

## Стратегия управления проектами организаций сферы электронной коммерции

**А. В. Горкуша**, аспирант

E-mail: Aliaksandr\_Harkusha@epam.com

Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники, ул. П. Бровки, д. 6, 220013, г. Минск, Республика Беларусь

**Ю. И. Енин**, д. э. н., профессор

Белорусский государственный экономический университет, пр. Партизанский, д. 26, 220070, г. Минск, Республика Беларусь

**Аннотация.** В статье обоснована значимость проектного подхода и стратегии в процессе управления. Приведена специфика формирования стратегии управления в условиях электронной коммерции, основные особенности этапов реализации проекта электронной коммерции, а также характеристика основных рабочих групп (команд), требующих организации и координации в процессе управления проектом электронной коммерции.

**Ключевые слова:** проект; управления проектом; электронная коммерция; стратегия управления

**Для цитирования:** Горкуша, А. В. Стратегия управления проектами организаций сферы электронной коммерции / А. В. Горкуша, Ю. И. Енин // Цифровая трансформация. – 2018. – № 1 (2). – С. 48–53.

© Цифровая трансформация, 2018

## The Project Management Strategy of Organizations in the Field of E-commerce

**A. V. Gorkusha**, postgraduate student

E-mail: Aliaksandr\_Harkusha@epam.com

Belarusian State University of Informatics and Radioelectronics, 6 P. Brovki Str., 220013 Minsk, Republic of Belarus

**Ju. I. Enin**, Dr. Sc. (Economics), Professor

Belarusian State Economic University, 26 Partizansky Ave, 220070 Minsk, Republic of Belarus

**Abstract.** The article substantiates the importance of the project approach and a strategy in the management process. The specific of the formation of a management strategy in conditions of eCommerce has been considered. The main features of the stages of the eCommerce project implementation has been obtained. The characteristics of the main working groups (teams) that require organization and coordination in the process of e-Commerce project managing has been given.

**Key words:** project; project management; e-Commerce; strategy of management

**For citation:** Gorkusha A. V., Enin Ju. I. The Project Management Strategy of Organizations in the Field of E-commerce. *Cifrovaja transformacija* [Digital transformation], 2018, 1 (2), pp. 48–53 (in Russian).

© Digital Transformation, 2018

**Введение.** К настоящему времени управление проектами стало признанной во всем мире отраслью профессиональной деятельности — особой сферой менеджмента в коммерческих и некоммерческих организациях. За последние 30 лет управление проектами сформировалось как новая культура управленческой

деятельности. Сейчас уже трудно назвать хотя бы один значительный проект, который осуществлялся бы вне рамок идеологии и методологии управления проектами. Трудно также назвать хотя бы одну известную в мире компанию, не использующую в своей практике методы и средства управления проектами.

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, четкого руководства к действию в сфере проектного 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. Не менее важно качество управления проектами на региональном и федеральном уровнях, в рамках реализации масштабных мероприятий, направленных на модернизацию национальной экономики.

Проблема стратегического управления и планирования проектов имеет широкое освещение в литературе. Множество работ и статей в этой области принадлежит как отечественным, так и зарубежным авторам. Однако немногочисленными являются данные в сфере управления интернет-проектами, проектами программного обеспечения и электронной коммерции. Необходимо формирование новых принципов и подходов в сфере интернет-реализации продуктов и услуг, что позволит обеспечить переход экономики на качественно новый уровень.

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, четкого руководства к действию в сфере проектного управления. Стратегия управления проектом становится ключевым элементом его регулирования, функционирования и контроля за его исполнением. Управленческие процессы и процедуры служат движущими элементами при реализации стратегии управления проектом на практике.

