятельность, направленную на обеспечение сбора, обработки и своевременного предоставления информации, необходимой участникам проекта для эффективного выполнения работ.

В ходе разработки и реализации проекта происходит выработка решений, закрепляемых в тех или иных документах, и выполнение решений, сопровождаемых накоплением учетных данных и представлением отчетов о промежуточных и окончательных результатах работ. Обязательным является создание документов, отражающих фактически достигнутые результаты, т.е. так называемой исполнительской документации, являющейся основной для контроля и корректировки решений, а также дальнейшего развития продукции[15].

## 1.2 Особенности в управлении проектом организации интернет-бизнеса

Ежедневно глобальная сеть Интернет все глубже проникает в жизнь населения, как и России так и других стран. Данная тенденция не может не наблюдается и в сфере бизнеса.

В интернет-экономике, практически каждая отрасль традиционной экономики находит свое продолжение в Интернете.

Важным инструментом для реализации бизнеса для большинства бизнес-задач в интернет-среде является интернет-сайт. Однако если крупная компания для его организации и управления может привлечь высокооплачиваемых специалистов, и это не существенно повлияет на их бюджет, то структуры малого и даже среднего бизнеса должны больше полагаться на свои собственные силы. К сожалению, часто используются иррациональные подходы, что приводят к чрезвычайно низкой эффективности интернет-сайтов. Это обстоятельство указывает на необходимость развития этой сферы деятельности.

Для того чтобы максимально сократить число ошибок в процессе разработки и управлении интернет-сайтом целесообразно применять проектный подход, который обеспечит комплексное решение задач, тем самым определяя новый термин - интернет-проект. Традиционные методики управления проекта не совсем подходят для специфики интернет-бизнеса, поэтому возникает необходимость в создании методологии управления интернет-проектами, с учетом специфики предметной области [17].

Интернет-бизнесом можно назвать любую деловую активность, которая использует возможности глобальных информационных сетей для преобразования внутренних и внешних связей с целью создания прибыли [18].

Проектом принято назвать временное действие, которое направлено на формирование товаров с исключительными свойствами, продуктов, интернет – услуг. При этом данное предприятие имеет жесткие временные рамки. У проекта есть начало и конец, между ними промежуток времени, который выделен для достижения поставленной цели [19].

Главной особенностью интернет – проекта является его востребованость в сети. Таким образом, разработчики проекта должны ориентироваться на потребности и нужды конечного потребителя продукта.

При проектировании и разработке интернет-проектов важно понимать особенности существующих моделей и варианты их интеграции в реальные модели деятельности фирм. Рассмотрим подробнее основные модели с целью понимания вопросов описания бизнес-процессов и постановки задач на этапе проектирования не типовых решений для информационных проектов [20]:

- В2В (business-to-business) - бизнес для бизнеса;

- В2С (business-to-consumer) - бизнес, ориентированный на конечного физического потребителя;

- С2С (consumer-to-consumer) - бизнес, обеспечивающий взаимодействие между большим количеством физических потребителей;

- С2В (consumer-to-business) - системы обработки ценовых заявок, по которым потребители хотели бы приобрести товары и услуги;

- В2А (business-to-administration) - бизнес, оперирующий сделками между частными компаниями и правительственными организациями (администрацией);

- С2А (consumer-to-administration) - бизнес, построенный на организации взаимоотношений физических лиц и государственных служб.

Управление проектом - преобразование существующего опыта, навыков, знаний и ресурсов для формирования информационного интернет-продукта. Чтобы удовлетворить потребности интернет-сообщества, необходимо найти оптимальное сочетание продукта обладающим высоким спросом и имеющимися ресурсами. Информационная среда характеризуется высокой степенью изменчивости спроса. Менеджер интернет-проекта должен адаптироваться в сложных условиях и остаться в рамках проекта [21].

Несмотря на высокую изменчивости спроса на интернет-ресурс, менеджер проекта должен подчинить работу логическим законам и правилам, чтобы не выходить за пределы отведенного времени. Кроме того, необходимо учитывать высокую стоимость интернет-проектов и оценить имеющиеся ресурсы и резервы. Чаще всего такие проекты привлекают инвесторов. Риски, связанные с интернет-проектами, достаточно высокие, но доходность значительно выше, чем в других проектах.

Другой особенностью интернет-проектов является быстрое устаревание продукта или услуги, которые производятся. Если на рынке информационных услуг появляется что-то новое и вызывает большое волнение среди потребителя, то быстрыми темпами появляются аналоги, поэтому руководитель интернет-проекта должен успеть получить прибыль до начала копирования.

Интернет-проекты характеризуются наличием одной или нескольких целей, которых можно назвать не только результатом, но и вариантами движения к реализации интернет-проекта. Руководитель может достичь цели интернет-проекта несколькими способами. Для выбора наиболее подходящего метода менеджер должен сформировать критерии оценки. Критериями могут быть ресурсы, финансы, качество, время.

Для осуществления интернет-проекта чаще всего нужны финансы или время. Эти два ресурса частично или практически не возобновляются. Время, затраченное на реализацию интернет-проекта, может восполнится только за счет прибыли, которую менеджер получит. Финансы, вложенные в проект, должны не только окупиться, но и пополняться. Если этого не произойдет, тогда проект можно назвать неэффективным. Если он не окупится, то его можно считать проектом с отрицательной рентабельностью.

## Выводы по разделу 1.

Управление проектами осуществляется во всех видах деятельности: в культуре, науке, бизнесе, строительстве, медицине и т.д. Самым распространенным применением проектного подхода является реализации инновационных идей или инвестиционных решений.

Проектом принято называть любой вид работы, которая выполняется одноразово. Любой из проектов предполагает получение установленного конечного результата, и у любого проекта есть фиксированные начало и конец. Реализация каждого проекта приводит к созданию какого-либо уникального продукта. Методы управления проектами позволяют эффективно управлять временными, затратными, качественными параметрами создаваемой продукции (услуг).

Что касается интернет-проектирования, то дефицит информации в данной области тормозит развитие подходов в организации и управлении интернет-проектами. Количество изданий об интернете увеличивается, но большинство из них описывает саму среду, а не то, как ее можно эффективно использовать в предпринимательстве. Это позволяет сделать вывод, что проблемы организации и управления интернет-проектами малых предприятий сферы торговли на современном этапе еще недостаточно решены и требуют активного внимания.

# 2. Управление проектом на примере организации интернет бизнеса ООО «Выгода.ру»

## 2.1. Основная характеристика и анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Выгода.ру»

Полное название: Общество с ограниченной ответственностью «Выгода.ру».

Фактический адрес: 115230, г. Москва, Каширское ш., д 3, копр 2, стр 2 пом 1-2.

Официальный сайт:  <https://vigoda.ru>

Сайт «Выгода» это крупнейший сервис коллективных скидок в России.

