Кейс

**Управление проектом организации онлайн-продаж**

**Образовательная программа:**

Экономика 38.03.01

Менеджмент 38.03.02

ГМУ 38.03.04

Сервис 43.03.01

**Дисциплины:**

Интернет-предпринимательство

Управление проектами и программами

Проектная деятельность

Управление проектами

Управление проектами на государственном и муниципальном уровне

**Тема:**

Сетевое планирование (на примере интернет-проекта)

**Разработчики кейса:**

Джазовская И.Н.

Суховская А.М.

Полянскова Н.В.

Крамарева Ф.А.

Звягинцева О.С.

Рахлис Т.П.

Кейс разработан в рамках программы повышения квалификации по компетенциям цифровой экономики в Университете Иннополис

**Аннотация**

**Идея кейса:** ознакомление студентов со спецификой содержания работ по проекту развития онлайн-продаж розничного магазина с использованием цифровых технологий и платформенных решений, развитие навыков сетевого и календарного планирования интернет-проектов с помощью программных инструментов, использования ИКТ для командной работы и общения.

**Тип кейса**: открытый, прикладной

Направлен на развитие следующих компетенций:

**Знания**: знание методики сетевого планирования, особенностей планирования содержания проекта в сфере интернет-предпринимательства, возможностей использования господдержки интернет-проектов.

**Умения**: умение самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения, составлять сетевой график реализации проекта;

**Навыки**: владение навыками использования программных инструментов планирования проекта и использовать ИКТ для совместной (командной) работы и общения, создания и редактирования нового контента, решения концептуальных, технических и практических проблем

**Тип данных**: открытые, данные опросов

**Методы управления данными и коммуникациями**:

* анализ поиска по ключевым словам в системе wordstat.yandex.ru
* использование данных с сайта Data Insight (исследовательское агентство, специализирующееся на рынке электронной коммерции).
* программные инструменты планирования проекта (ADVANTA, OpenProj, LibroProject и др.)
* Использование ИКТ для совместной (командной) работы и общения, создания и редактирования нового контента, решения концептуальных, технических и практических проблем (таск-трекеры Trello, Miro; конференц-решения MS Teams, Zoom, Skype, Asana, Discord).

Выполнение кейса предусмотрено в индивидуальном или групповом варианте (не более 3-х человек).

**Описание ситуации**

Задание. Необходимо дать краткое описание в соответствии с приведенным примером.

***Пример:***

Индивидуальный предприниматель зарегистрировал свою деятельность впервые в 2017 году. В период с 2017 по 2020 годы основным видом деятельности ИП была розничная торговля в палатках и на рынках, а также на торговых площадках. В последующие годы активы предпринимателя были значительно наращены. Кроме того, абсолютно очевидной для предпринимателя стала перспектива развития онлайн продаж. Однако собственного сайта у предпринимателя еще не было.

Сейчас ИП имеет штат сотрудников из 4 человек: 1 администратор, 2 оператора, 1 работник склада. Доставка преимущественно совершается посредством Почты России и транспортных компаний DPD, Boxberry и СДЭК.

Краткосрочная цель проекта – организация онлайн продаж одежды, привлечение постоянных покупателей, получение прибыли. Долгосрочные цели - расширение ассортимента предлагаемых товаров, создание бренда, выгодное позиционирование на рынке.

Ценовой сегмент средний. Рынок сбыта – Российская Федерация. Целевая аудитория – люди обоих полов в возрасте 16 – 50 лет с уровнем дохода от 15 000 рублей в месяц, увлекающиеся современной модой, ведущие социально активный образ жизни.

После подтверждения заказа покупателем, оформление посылки и передачу в транспортную компанию планирует осуществлять сам предприниматель. В течение 14 дней после получения посылки покупатель вправе бесплатно ее вернуть при условии сохранения товарного вида изделия.