**Основная часть.** В настоящее время основная часть деятельности организаций является проектной. В крупных организациях параллельно могут реализовываться более 30 проектов, которые могут охватывать практически все структурные подразделения и филиалы организации. Проектная работа продиктована в первую очередь спецификой задач, необходимостью получения

быстрых результатов, чёткой координации ресурсов. Далеко не все задачи организации можно решить в рамках регулярных бизнес-процессов и действующей организационной структуры. Поэтому изучение и применение современных подходов и технологий проектного управления, само качество управленческих процедур, тактическое и стратегическое планирование — все это становится всё более актуальным, особенно в такой прогрессивно развивающейся отрасли как электронная коммерция.

Значение стратегии управления, позволяющей организациям эффективно функционировать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, особенно возросло в последние десятилетия. Ускорение изменений в окружающей среде организации, появление новых и изменение существующих потребностей клиентов (потребителей), возрастание конкуренции за ресурсы, инновационная направленность и интернационализация бизнеса, появление новых возможностей для осуществления бизнеса в связи с развитием информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения стратегии управления.

Практика бизнеса показала, что не существует стратегии, единой для всех организаций, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки стратегии для каждой фирмы индивидуален [1]. 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.

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 двух типов информации: открытой и закрытой. Особенностью электронной коммерции (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 доступна 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 прочие сведения. Чем больше открытой информации о товаре или услуге на сайте, тем лучше и для продавца, 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 [2].

Процесс формирования стратегии управления проектом в организации с учетом указанных основных особенностей электронной коммерции, каким бы ни был проект, предполагает решение двух основных типов вопросов: технико-технологических и организационно-экономических. Технико-технологический аспект для открытой информации заключается в необходимости предоставления информации о товаре за считанные доли секунды 24 часа семь дней в неделю, что требует соответствующего аппаратного и программного обеспечения. Предоставление целостности и аутентификации информации, использование шифрования и защищенных протоколов взаимодействия также потребует 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 электронной коммерции — 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 им, и тем больше цена неправильных подходов, неучтенных рисков и возможных ошибок.

На основе опыта ряда организаций в области электронной коммерции и управленческого консалтинга приходится сталкиваться со следующей актуальной проблемой. Во многих

организациях проекты реализуются довольно хаотично (несистемно), без использования и соблюдения единых проектных методик и стандартов (в том числе PMBOK). Из-за этого многие из них терпят неудачу [3]. На основе анализа наиболее востребованных на практике положений Руководства PMBOK и опыта по реализации проектов в организациях, были предложены методические разработки по совершенствованию стратегии управления проектами ЭК.

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

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

Каждый проект развития организации относится к определенной предметной области, поэтому для выполнения проекта необходимо использовать соответствующие методики и стандарты, принятые в ней [2, 3]. От выбора методики зависит план проекта, объем привлекаемых человеческих и финансовых ресурсов, результат проекта в целом. Общий план представляет собой перечень всех этапов проекта (или иерархическую структуру работ — ИСР) и их взаимосвязи. Для каждого этапа необходимо указать приблизительную длительность и стоимость, которая затем будет уточнена при разработке календарного плана.

Для разработки общего плана проекта могут использоваться различные сетевые модели со сложными взаимосвязями и логическими операторами. Однако на практике часто бывает достаточно двух типов связей между этапами: последовательное и параллельное выполнение. Сетевые модели позволяют рассчитывать критический путь проекта, оптимизировать проект по длительности.

На практике используют четыре формата разработки и оформления плана проекта: текстовый, табличный, графический, комбинированный

(в формате специализированного программного продукта по управлению проектами). Каждый формат имеет свои преимущества и недостатки и используется в зависимости от целей и ограничений проекта. Текстовый формат плана проекта удобен, когда требуется быстро его разработать либо указать большое количество пояснений к его этапам. На основе текстового формата несложно разработать и другие форматы. Графический формат удобен для визуализации — наглядного отображения этапов проекта, их взаимосвязи и сроков.

Когда готов общий план проекта, можно приступить к определению человеческих, финансовых, временных и других ресурсов по всем этапам работы.