Компания основана летом 2010 года. За 8 лет работы сервис открыл отделения во всех крупных городах России и Казахстана. Основная активность на сайте у жителей Москвы и Санкт-Петербурга. В отличие от других купонных сервисов, «Выгода.ру» делит своих клиентов по гендерному признаку существуют отдельные разделы для женщин и для мужчин). Также клиенты сайта могут посмотреть на интерактивной карте текущие акции. Зарегистрированные пользователи ежедневно получают рассылку о предложениях с максимальной скидкой (до 90%) [22].

Сайт представлен в следующих городах:

1. В России: Москва, Санкт-Петербург, Альметьевск, Астрахань, Барнаул, Брянск, Владивосток, Волгоград, Воронеж, Екатеринбург, Иваново, Ижевск, Иркутск, Минеральные воды, Казань, Калининград, Калуга, Киров, Кострома, Краснодар, Красноярск, Курск, Липецк, Набережные Челны, Нижнекамск, Нижний Новгород, Новгород, Новосибирск, Омск, Орел, Пенза, Пермь, Ростов-на-Дону, Рязань, Самара, Саратов, Смоленск, Сочи, Тверь, Тольятти, Томск, Тула, Тюмень, Ульяновск, Уфа, Хабаровск, Чебоксары, Челябинск, Ярославль

2. В Украине: Киев

3. В Беларуси: Минск

4. В Молдавии: Кишинев

5. В Казахстане: Астана, Алма-Ата

6. В Прибалтике: Вильнюс, Рига, Таллин

Сайт Выгода работает следующим образом: на сайте присутствуют купоны с определенным процентом скидки, бесплатные и полные сертификаты. Чтобы купить купон, пользователь должен зарегистрироваться в системе. После чего все денежные операции будут отслеживаться в личном кабинете пользователя. Компания предлагает большой выбор вариантов оплаты (банковской картой, электронными деньгами или наличными в терминале). Подтверждение и сертификат приходит на почту в течение 5 минут [23].

Условия использования купона. Компания Выгода ру оставляет право за партнером устанавливать свои условия акций. Прежде чем оплачивать купон, пользователю лучше изучить особенности предоставления скидки. На сайте под каждым сертификатом подробно указана информация об условиях, сроках действия и месте проведения акции.

Партнеры сервиса могут устанавливать следующие требования:

- минимальная сумма заказа или скидка на 1 позицию в чеке;

- действие купона ограничено временем;

- подписаться в социальных сетях на страницу партнера;

- активировать купон через мобильный телефон.

Именные сертификаты нельзя передать друзьям или родственникам, но их можно купить в качестве подарка. В случае оказания неполного перечня услуг или отказа, клиент может обратиться в службу поддержки и вернуть деньги за купон. Подробную информацию о возврате, покупке и использовании сертификатов можно получить на сайте.

Ассортимент сервиса.

«Выгода.ру» ежедневно предлагает большой выбор акций от компаний с разной сферой деятельности. Пользователи могут сэкономить семейный бюджет до 90% на покупку товаров или услуг.

Основные направления сайта [22]:

- красота (процедуры SPA, массаж, услуги косметолога, визажиста, парикмахера, маникюр, педикюр и коррекция фигуры);

- здоровье (консультация врачей и проведение медицинских процедур);

- еда и развлечение (доставка на дом, посещение кафе, ресторанов, баров и ночных клубов);

- туры и проживание в гостиницах;

- семинары, курсы повышения квалификации, репетиторство;

- билеты в кино, театр, аквапарки;

- услуги автомеханика;

- ремонт и строительство;

- товары для детей, одежда, обувь, аксессуары;

- бытовая техника и электроника.

Преимущества и недостатки купонного сервиса «Выгода.ру».

Благодаря постоянному появлению новых предложений и акций дня, клиенты компании сэкономили за 7 лет более 7,5 млрд. рублей. При этом партнеры сервиса смогли привлечь интерес со стороны людей к своей продукции [24].

Основные преимущества Выгода.ру:

- ежедневное обновление предложений от партнеров по городам России и Казахстана;

- рассылка акций дня с большими процентами скидки;

- наличие бесплатных сертификатов и промокодов;

- разнообразие способов оплаты;

- выгодные предложения для партнеров компании.

Недостатками сервиса являются:

- продолжительность акций 1-2 дня;

- нет форума;

- неудобные комментарии на сайте;

- слабый функционал личного кабинета.

Отрицательные отзывы Выгода ру получает из-за некомпетентности некоторых компаний, которые отказывают в предоставлении скидки. Возврат денег происходит не моментально и только на счет в личном кабинете. В сервисе клиенты находят предложения с завышенной первоначальной стоимостью.

Организационная структура исследуемого сервиса имеет линейный тип структуры управления, которому характерно то, что во главе каждого подразделения стоит руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками (Рис.2.1):

Директор предпринимательства

Отдел маркетинга

и рекламы

Технический

отдел

Бухгалтерский отдел

Отдел

продаж

Рисунок 2.1- Организационная структура структура сервиса Выгода.ру

Директор предпринимательства отвечает за планирование и организацию рабочего процесса в целом, обеспечивает выполнение планов, контролирует качество выполняемых работ.

Отдел продаж состоит из руководителя отдела и четырех сотрудников. Руководитель следит за работой своих подчинённых, своевременно нанимает персонал, контролирует качество работ всего коллектива и решает конфликтные ситуации среди сотрудников. Менеджеры по продажам отвечают за продажи, консультируют покупателей, принимают заказы по телефону и другим средствам связи [22].

Отдел маркетинга. Этот одел очень важен для интернет-магазина и сотоит из маркетолога и интернет-маркетолога. Маркетолог определяет потребности покупателей, уровень спроса, наиболее востребованные услуги и акции. Кроме того, он определяют целевую аудиторию, узнаёт её потребности, пожелания, интересы, и работает с ней при помощи различных интернет-порталов и электронных рассылок. Интернет-маркетолог занимается SEO-продвижением интернет-магазина, осуществляет продвижение бренда интернет-магазина в социальных сетях, работает с медийной и контекстной рекламой.

Бухгалтерский отдел занимается ведением бухгалтерского учета в соответствии с требованиями действующего законодательства Российской Федерации; разработкой проектов сметы доходов и расходов; составлением и представлением оперативной, статистической, налоговой и бухгалтерской отчетности.

Общая численность сотрудников составляет 9 человек.

Рынок купонных сервисов в России образовался в 2010 году, вдохновившись успехом американскомериканского купонного стартапа Groupon — его основатель Энди Мейсон заработал первый миллиард долларов спустя два года после запуска компании. Сегодня на отечественном рынке присутствуют более 200 купонных сервисов.