Все основные функции по администрированию и управлению выполняет предприниматель. Часть функций передана менеджеру: прием и обработка заказов, контакты с клиентами, наполнение сайта контентом, ведение социальных сетей. На некоторых этапах работы привлечены фрилансеры: создание и администрация сайта, бухгалтерский учет. Штатное расписание можно увидеть в таблице 1.

Таблица 1 - Штатное расписание

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Кол-во, чел |
| Менеджер интернет-магазина | 1 |
| Бухгалтер | 1 |
| Администратор сайта | 1 |
| Итого | 3 |

Почитав специальную литературу и посоветовавшись с экспертами, предприниматель составил примерный слабоструктурированный перечень работ по проекту, некоторые из которых необходимо детализировать.

**Примерный перечень работ по проекту организации онлайн продаж:**

1. Определить “боль” клиента и способы ее разрешения (составить портрет клиента)
2. Выбрать канал продвижения (соцсети? сайт? мобильные приложения? и т.п.)
3. Определить точки роста продукта.
4. Одностраничный лендинг/многостраничный лендинг
5. Референс и поиск конкурентов .
6. Сбор ключевых слов (семантического ядра) для копирайтинга (создания текста).
7. Визуализация продукции.
8. Построение сайта (выбор инструмента создания: программирование, конструктор; выбор стиля, шрифта и т.д.). Рекомендация – ***Tilda***.
9. Выбор способа доставки товара (Доставка Почтой России, логистическими компаниями Boxberry и DPD, сеть, партнерские программы, самовывоз, курьеры и др.)
10. Выбор методов оплаты
11. Подключение системы эквайринга.
12. Поиск партнеров для поставок продукции.
13. Заключение договоров (доменное имя, хостинг, дропшиппинг, аутсорсинг, SSL-сертификат, фриланс, поставки).
14. Оформление права на использование метода/ов господдержки по линии МСП и ИТ-проектов

**Задания к кейсу:**

**Задание 1.** Определить перечень нормативно-правовых актов, на которые должно опираться интернет-предпринимательство.

**Задание 2.** Найти меры государственной поддержки, которые можно использовать в подобном интернет-проекте в вашем регионе.

**Задание 3.** Создать иерархическую структуру работ по проекту.

**Задание 4.** Составить сетевой график, календарный план проекта и матрицу ответственности проекта, используя доступные программные инструменты планирования проекта (ADVANTA, OpenProj, LibroProject и др.)

Для командной работы использовать Trello и другие способы дистанционной коммуникации (конференц-решения MS Teams, Zoom, Skype, Asana, Discord).

**Задание 5.** Используя шаблон, подготовить презентацию результатов выполнения кейса.

**Методические указания для студентов по выполнению заданий кейса**

**Задание 1.** Определить перечень законов, на которые должно опираться интернет-предпринимательство.

Обратите внимание на законы, относящиеся к деятельности в сфере цифровой экономике. Рекомендуется ознакомиться со списком рекомендованной литературы (раздел “Нормативно-правовые акты”).

**Задание 2.** Найти меры государственной поддержки, которые можно использовать в интернет-проекте в вашем регионе.

Для выполнения 2 задания рекомендуем обратиться к следующим источникам информации:

1. Меры поддержки МСП (corpmsp.ru, сайты региональных Центров поддержки бизнеса и ЦКР)

2. Навигатор мер поддержки Минпромторга России <https://gisp.gov.ru/navigator-measures/ru-RU>

**Задание 3.**

Рекомендуется создать иерархическую структуру работ (WBS) по проекту глубиной до 3-4 уровней (цель-этапы-работы-задачи), предложенный перечень работ рекомендуется дополнить и детализировать.

При разработке WBS используйте приведенные ссылки на цифровые сервисы, приведенные в разделе “Интернет-источники”.