Процесс управления проектом электронной коммерции сводится к организации и координации работы пяти 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 электронной коммерции длительность этапа «Планирование проекта» иногда даже совпадает с длительностью этапа «Исполнение и контроль проекта» [4]. Основным моментом здесь заключается в определении даты релиза. Правомерно ее согласование с бизнес-собственником и остальными командами проекта. Далее необходимо уточнение 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 — «code freeze». 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 «code freeze» устанавливается вторая дата технической заморозки — «feature

freeze» или функциональная заморозка. С этого момента заканчивается разработка новой функциональности для релиза и допускается только исправление ошибок, найденных ручным тестированием. За неделю до функциональной заморозки устанавливается еще одна дата остановки — «hard freeze» или аппаратная заморозка. Начиная с этого момента, никакое новое техническое оборудование не будет добавлено в проект для выхода в запланированный релиз.

Важным моментом этапа управления является открытость информации для всех сотрудников проекта. При этом основной упор делается на документирование деятельности проекта. Переписку, относящуюся к одной теме, следует вести в одном общем потоке (цепочке) сообщений, включая переписку членов команды, заинтересованных в этой теме. Переписка в личных сообщениях при этом не допускается в связи с возможной потерей полезной для проектной команды информации. Обязательно делается одновременное вовлечение нескольких команд на старте проекта [5]. Участники разных команд в процессе совместной работы над проектом позволяют снизить некоторые дополнительные расходы и минимизировать возникновение рисков. С ростом и развитием проекта количество и состав команд может меняться. 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.

В процессе завершения проекта важнейшей задачей является подготовка и презентация итогового отчета по проекту, который содержит описание достигнутых целей и результатов с указанием степени их достижения и включает индексы соблюдения сроков и выполнения бюджета проекта. В итоговый отчет также входит анализ хода выполнения проекта, проблем и рисков, причин их возникновения и способов решения. Итоговый отчет и результаты проекта презентуются заказчику проекта. В случае абсолютного достижения целей проекта он официально закрывается; мотивационный фонд распределяется среди участников проекта. Если цели проекта не полностью достигнуты принимается решение о продлении проекта либо о его

закрытии с недостигнутыми целями [6]. Данный практический опыт и методические рекомендации по совершенствованию стратегии управления позволят организациям сферы электронной коммерции повысить качество управленческих процедур, своевременно сосредоточиться на выполнении необходимых мероприятий с целью достижения запланированных результатов.

**Заключение.** Управление проектом в последнее десятилетие стало мощной технологией управления изменениями в высоко конкурентном мире. Эффективное применение методов и средств управления позволяет успешно реализовывать любой проект в соответствии с высокими стандартами качества, достигнув поставленных целей в срок, сэкономив время и уменьшив риски. С глобализацией мировой экономики проектно-ориентированное управление становится одним из важнейших факторов победы компании в конкурентной борьбе и в завоевании новых рынков.

Потребности рыночной экономики в Республике Беларусь привели к необходимости появления нового вида бизнеса — электронного. Этот бизнес позволяет работать на виртуальном рынке, что в значительной мере снижает издержки предприятий малого и среднего бизнеса, а также позволяет существенно расширить круг потенциальных клиентов. Одним из выгодных свойств электронного бизнеса является то, что он чрезвычайно привлекателен для инвесторов.

Однако не существует инвестиционных компаний, специализированных на интернет-проектах, что в значительной степени сдерживает развитие этого рынка, так как без денежных вложений даже самая оригинальная идея ничего не значит.

Рынок электронных услуг в Беларуси пока не совершенен и далек от западного. Однако отечественный предприниматель сознательно идет на трудности, видя перспективы, которые открываются на этом рынке, о чем свидетельствуют постоянно появляющиеся новые интернет-проекты.

Однако сегодня в данной сфере нет практически никаких законодательных актов, и субъектам рынка электронной коммерции приходится оставаться в неопределенном статусе. Именно поэтому интернет-инвестиции уходят к иностранным юридическим лицам (часто зарегистрированным в оффшорных зонах) и наше государство фактически добровольно лишает себя дополнительных налоговых сборов. Для электронного бизнеса нужны соответствующие правила игры. Несовершенная, не до конца проработанная законодательная база уже действует, например, в США, и хотелось бы, чтобы этот опыт учитывался при разработке нашего законодательства.