Исследуемый сайт «Выгода.ру» входит в число лидеров рынка и занимает третье место. Главными конкурентами организации являются сервисы «Biglion», «Kupikupon» и «[Groupon](http://whoiswho.dp.ru/cart/company/2932823/)» [26].

Сайт «Biglion» занимает первое место в рейтинге наиболее посещаемых купонных сервисов в России в 2017 году. На сайте доступны скидки на питание в ресторанах, стоматологию, интернет-магазины, салоны красоты и образовательные курсы в диапазоне 30–90%.

Сайт «[Groupon](http://whoiswho.dp.ru/cart/company/2932823/)» занимает второе место в вышеупомянутом рейтинге. Данный сервис является родоначальником рынка коллективных скидок, с которого индустрия скидок и началась в России. Групон является самым крупным. Сервис присутствует в 16 странах мира и тысячи городов по всему миру [23].

Сайт «Kupikupon» свое присутствие насчитывает в более 70-ти городов России и в 7 странах мира, и эти цифры неуклонно растут. Сервис предоставляет своим постоянным покупателям помимо скидок и распродаж дополнительную выгоду в виде cashback. С его помощью легко сэкономить на посещении стоматолога, солярия, SPA-центра. Также cash back действует при заказе экскурсий, покупке электроники, бытовой техники, одежды, цветов [25].

Рассмотрим основные показатели финансово-экономической деятельности.

Основные технико-экономические показатели деятельности сервиса приведены в Таблице 2.1, данные для их расчета были взяты из баланса организации и из отчета о прибылях и убытках за 2015 и 2016 годы (Приложение А).

Коэффициент оборачиваемости капитала вычисляется по следующей формуле [ 26]:

Коэффициент оборачиваемости капитала = Выручка / Среднегодовую сумму собственного капитала

В свою очередь среднегодовая сумма собственного капитала рассчитывается так:

Среднегодовой объем собственного капитала = (Собственный капитал на начало года + Собственный капитал на конец года) / 2

Таблица 2.1 – Основные технико-экономические показатели ООО «Выгода.ру»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | за 2016 год | за 2015 год | Отклонения | |
| в абсолютном выражении, +/- | в относительном выражении, % |
| 1 | Собственный капитал, тыс. руб. | 92657 | 8000 | 84657 | 11,582 |
| 2 | Выручка от продажи продукции, тыс. руб. | 851319 | 858542 | -7223 | 0,992 |
| 3 | Численность персонала,чел | 9 | 10 | -1 | 0,9 |
| 4 | Производительность труда, тыс. руб./чел | 94591 | 85854,2 | 8736,8 | 1,102 |
| 5 | ФЗП работников, тыс. руб. | 328089 | 354917 | -26828 | 0,924 |
| 6 | Себестоимость продаж | -735 | -1 | -734 | 735 |
| 7 | Прибыль от продаж, тыс.руб. | 111697 | 123482 | -11785 | 0,905 |
| 8 | Прибыль чистая, тыс.руб. | 84657 | 48238 | 36419 | 1,755 |
| 9 | Заемный капитал | 231622 | 471151 | -239529 | 0,492 |
| 10 | Рентабельность продаж, % | 9,944 | 5,619 | 4,326 | 1,77 |
| 11 | Стоимость основных фондов, тыс.руб. | 1148 | 1689 | -541,000 | 0,68 |
| 12 | Фондоотдача, руб | 741,567 | 508,314 | 233,253 | 1,459 |
| 13 | Фондовооруженность, тыс.руб/чел. | 94591,000 | 85854,2 | 8736,8 | 1,102 |
| 14 | Коэффициент оборачиваемости капитала,% | 16,915 | -53,263 | 70,178 | -0,318 |
| 15 | Коэффициент финансового риска% | 2,5 | 58,894 | -56,394 | 0,042 |

Коэффициент финансового риска рассчитывается по следующей формуле [ 20]:

Коэффициент финансового риска = Заемный капитал/Собственный капитал.

Проведенный анализ технико-экономических показателей ООО «Выгода.ру» показал, что предприятие работает с уменьшением выручки, так в 2016 году выручка стала меньше на -7 223 тыс. руб. Численность персонала снизилась на 1 сотрудника, при этом производительность труда стала больше на 10,2 %. Фонд заработной платы в анализируемом периоде составил 328089 тыс. Руб., что на 7,6 % меньше, чем в прошедшем периоде. Рост чистой прибыли на 36419 тыс.руб. в сравнении с предыдущим.

Коэффициент финансового риска снизился на -56,394 % что является позитивной тенденцией.

## 2.2. Анализ существующей системы управления проектами в организации «Выгода.ру»

Главным проектом организации ООО «Выгода.ру» является сама идея создания относительно нового направления интернет-бизнеса в РФ – сервиса коллективных скидок по продаже купонов на различные услуги, с целью экономии средств потребителей. [Ишкаев Руслан Фидратович](https://file.e-ecolog.ru/search?query=%D0%98%D1%88%D0%BA%D0%B0%D0%B5%D0%B2+%D0%A0%D1%83%D1%81%D0%BB%D0%B0%D0%BD+%D0%A4%D0%B8%D0%B4%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87&noredirect=1), нынешний генеральный директор компании, является разработчиком данного сайта. На его плечи легла ответственность за правильную и эффективную организацию системы управления проектом купонного сервиса.

Срок реализации проекта: с 01.06. 2009 по 01.01.2010.

Проект создание сайта «Выгода.ру» происходил в три этапа:

1. Подготовительный этап. Формирование замысла проекта представляет собой формирование рабочей группы инициаторов, инициация идеи, формирование цели и задачи проекта. Технико-экономическое обоснование проекта включило в себе маркетинговые исследования (а именно анализ данных, анализ рынка купонных сервисов, анализ внешней среды и т.д.), для этого был создан отдел маркетинга, подготовка сметно-финансовой документации и анализ исполнителей проекта. Анализ возможных риском на данном этапе так же уместен. По итогу всех вышеуказанных процессов проводилась подготовка оценочного заключения по реализации проекта, вследствие чего и произошла подготовка самого бизнес-плана. Графический вид данного этапа представлен на Рисунке 2.2:

Маркетинговые исследования

Подготовка оценочного заключения по реализации проекта

Подготовка сметно-финансовой документации

Технико-экономическое обоснование проекта

Подготовка бизнес-плана

Формирование замысла проекта

Анализ исполнителей проекта

Анализ возможных рисков

Рисунок 2.2 – Схема подготовительного этапа проекта

2. Реализационный этап. Работа по созданию сайта – это важный процесс, так как именно он является главной платформой ведения интернет-бизнеса, поэтому он должен быть удобным, функциональным, наполненным, оригинальным и привлекательным для потребителя. На его создание было потрачено около 3-ех месяцев. Далее был проведен подбор персонала и дальнейшее его обучение, вследствие чего была составлена организационная структура предприятия. Было выбрано и арендовано помещение для офиса, закуплено оборудование, в общем, налаживался рабочий процесс. В заключение всех данных мероприятий проводилась работа по поиску и подбору партнеров, то есть поставщиков купонов на услуги, товары, развлечение и т.д. и заключение с ними договоров о сотрудничестве. Графический вид данного этапа представлен в Рис.2.3:

Подбор персонала

Обучение персонала

Работы по созданию сайта

Поиск и выбор партнеров

Аренда помещения для офиса

Закупка оборудования для работы

Организация рабочего процесса

Рисунок 2.3 – Схема реализационного этапа проекта

3. Завершающий этап. Прежде чем произвести пилотный запуск сайта, предприятием была выбрана маркетинговая стратегия и проведены мероприятия по продвижению сайта. Закрытие проекта было произведено только после устранения всех неполадок, связанных с работой сайта и после окончательного распределения обязанностей между сотрудниками. Отчет о реализации проекта включал в себя проведение заключительных мероприятий, сбор и проверка аналитических отчетов, расформирование команды и работников проекта. Графический вид данного этапа представлен на Рис. 2.4:

Отчет о реализации проекта

Закрытие проекта

Пилотный запуск сайта

Выбор и реализация маркетинговой стратегии

Рисунок 2.4 – Схема завершающего этапа проекта

В завершении можно сделать вывод, что создание купонного сервиса «Выгода.ру» стало довольно успешным и эффективным, а именно благодаря грамотной и правильной организации управления проектом. Компания работает с 2010 года и за все свое существование только увеличивает свою значимость и позицию на рынке. Организация постоянно расширяет ассортимент предоставляемых услуг, ведет активную маркетинговую деятельность и осуществляет множество мелких проектов по улучшению работы сервиса и по привлечению новых клиентов.

## 2.3 Разработка проекта по оптимизации деятельности ООО «Выгода.ру»

Купонный сервис ООО «Выгода.ру» осуществляет свою деятельность, как говорилось выше, в более чем 50-ти городах Российской Федерации и других европейских странах. Компания располагает одним офисом в г. Москва, численность которого 9 сотрудников в 2016 году. Нагрузка на сотрудников организации колоссальная, поэтому потребители часто жалуются на некачественное предоставление услуг, не соответствие того что предлагает сервис с действительностью, низкий уровень обратной связи, несвоевременный возврат денег при отмене сделки.

Миссия проекта - совершенствование и улучшения работы исследуемого интернет-бизнеса, предоставления более качественных услуг потребителям, путем открытия представительств в других городах страны.

Целью проекта является реализация проекта по открытию представительства купонного сервиса ООО «Выгода.ру» в Санкт-Петербурге в установленные сроки, с установленным бюджетом и регламентированным качеством.

Для начала определим, какие работы должны быть выполнены в рамках проекта (Табл.2.2).

Таблица 2.2 – Перечень работ

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование/содержание работы | Продолжительность работ (дни) |
| Составление бизнес-проекта | 7 |
| Аренда здания для офиса | 3 |
| Подбор сотрудников и их обучение | 10 |
| Закупка компьютерного оборудования и оргтехники | 2 |
| Проведение коммуникаций | 5 |
| Отделка офиса | 5 |
| Чистовая уборка офиса | 1 |
| Установка компьютерного оборудования и оргтехники | 2 |
| Открытие офиса | 1 |
| Закрытие проекта | 1 |
| Оформление отчета о реализации проекта | 5 |

В реализации проекта будут принимать участие:

- директор;

- бухгалтер;

- менеджер отдела кадров;

- системный администратор;

- мастер по ремонту помещения;

- технический служащий.

Руководителем проекта является директор. Участниками проекта станут выбраны действующие сотрудники организации ООО «Выгода.ру», которые совмещать основную работу с проектной за дополнительную плату, и временные наемные работники (техперсонал и мастер по ремонту помещения).

Построим матрицу ответственности, в которой будет указано, за какой процесс отвечает каждый участник проекта (Таблица 2.3) [14]:

Таблица 2.3 – Матрица ответственности

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование должности  Содержание работы | Директор | Бухгалтер | Менеджер отдела кадров | Техслужащий | Мастер по ремонту помещения | Системный администратор |
| Составление бизнес-проекта |  | + |  |  |  |  |
| Аренда здания для офиса | + |  |  |  |  |  |
| Подбор сотрудников и их обучение |  |  | + |  |  |  |
| Закупка компьютерного оборудования и оргтехники |  |  |  |  |  | + |
| Проведение коммуникаций |  |  |  |  | + |  |
| Отделка офиса |  |  |  |  | + |  |
| Чистовая уборка офиса |  |  |  | + |  |  |
| Установка компьютерного оборудования и оргтехники |  |  |  |  |  | + |
| Открытие офиса | + |  |  |  |  |  |
| Закрытие проекта | + |  |  |  |  |  |
| Оформление отчета о реализации проекта |  | + |  |  |  |  |

Составив наименование работ, исполнителей и установив длительность каждой работы – можно построить линейный график Ганта. Проект был реализован с помощью программы MS Project 2007 [17].

График состоит из двух частей: графической и табличной. В табличной части указываются название задачи, длительность каждой задачи, начало и окончание задачи. Для каждой задачи указывается предшествующая задача и названия ресурсов, с помощью которых будут реализованы поставленные задачи. В графической части продолжительность работ указывается в виде прямоугольников (работ). Каждый из прямоугольников имеет разную длину. Это связано с тем, какая продолжительность работы. Связи между работами показываются стрелочкой.

На основании перечня работ, приведенного в Табл. 2.2 была построена диаграмма Ганта (Рис. 2.5):

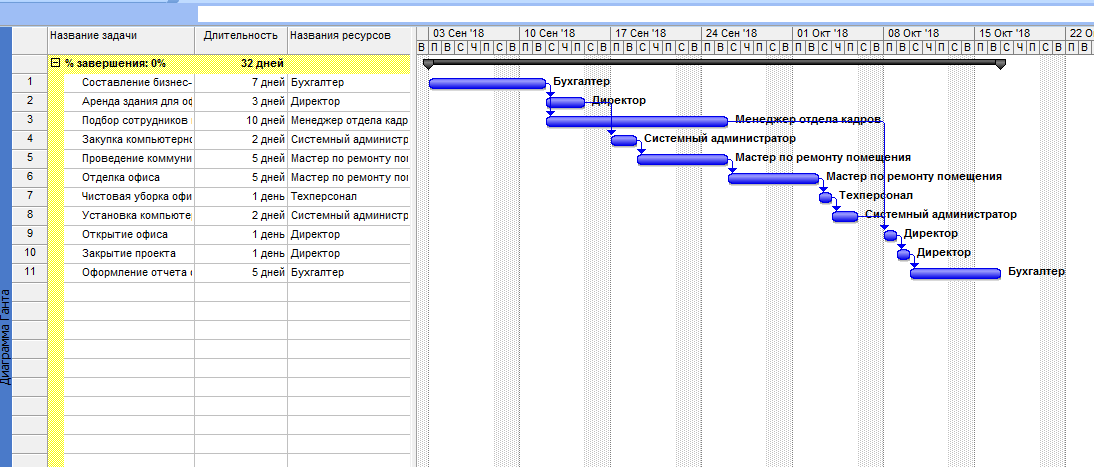


Рисунок 2.5 – Диаграмма Ганта

Сроки реализации проекта с 03.09.2018 по 16.10.2018 (32 дня).