**При декомпозиции работы по выбору каналов продвижения рекомендуем воспользоваться следующей информацией.**

**Основными интернет-каналами продаж являются:**

1. Сайт компании. Сайт – основной инструмент для привлечения клиентов. Главное, правильно наполнить его полезной и качественной информацией. Чтобы о сайте узнали потенциальные покупатели, важно заниматься его "раскруткой".  Основные способы — SEO-продвижение, контекстная реклама, SMM. Главное преимущество — зачастую сделки происходят без привлечения менеджеров. Но все же специфика продаж зависит от сферы бизнеса. В некоторых случаях требуется поддержка клиентского сервиса. Если продукт сложный, то необходимо организовать сопровождение клиента.

2. Landing Page (посадочная страница, также целевая страница - веб-страница, основной задачей которой является сбор контактных данных целевой аудитории. Используется для усиления эффективности рекламы, увеличения аудитории. Целевая страница обычно содержит информацию о товаре или услуге. Переход на целевые страницы часто осуществляется из [социальных медиа](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B0), [email-рассылок](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B0%D1%81%D1%81%D1%8B%D0%BB%D0%BA%D0%B0_%D1%8D%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B9_%D0%BF%D0%BE%D1%87%D1%82%D1%8B%22%20%5Co%20%22%D0%A0%D0%B0%D1%81%D1%81%D1%8B%D0%BB%D0%BA%D0%B0%20%D1%8D%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%87%D1%82%D1%8B) и рекламных кампаний в [поисковых системах](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0). Главной задачей таких страниц является конвертация посетителя в покупателя или клиента компании, побуждение к целевому действию.

3. Социальные сети. Инструментом является SMM-продвижение и таргетированная реклама. Они направлены на развитие узнаваемости продукта или услуги, а также для привлечения новых клиентов. Плюсы - быстрый эффект роста популярности при правильности усилий. Минусы: низкая окупаемость продукта или услуги, высокий уровень конкуренции в рекламе

4. Блог. Inbound-инструмент или собственное СМИ для информирования и привлечения новых клиентов. Работа с лидерами мнений — лучший путь к эффективной реализации продукта.

5. Email-рассылка. Данный инструмент посредством рассылок писем помогает держать клиента в курсе событий, новинок. Дает ему полезную и актуальную информацию.

6. Youtube — канал для эффективного привлечения пользователей с помощью видео-контента.

7. Google AdWords, Yandex Direct - рекламные системы, с помощью которых можно размещать контекстные объявления на страницах поисковиков и на партнёрских сайтах рекламной сети. Объявления в системах показываются исключительно тем людям, которые уже заняты поиском похожих услуг и товаров на других сайтах.

8. Сарафанное радио. Потребители при посредстве гиперссылок и репостов в социальных сетях делятся информацией о продукции, услугах и компании. Данный тип характеризуется экономичностью и эффективностью в привлечении новых покупателей через рекомендации.

9. Инстаграм. В последнее время эффективный сбыт можно наладить через Инстаграм. Проведение конкурсов, совместно с блогерами, которые имеют много подписчиков, позволят расширить клиентскую базу. Большим преимуществом данного вида является экономичность. Вести аккаунт может сотрудник и удаленно.

**Задание 4.**

Составить сетевую диаграмму Гантта (рис.1), сетевой график, распределить ответственность за выполнение работ можно, используя LibroProject или иной доступный программный продукт по управлению проектами.



Рисунок 1– Вид сетевой диаграммы Гантта

Все задачи проекта находятся в определенной взаимосвязи между собой.

Одни задачи должны выполняться непосредственно после других, а третьи должны быть совершенно независимыми. Все это можно устроить при помощи создания зависимостей между задачами.

**Зависимость задач** – это отношение между двумя задачами, при котором начало или завершение одной из них должно определять начало или завершение другой. Существуют следующие типы связей между задачами:

Задача, влияющая на другую, называется **Предшественник**, а задача, зависящая от другой, называется **Последователь**. Одна связь может объединять только две задачи, и при этом у одной задачи может быть несколько связей с другими задачами. Задача может иметь неограниченное число предшествующих и последующих задач. Связи могут объединять между собой и задачи, и этапы; например, этап может начинаться по завершении задачи.