Интернет меняет экономическую организацию общества, поэтому в новых условиях хозяйствования необходимо перестраивать свою деятельность.

## Список литературы

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами (РМВОК). — 4-е изд. — М.: Олимп-Бизнес, 2008. — 496 с.
2. Енин, Ю. И. Инновационный менеджмент и маркетинг инноваций: Курс лекций / Ю. И. Енин, А. А. Пилюттик, Н. А. Подобед. — Минск: Право и экономика, 2017. — 114 с.
3. Енин, Ю. И. Основы инновационного менеджмента и управления инвестиционной деятельностью организации: учебно-метод. комплекс / Ю. И. Енин. — Минск: МИУ, 2012. — 228 с.
4. Типовая система менеджмента качества (СМК) коммерческой организации. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm\\_bank2](http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank2). — Дата доступа: 03.12.2017.
5. Исаев, Р. А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг / Р. А. Исаев. — 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 400 с.
6. Постановление Правительства Российской Федерации от 6 февраля 2002 г. № 80 «О вопросах государственного регулирования аудиторской деятельности в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://arb.ru/b2b/docs/postanovlenie\\_pravitelstva\\_rossiyskoy\\_federatsii\\_ot\\_6\\_fevralya\\_2002\\_g\\_n\\_80\\_quot\\_-411109](http://arb.ru/b2b/docs/postanovlenie_pravitelstva_rossiyskoy_federatsii_ot_6_fevralya_2002_g_n_80_quot_-411109). — Дата доступа: 11.01.2018.

## References

1. *Rukovodstvo k svodu znaniy po upravleniju projektami* [Guide to the set of knowledge on project management]. Moscow, Olimp-Biznes, 2008. 496 p. (In Russian).
2. Enin, Ju. I., Piljutik A. A., Podobed. N. A. *Innovacionnyj menedzhment i marketing innovacij: kurs lekcij* [Innovative management and marketing of innovations: a course of lectures]. Minsk, Pravo i jekonomika, 2017. 114 p. (In Russian).
3. Enin, Ju. I. *Osnovy innovacionnogo menedzhmenta i upravlenija investicionnoj dejatel'nost'ju organizacii: uchebno-metod. Kompleks* [Fundamentals of innovative management and investment management of the organization: teaching methodological complex]. Minsk, MIU, 2012. 228 p. (In Russian).

4. *Tipovaja sistema menedzhmenta kachestva (SMK) kommercheskoj organizacii* [Typical quality management system (QMS) of a commercial organization]. Available at: [http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm\\_bank2](http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank2) (accessed 03.12.2017) (In Russian).
5. Isaev, R. A. *Bankovskij menedzhment i biznes-inzhiniring* [Banking Management and Business Engineering]. Moscow, INFRA-M, 2011. 400 p. (In Russian).
6. *Postanovlenie Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 6 fevralja 2002 g. № 80 «O voprosah gosudarstvennogo regulirovanija auditorskoj dejatel'nosti v Rossijskoj Federacii»* [Decree of the Government of the Russian Federation of February 6, 2002 No 80 "On issues of state regulation of audit activities in the Russian Federation"]. Available at: [http://arb.ru/b2b/docs/postanovlenie\\_pravitelstva\\_rossiyskoj\\_federatsii\\_ot\\_6\\_fevralja\\_2002\\_g\\_n\\_80\\_quot\\_-411109](http://arb.ru/b2b/docs/postanovlenie_pravitelstva_rossiyskoj_federatsii_ot_6_fevralja_2002_g_n_80_quot_-411109) (accessed 11.01.2018) (In Russian).

*Received: 05.04.2018*

*Поступила: 05.04.2018*