Рассчитаем ожидаемую продолжительность работ при помощи метода PERT при помощи программы MS Project 2007. Данный метод основан на трех вероятностных оценках времени [15]:

1.Оптимистическая оценка;

2.Пессимистическая оценка;

3.Наиболее вероятная оценка.

Расчет ожидаемой продолжительности проекта изображен на рис. 2.6:

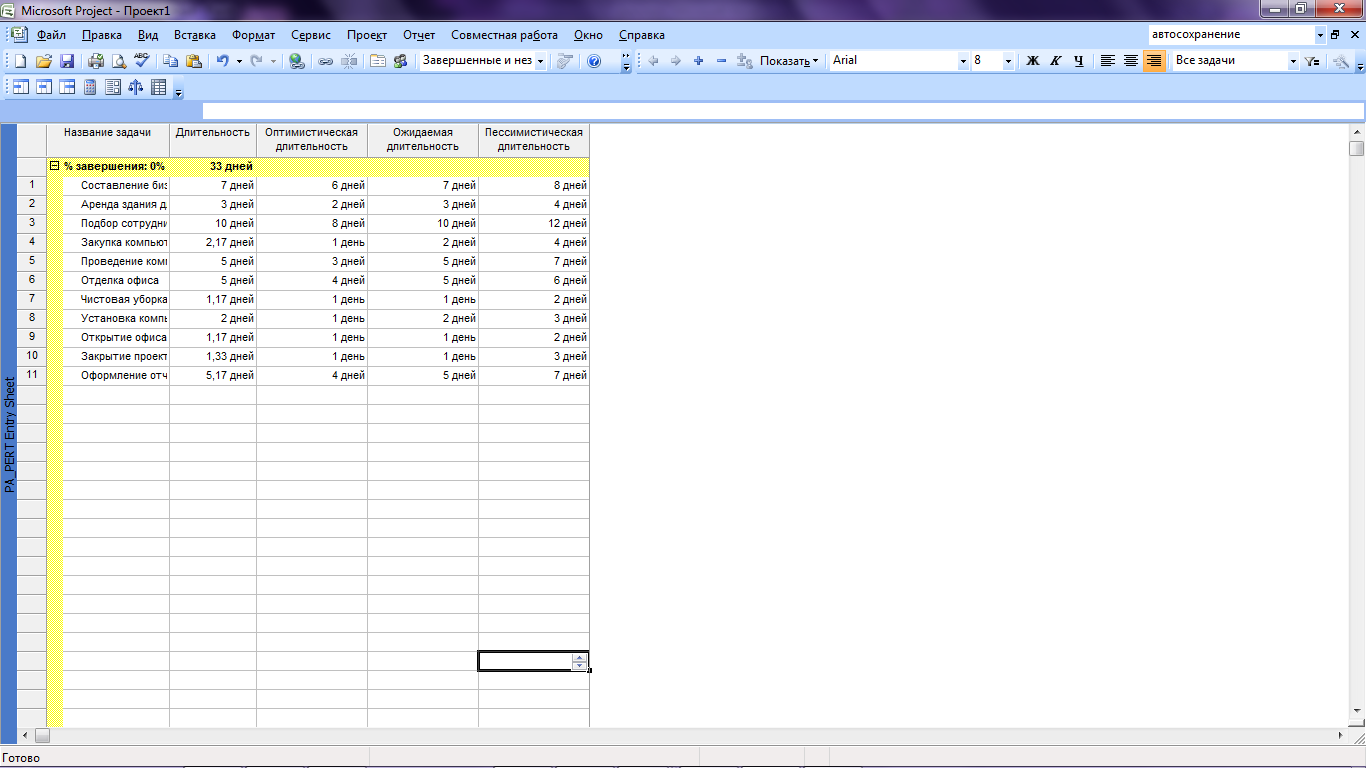


Рисунок 2.6 – Расчет ожидаемой продолжительности проекта

Ожидаемая продолжительность проекта составила - 33 дня, что на 1 день больше чем плановая длительность проекта, что не является критическим покзателем.

Далее рассчитаем затраты на заработную плату участникам проекта открытия представительства в Санкт-Петербурге сервиса ООО «Выгода.ру». Для этого надо посчитать, сколько каждый исполнитель получает за 1 день работы.

В одном календарном месяце около 23 рабочих дня, таким образом необходимо оклад работника поделить на количество рабочих дней в месяце, а затем умножить на число дней отработанных реализуя проект.   
Расчет общих затрат на заработную плату участникам проекта представлен в Табл. 2.3:

Таблица 2.3 – Затраты на заработную плату участникам проекта

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Должность | Кол-во чел. | Оклад, руб/м | Оплата за 1 рабочий день, руб. | Кол-во отработанных дней | Оплата за весь проект, руб |
| 1 | Директор | 1 | 45000 | 1956,52 | 20 | 39130,43 |
| 2 | Бухгалтер | 1 | 35000 | 1521,74 | 12 | 18260,87 |
| 3 | Менеджер отдела кадров | 1 | 35000 | 1521,74 | 10 | 15217,39 |
| 4 | Системный администратор | 1 | 40000 | 1739,13 | 4 | 6956,522 |
| 5 | Мастер по ремонту помещения | 2 | 25000 | 1086,96 | 10 | 21739,13 |
| 6 | Техперсонал | 1 | 25000 | 1086,96 | 1 | 1086,957 |
| Итого | | | | | | 102391 |

Таким образом, на реализацию проекта затраты на заработную плату составят – 102391 руб.

Составление бюджета проекта.

К общим затратам проекта следует отнести:

- затраты на оплату труда;

- затраты на строительные материалы;

- затраты на покупку компьютерного оборудования и оргтехники;

- транспортные расходы.

Бюджет проекта для открытия представительства сервиса ООО «Выгода.ру.» представлен Табл. 2.4:

Таблица 2.4 - Бюджет проекта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование затрат | Стоимость, руб. | Доля в общем объеме затрат, % |
| 1. | Оплата труда участникам | 102391 | 32,93 |
| 2. | Затраты на строительные материалы | 15000 | 4,82 |
| 3. | Покупка компьютерного оборудования и оргтехники | 95000 | 30,56 |
| 4. | Транспотрные расходы | 8500 | 2,73 |
| 5. | Аренда помещения | 90000 | 28,95 |
| Итого | | 310891 | 100 |

Таким образом общие затраты по проекту составят 310891 руб. Структура затрат изображена на Рис.2.7.