Есть четыре типа связей между задачами. Связь типа ***Окончание – начало*** – это наиболее распространенный тип зависимости между задачами, при которой задача В не может начаться, пока не завершена задача А:



Связь типа ***Начало – начало*** обозначает зависимость, при которой задача В не может начаться до тех пор, пока не началась задача А. С помощью такой связи обычно объединяются задачи, которые должны выполняться почти одновременно:



Связь типа ***Окончание – окончание*** обозначает зависимость, при которой задача В не может закончиться до тех пор, пока не закончилась задача А. Обычно такой связью объединяются задачи, которые должны выполняться почти одновременно, но при этом одна не может закончиться, пока не завершена другая:



Связь типа ***Начало – окончание*** обозначает зависимость, при которой задача В не может закончиться до тех пор, пока не началась задача А. Обычно такая связь используется в том случае, когда А является задачей с фиксированной датой начала, которую нельзя изменить. В таком случае дата начала последующей задачи (В) не изменяется при увеличении длительности предшествующей(А):



После создания перечня, иерархии и взаимосвязи работ можно посмотреть и отладить сетевой график проекта (рис.2).



Рисунок 2– Фрагмент сетевого графика

Для оценки продолжительности работ рекомендуется использовать экспертный метод оценивания, при котором определяются оптимистичная оценка продолжительности работы (tmin) и пессимистическая оценка (tmax).

Ожидаемая продолжительность работы tож рассчитывается как математическое ожидание для нормального распределения. В этом случае, ожидаемая продолжительность определяется по формуле:



Кроме обычных зависимостей можно создать зависимости с запаздыванием. Это означает, что следующая задача должна начинаться не сразу после завершения предыдущей, а с некоторой задержкой.

Работы с нулевой длительностью называются вехами и обозначаются черными ромбами на графике. **Веха** (milestone, майлстоун) — в управлении проектами контрольная точка, значимый, ключевой момент (например, переход на новую стадию, новый этап в ходе выполнения проекта).

После определения продолжительности работ определяется критический путь/пути и общая длительность проекта.

Подготовьте отчет с визуализацией полученных результатов планирования.

Разработка сетевого и календарного графика проекта выполняется в любом программном продукте, содержащем необходимый функционал. Из бесплатного программного обеспечения можно порекомендовать LibroProject [интернет-источники, 3-4].

Коммуникации членов команды рекомендуется строить в облачной программе для управления проектами небольших команд Trello (программа популярна в среде программистов).

 Доска проекта в Trello помогает организовать работу над проектом. Такое решение позволяет размечать цифровой след проектной деятельности, используя карточки задач из Trello. Это заметно повышает возможности сбора цифрового следа студента и упрощает работу по проекту.

Использование шаблона доски в Trello позволяет:

* увидеть последовательность действий, которую должны совершить;
* понять сценарий платформенной поддержки проектов;
* собирать проектную документацию в одном месте путем прикрепления документов к соответствующим задачам на доске;
* упростить коммуникации в команде.

В начале работы над проектом все члены команды должны зарегистрироваться на платформе trello.com. и просмотреть видео-инструкцию по использованию Trello на видеохостинге youtube.

**Задание 5.** Используя шаблон, предложенный преподавателем, а также сведения из видеолекций по визуализации данных, подготовить презентацию о результатах выполнения кейса для обсуждения на отчетном занятии.