Рисунок 2.7 – Структура затрат по проекту

Проанализировав структуру затрат по проекту можно сделать вывод, что наибольшую долю занимает оплата труда участникам проекта – 32,93 %, за ними идут затраты на покупку компьютерного оборудования и оргтехники 30,56% и затраты на аренду помещения 28,95%. Затраты на строительные материалы и на транспортные услуги в сумме занимают 7,55%.

Любой проект изначально подвержен рискам, как от внешних факторов, так и от внутренних.

В Таблице 2.4 представлены риски, их последствия и мероприятия по их предотвращению для проекта открытия представительства для интернет-бизнеса ООО «Выгода.ру».

Таблица 2.4 – Риски проекта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| п/п | Риск | Последствия, к которым может привести риск | Мероприятия по предотвращению наступления или последствий этого события |
| Организационные риски | | | |
| 1. | В процессе работы изменение плана в рамках проекта. | Срыв сроков, увеличение бюджета, сложность в достижении цели. | Тщательная разработка проекта в предотвращение всевозможных отклонений. |
| 2. | Болезнь, увольнение, прекращение работы участника проекта. | Срыв сроков, увеличение бюджета. Судебные разбирательства. Штрафы. | Своевременная оплата труда и создание комфортных условий работы участникам проекта |
| Финансовые риски | | | |
| 3. | Превышение бюджета, запланированного на реализацию проекта | Финансовый потери, отказ от ранее запланированных мероприятий в проекте | Создать резервный фонд проекта. |
| 4. | Неоправданность проекта | Полная финансовая потеря | Составить прогноз и вычислить рентабельность проекта. |
| Риски человеческого фактора | | | |
| 5. | Невыполнение своих должностных обязанностей работников, которые задействованы в проекте. | Срыв поставленных сроков.  Возможные штрафные санкции | Качественный отбор участников проекта. |
| Технические риски | | | |
| 7 | Неспособность разработчиков реализовать ту или иную задачу | Несоблюдение запланированных сроков | Ставить задачи с максимальным уровнем реализации. Т.е. с возможным выполнением |
| 8 | Неудовлетворительная ,неслаженная производительность системы | Нарушение качественных, финансовых, временных показателей. | Выбирать наиболее зарекомендованные и проверенные организации по выполнению профильных работ. |

## Выводы по разделу 2.

Организация интернет-бизнеса ООО «Выгода.ру» это один из крупнейших сервисов коллективных скидок в России. Ежедневно сервис предлагает большой выбор акций от компаний с разной сферой деятельности. Пользователи могут сэкономить семейный бюджет до 90% на покупку товаров или услуг.

В связи с расширением ассортимента сервиса, ростом объемов продаж купонов и увеличением количества иностранных и отечественных партнеров, был разработан проект открытия представительства ООО «Выгода.ру» в Санкт-Петербурге.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате написания были рассмотрены теоретические основы управления проектом организации и управление проектом на примере организации интернет-бизнеса ООО «Выгода.ру»

Управление проектами осуществляется во всех видах деятельности: в культуре, науке, бизнесе, строительстве, медицине и т.д. Самым распространенным применением проектного подхода является реализации инновационных идей или инвестиционных решений.

Проектом принято называть любой вид работы, которая выполняется одноразово. Любой из проектов предполагает получение установленного конечного результата, и у любого проекта есть фиксированные начало и конец. Реализация каждого проекта приводит к созданию какого-либо уникального продукта. Методы управления проектами позволяют эффективно управлять временными, затратными, качественными параметрами создаваемой продукции (услуг).

Исследованы понятие, классификация, жизненный цикл и фазы проекта. Проект, с точки зрения теории систем управления, должен быть гибким и управляемым, чтобы его можно было контролировать и корректировать в ходе выполнения работ.

Жизненный цикл проекта (ЖЦП) имеет определенную начальную и конечную точки, которые могут быть привязаны к временной шкале. Жизненный цикл проекта можно разделять на фазы, фазы – на стадии и этапы. Фазы жизненного цикла проекта тесно взаимосвязаны между собой: результат выполнения одной фазы становится исходной информацией для другой.

Интернет-бизнесом можно назвать любую деловую активность, которая использует возможности глобальных информационных сетей для преобразования внутренних и внешних связей с целью создания прибыли

Для того чтобы максимально сократить число ошибок в процессе разработки и управлении интернет-сайтом целесообразно применять проектный подход, который обеспечит комплексное решение задач, тем самым определяя новый термин - интернет-проект.

Что касается интернет-проектирования, то дефицит информации в данной области тормозит развитие подходов в организации и управлении интернет-проектами. Количество изданий об интернете увеличивается, но большинство из них описывает саму среду, а не то, как ее можно эффективно использовать в предпринимательстве. Это позволяет сделать вывод, что проблемы организации и управления интернет-проектами малых предприятий сферы торговли на современном этапе еще недостаточно решены и требуют активного внимания.

Объектом исследования стал интернет-бизнес коллективных купонных покупок ООО «Выгода.ру». Компания работает с 2010 года и находилась у самых истоков зарождения самого рынка купонных сервисов в России.

Сервис «Выгода.ру» ежедневно предлагает большой выбор акций от компаний с разной сферой деятельности. Пользователи могут сэкономить семейный бюджет до 90% на покупку товаров или услуг. Благодаря постоянному появлению новых предложений и акций дня, клиенты компании сэкономили за 7 лет более 7,5 млрд. рублей. При этом партнеры сервиса смогли привлечь интерес со стороны людей к своей продукции.

Основные преимущества сервиса «Выгода.ру» ежедневное обновление предложений от партнеров по городам; рассылка акций дня с большими процентами скидки; наличие бесплатных сертификатов и промокодов; разнообразие способов оплаты; выгодные предложения для партнеров компании.

Недостатками сервиса являются продолжительность акций 1-2 дня;нет форума; неудобные комментарии на сайте; слабый функционал личного кабинета; некомпетентность некоторых компаний, которые предоставляют скидки.

Рынок купонных сервисов в России образовался в 2010 году, вдохновившись успехом американскомериканского купонного стартапа Groupon — его основатель Энди Мейсон заработал первый миллиард долларов спустя два года после запуска компании. Сегодня на отечественном рынке присутствуют более 200 купонных сервисов

Исследуемый сайт «Выгода.ру» входит в число лидеров рынка и занимает третье место. Главными конкурентами организации являются сервисы «Biglion», «Kupikupon» и «[Groupon](http://whoiswho.dp.ru/cart/company/2932823/)».

Проведенный анализ технико-экономических показателей ООО «Выгода.ру» показал, что предприятие работает с уменьшением выручки, так в 2016 году выручка стала меньше на -7 223 тыс. руб. Численность персонала снизилась на 1 сотрудника, при этом производительность труда стала больше на 10,2 %. Фонд заработной платы в анализируемом периоде составил 328089 тыс. Руб., что на 7,6 % меньше, чем в прошедшем периоде. Рост чистой прибыли на 36419 тыс.руб. в сравнении с предыдущим. Коэффициент финансового риска снизился на -56,394 % что является позитивной тенденцией.

Главным и первым проектом организации ООО «Выгода.ру» является сама идея создания относительно нового направления интернет-бизнеса в РФ - сервиса коллективных скидок по продаже купонов на различные услуги, с целью экономии средств потребителей. Проект реализовывался с 01.06. 2009 по 01.01.2010. Проект создание сайта «Выгода.ру» происходил в три этапа: подготовительный, реализационный и завершающий.

Для того чтобы оптимизировать работу сервиса с целью предоставления более качественных услуг, а в итоге увеличения прибыли был разработан проект открытия представительства купонного сервиса «Выгода.ру». Компания располагает одним офисом в г. Москва, численность которого 9 сотрудников в 2016 году. Нагрузка на сотрудников организации колоссальная, поэтому потребители часто жалуются на некачественное предоставление услуг, не соответствие того что предлагает сервис с действительностью, низкий уровень обратной связи, несвоевременный возврат денег при отмене сделки.

В ходе планирования проекта был составлен перечень работ и их длительность, а также было установлено, кто из участников, за что будет отвечаьб. Основываясь на этих данных, была построена диаграмма Ганта при помощи программы MS Project 2007, по которой определили, что Сроки реализации проекта с 03.09.2018 по 16.10.2018 (32 дня).

В бюджет проекта были включены затраты на оплату труда, на строительные материалы, на покупку компьютерного оборудования и оргтехники, транспортные расходы. Общая сумма затрат 310891 руб.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Антонов Г.Д., Иванова О.П. , Тумин В.М.. Управление проектами организации : учебник /,— М. : ИНФРА-М, 2018. — 244 с.

2. Беликова, И.П. Управление проектами [Электронный ресурс] : учебное пособие (краткий курс лекций) / И.П. Беликова; Ставропольский гос. аграрный ун-т. - Ставрополь, 2014. – 80 с.

3. Васильев Г.А. Электронный бизнес и реклама в Интернете. М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015.- 183 с.

4. Грей, К.Ф. Управление проектами: Практическое руководство /К. Ф. Грей, Э. У. Ларсон: пер. с англ. М.: Дело и Сервис, 2010. – с.781.Чурилов А. А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России // Молодой ученый. — 2013. — №3. — С. 301.

5. Зобнина М.Р. Стартап-гайд: Как начать… и не закрыть свой интернет-бизнес: Учебное пособиe. М.:Альпина Пабл., 2016. - 166 с.

6. Ильин В.В. Руководство качеством проектов. Практический опыт: Учебное пособие .3-е изд., (эл.) - М.:МИСИ-МГСУ, 2018. - 178 с.

7. Исаков В.Б. Говорите языком схем: Краткий справочник / М.:Юр.Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 144 с.

8. Куперштейн В.И Microsoft® Project 2010 в управлении проектами: Самоучитель . СПб:БХВ-Петербург, 2011. - 416 с.

9. Лапидус Л.В. Цифровая экономика: управление электронным бизнесом и электронной коммерцией : учебник . М. : ИНФРА-М, 2018. — 479 с.

10. Ньютон Р Управление проектами от А до Я ., - 7-е изд. - М.:Альпина Пабл., 2016. - 180 с.: ISBN 978-5-9614-5379-9

11. Поташева Г.А. Управление проектами (проектный менеджмент): Учебное пособие - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 224 с.

12. Павлов А.Н Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK. Изложение методологии и опыт применения . 5-е изд., (эл.) - М.:Лаборатория знаний, 2017. - 274 с.

13. Попов Ю.И., Яковенко О.В. Управление проектами: Учебное пособие . М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 208 с.

14. Силаева А.Ю. АНАЛИЗ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КУПОННЫХ СЕРВИСОВ НА ПРИМЕРЕ САМАРСКОГО РЕГИОНА // Научное сообщество студентов XXI столетия. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ: сб. ст. по мат. VI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 6. URL: http://sibac.info/archive/economy/6.pdf (дата обращения: 26.05.2018).

15. Сооляттэ, А. Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика[Электронный ресурс] : учебник / А. Ю. Сооляттэ. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.

16. Хелдман К. Профессиональное управление проектом [Электронный ресурс] / К. Хелдман ; пер. с англ. А.В. Шаврина. — 6-е изд. (эл.). — М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. — 731 с.

17. Хелдман К., Управление проектами. Быстрый старт .2-е изд., (эл.) - М.:МИСИ-МГСУ, 2018. - 354 с.

18. Черняк, В. З. Управление инвестиционными проектами [Электронный ресурс] : учеб. пособие для вузов / В. З. Черняк. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 365 с.

19.Электронный ресурс: Управление интернет-проектами.URL: <https://spravochnick.ru/menedzhment/upravlenie_proektami/upravlenie_internet_-_proektami/> (дата обращения:30.05.2018).

20.Официальный сайт ООО «Выгода.ру».URL: <https://vigoda.ru> (дата обращения:24.05.2018).

21. Электронный ресурс: Поставщики скидок. URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2017/03/29/58da807e9a7947485dd97bd8> (дата обращения: 25.05.2018).

22. Электронный ресурс: Cайт скидок Групон.ру — GROUPON (Россия). URL: <http://www.skidy.ru/saity-skidok/darberry.html> (дата обращения: 25.05.2018).

23. Электронный ресурс: Самый лучший кэшбэк в КупиКупон. URL: <https://cashbacki.top/shop-kupikupon-ru/> (дата обращения:26.05.2018).

24. Электронный ресурс: Коэффициент оборачиваемости собственного капитала. URL:<https://www.finalon.com/ru/slovar-ekonomicheskikh-pokazatelej/296-oborachivaemost-sobstvennogo-kapitala> (дата обращения: 26.02.2018).