**Литература**

* 1. **Нормативно-правовые акты**

# Федеральный закон "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07.2007 N 209-ФЗ

1. Закон РФ «О защите прав потребителей»
2. Федеральный закон от 27.07.2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и защите информации»
3. «О правовой охране программ для электронных вычислительных машин и баз данных» № 3532-1
4. Федеральный Закон «О персональных данных» № 152-ФЗ
5. Уголовный кодекс РФ (глава «Преступления в сфере компьютерной информации»)
6. Федеральный Закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ «О рекламе»
7. ГОСТ Р 51303-2013 Торговля. Термины и определения (с Изменением N 1, утв. Приказом Росстандарта от 29.03.2016 N 222-ст)
8. ГОСТ Р 52292 – 2004 «Информационная технология. Электронный обмен информацией. Термины и определения»
9. ГОСТ 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом.
10. Федеральный закон "Об электронной коммерции" (проект)
11. «Рекомендации по организации деятельности лиц в сфере Интернет-коммерции в Российской Федерации»

**б. Учебники, монографии, учебные пособия, периодические издания**

1. Государственная политика в области проектного управления [Текст]: учеб.-метод. пособие по программе курсов повышения квалификации / Н.В. Полянскова ; Самар. гос. экон. ун-т. - Самара, 2017. - 43 с.
2. Шеншин А.С. Интернет-экономика. Электронное учебно- метод. – Н.-Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2012. – 48 с. http://window.edu.ru/resource/403/79403/files/shenshin.pdf
3. Методическое пособие по курсу «Интернет-предпринимательство»: под редакцией М.Р.Зобниной – Издательские решения, 2017.
4. Стартап-гайд Как начать... и не закрыть свой интернет-бизнес Под ред. М.Р. Зобниной,2019 – 166 стр.
5. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 422 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00725-1. https://biblio-online.ru/book/upravlenie-proektami-413026
6. Электронный бизнес : учеб.-метод. пособие : в 2 ч. Ч. 1. Создание интернет-магазина / С. В. Рындина. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2016. - 100 с.
7. Климченя Л.С. Электронная коммерция: Учеб. пособие. Мн.: Выш. шк. - 2012.-с.191.

**с. Интернет-источники**

1. Microsoft Project - http://www.ms-project.ru
2. Данные сайта <https://datainsight.ru/>
3. Проектная практика [**PmPractice.ru**](https://pmpractice.ru/)
4. Сайт разработчика ProjectLibre<http://www.projectlibre.org/> ; ссылка для скачивания<http://sourceforge.net/projects/projectlibre/>.

# ProjectLibre по-русски. Создание проекта - <https://www.youtube.com/watch?v=aTuCTUjZ5WM&t=67s>

1. Облачный сервис Trello - <https://trello.com/>
2. Сайт, посвященный управлению проектами - http://www.pmonline.ru.
3. Российская Ассоциация Управления Проектами – СОВНЕТ - http://sovnet.ru
4. Проектная практика: база знаний https://pmpractice.ru/knowledgebase/
5. Статистика запросов на Яндексе по ключевым словам <https://wordstat.yandex.ru/>
6. Изучение пользователей сайтов и приложений и анализ эффективности маркетинга, контента и товаров <https://analytics.google.com/analytics/web/provision/#/provision>
7. Мониторинг и аналитика текстовых и визуальных упоминаний брендов в социальных сетях, блогах и онлайн медиа, на форумах и сайтах отзывов. <https://youscan.io/ru/>
8. Система мониторинга и анализа социальных медиа и СМИ <https://branalytics.ru/?utm_source=yandex&utm_medium=cpc&utm_campaign=search|45206380&utm_content=7869808854&utm_term=%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%81&yclid=4932050569091646676>
9. Мониторинг СМИ и соцсетей - инструмент оценки эффективности коммуникаций <https://www.mlg.ru/>
10. Международная ассоциация управления проектами IPMA [Электронный ресурс] : офиц. сайт. Женева, 2017 URL: ipma.org (дата обращения: 25.01.2019)
11. Глобал Форум по Управлению проектами IРМА [Электронный ресурс] офиц. сайт. Адиссон, 2017 URL: pmworldlibrary.net (дата обращения: 25.01.2019)