25. Электронный ресурс: Коэффициент финансового риска. URL: <http://1fin.ru/?id=281&t=1083&ht=395&w=%CA%EE%FD%F4%F4%E8%F6%E8%E5%ED%F2%7C%EA%E0%EF%E8%F2%E0%EB%E8%E7%E0%F6%E8> (дата обращения: 24.05.2018).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Финансовая отчетность ООО «Выгода.ру»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Бухгалтерский баланс | | | | | |
| **Наименование показателя** | **Код** | **31.12.2016** | **31.12.2015** | **31.12.2014** | **31.12.2013** |
| АКТИВ | | | | | |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | | |
| Нематериальные активы | 1110 | 152 | 188 | 183 | 203 |
| Основные средства | 1150 | 1 148 | 1 689 | 2 703 | 7 022 |
| Отложенные налоговые активы | 1180 | 10 | 22 | 10 412 | 54 449 |
| Прочие внеоборотные активы | 1190 | 358 | 1 308 | 2 253 | 0 |
| Итого по разделу I | 1100 | 1 668 | 3 207 | 15 551 | 61 674 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | | |
| Запасы | 1210 | 67 | 225 | 486 | 1 081 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | 23 | 2 | 293 | 294 |
| Дебиторская задолженность | 1230 | 240 985\* | 64 198 | 119 150 | 123 982\* |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | 80 453 | 400 236 | 154 113 | 62 434 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 754 | 9 137 | 8 977 | 10 773 |
| Прочие оборотные активы | 1260 | 329 | 2 146 | 1 080\* | 4 507 |
| Итого по разделу II | 1200 | 322 611 | 475 944\* | 284 099 | 203 071 |
| **БАЛАНС** | **1600** | **324 279** | **479 151** | **299 650** | **264 745** |
| ПАССИВ | | | | | |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | | | | | |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 3 203 | 3 203 | 3 203 | 3 203 |
| Добавочный капитал (без переоценки) | 1350 | 137 178 | 137 178 | 137 178 | 137 178 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | -47 724 | -132 381 | -180 619 | -241 047 |
| Итого по разделу III | 1300 | 92 657 | 8 000 | -40 238 | -100 666 |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | | |
| Отложенные налоговые обязательства | 1420 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Итого по разделу IV | 1400 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | | |
| Заемные средства | 1510 | 0 | 0 | 0 | 49 |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 207 388 | 443 445 | 324 808 | 343 887 |
| Доходы будущих периодов | 1530 | 0 | 0 | 372 | 812 |
| Оценочные обязательства | 1540 | 24 234 | 27 706 | 14 687 | 15 614 |
| Прочие обязательства | 1550 | 0 | 0 | 21 | 5 047\* |
| Итого по разделу V | 1500 | 231 622 | 471 151 | 339 888\* | 365 409\* |
| **БАЛАНС** | **1700** | **324 279** | **479 151** | **299 650** | **264 745** |
| 2. Отчет о прибылях и убытках | | | | | |
| **Показатели** | **Код** | **2016** | **2015** | **2014** | **2013** |
| Выручка | 2110 | 851 319 | 858 542 | 759 235 | 791 955 |
| Себестоимость продаж | 2120 | -735 | -1 | -59 | -3 746 |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 850 584 | 858 541 | 759 176 | 788 209 |
| Коммерческие расходы | 2210 | -70 738 | -84 882 | -71 400 | -36 432 |
| Управленческие расходы | 2220 | -668 149 | -650 177 | -547 845 | -622 945 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 111 697 | 123 482 | 139 931 | 128 832 |
| Проценты к получению | 2320 | 46 908 | 28 242 | 1 871 | 5 416 |
| Проценты к уплате | 2330 | 0 | 0 | 0 | -11 916 |
| Прочие доходы | 2340 | 45 381 | 29 473 | 2 440 | 282 949 |
| Прочие расходы | 2350 | -96 983 | -119 335 | -46 566 | -380 686 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 107 003 | 61 862 | 97 676 | 24 595 |
| Текущий налог на прибыль | 2410 | -22 334 | -3 245 | 0 | 0 |
| в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421 | -947 | -1 251 | -1 110 | -10 429 |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 2430 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Изменение отложенных налоговых активов | 2450 | -12 | -10 379 | -20 646 | -10 452 |
| Прочее | 2460 | 0 | 0 | 0 | (2)\* |
| Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 84 657 | 48 238 | 77 030 | 14 143 |
| СПРАВОЧНО | | | | | |
| Совокупный финансовый результат периода | 2500 | 84 657 | 48 238 | 77 030 | 14 143 |
| 3. Отчет о движении денежных средств | | | | | |
| **Наименование показателя** | **Код** | **2016** | **2015** | **2014** | **2013** |
| Денежные потоки от текущих операций | | | | | |
| Поступления — всего | 4110 | 2 904 007 | 2 322 974 | 1 980 901 | 1 283 543 |
| в том числе: | 4111 | 9 543 | 2 322 147 | 1 973 318 | 958 414 |
| от продажи продукции, товаров, работ и услуг |
| арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей | 4112 | 2 825 459 | 603 | 2 903 | 10 296 |
| прочие поступления | 4119 | 69 005 | 224 | 4 680 | 314 833 |
| Платежи — всего | 4120 | -3 257 771 | -2 125 624 | -1 862 790 | ######## |
| в том числе: | 4121 | -349 121 | -100 744 | -169 488 | -35 825 |
| поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги |
| в связи с оплатой труда работников | 4122 | -328 089 | -354 917 | -267 199 | -410 387 |
| налога на прибыль организаций | 4124 | -29 631 | -19 543 | 0 | 0 |
| прочие платежи | 4129 | -2 550 930 | -1 650 420 | -1 426 103 | -783 754 |
| Сальдо денежных потоков от текущих операций | 4100 | -353 764 | 197 350 | 118 111 | 53 577 |
| Денежные потоки от инвестиционных операций | | | | | |
| Поступления — всего | 4210 | 4 757 289 | 30 | 0 | 0 |
| от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам) | 4213 | 4 727 320 | 0 | 0 | 0 |
| дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях | 4214 | 29 969 | 0 | 0 | 0 |
| прочие поступления | 4219 | 0 | 30 | 0 | 0 |
| Платежи — всего | 4220 | -4 411 908 | -6 053 | -601 002 | -660 |
| в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам | 4223 | -4 411 908 | -5 933 | -599 050 | 0 |
| прочие платежи | 4229 | 0 | -120 | -1 952 | -660 |
| Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций | 4200 | 345 381 | -6 023 | -601 002 | -660 |
| Денежные потоки от финансовых операций | | | | | |
| Поступления — всего | 4310 | 0 | 9 452 200 | 762 676 | 50 313 |
| в том числе: | 4311 | 0 | 0 | 760 | 0 |
| получение кредитов и займов |
| прочие поступления | 4319 | 0 | 9 452 200 | 761 916 | 50 313 |
| Платежи — всего | 4320 | 0 | -9 643 661 | -281 623 | -196 836 |
| прочие платежи | 4329 | 0 | -9 643 661 | -281 623 | -196 836 |
| Сальдо денежных потоков от финансовых операций | 4300 | 0 | -191 461 | 481 053 | -146 523 |
| Сальдо денежных потоков за отчетный период | 4400 | -8 383 | -134 | -1 838 | -93 606 |
| Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю | 4490 | 0 | 294 | 43 | 0 |