

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
и.о. заведующего кафедрой
_____ З.А. Васильева
« _____ » _____ 2018 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Формирования проектного подхода к управлению рекламной кампанией в
сети интернет

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.05 «Проектный менеджмент»

Научный руководитель _____ канд. техн. наук, доцент В.П. Масловский
подпись, дата

Выпускник _____ Н.В. Новоженцева
подпись, дата

Рецензент _____ В.И. Долматов
подпись, дата

Красноярск 2018

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа в виде магистерской диссертации по теме «Формирования проектного подхода к управлению рекламной кампанией в сети интернет» содержит введение, изложение диссертации в трех главах, список использованных источников, включающий 80 наименований, заключение. Диссертация проиллюстрирована 49 рисунками, 9 таблицами, общий объем диссертационного исследования 121 листов.

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В РЕКЛАМЕ, ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД УПРАВЛЕНИЯ РЕКЛАМНОЙ КОМПАНИЕЙ В СЕТИ ИНТЕРНЕТ , ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА С ПОМОЩЬЮ AGILE.

Актуальность выбранной темы исследования определяется высокими темпами внедрения комплекса интернет-маркетинга на российских предприятиях и необходимостью поиска новых подходов и методов эффективного управления этими процессами.

Объектом исследования является деятельность компании в сфере интернет-маркетинга.

Предмет – методы, принципы и инструменты формирования проектного подхода в управлении рекламной кампанией в сети интернет.

Целью настоящей диссертационной работы является – формирование проектного подхода к управлению рекламной кампанией в сети интернет с помощью существующих методологий и предложение собственных, учитывающей специфику современного состояния российской экономики и использующей прогрессивные методы, модели и инструментарий.

Задачи:

- рассмотреть теоретические основы проектной деятельности;
- рассмотреть современные методологии проектного управления;
- рассмотреть специфические особенности в управлении рекламными кампанией в сети интернет;
- провести анализ объекта исследования – деятельность компании в сфере интернет- маркетинга;
- разработать план по внедрению проектного подхода в деятельность рекламной компании для реализации рекламных кампаний в сети интернет.

В ходе работы над данной диссертацией автором были исследованы теоретические предпосылки изучаемой проблемы. В результате проведенного исследования проанализированы существующие модели внедрения проектного управления в практику компаний, выявлены преимущества и недостатки каждой из них. Автором был предложен алгоритм, направленный на освоение проектной методологии компанией.

ABSTRACT

Graduation qualification work in the form of a master's thesis on "Forming a project approach to managing an advertising campaign on the Internet" contains an introduction, a summary of the thesis in three chapters, a list of sources used, including 80 titles, conclusion. The thesis is illustrated by 49 drawings, 9 tables, the total volume of the dissertation research of 121 pages.

PROJECT MANAGEMENT, PROJECT MANAGEMENT, PROJECT MANAGEMENT SYSTEM IN ADVERTISEMENT, PROJECT APPROACH TO ADMINISTRATION OF THE ADVERTISING COMPANY IN THE NETWORK INTERNET, INTRODUCTION OF THE DESIGN APPROACH WITH AGILE.

The relevance of the chosen research topic is determined by the high rates of implementation of the Internet marketing complex at Russian enterprises and the need to find new approaches and methods for effective management of these processes.

The object of the research is the company's activity in the field of Internet marketing.

The subject - methods, principles and tools for the formation of a project approach in the management of an advertising campaign in the Internet.

The purpose of this dissertation work is the formation of a project approach to managing an advertising campaign in the Internet using existing methodologies and proposing one's own, taking into account the specifics of the current state of the Russian economy and using progressive methods, models and tools.

Tasks:

- to consider the theoretical bases of the project activity;
- consider modern methodology of project management;
- to consider specific features in the management of advertising campaigns on the Internet;
- to conduct an analysis of the object of research - the company's activities in the field of Internet marketing;
- develop a plan for implementing a project approach to the activities of an advertising company for the implementation of advertising campaigns on the Internet.

In the course of work on this thesis, the author studied the theoretical prerequisites of the problem under study. As a result of the conducted research, the existing models of implementing project management in the practice of companies are analyzed, the advantages and disadvantages of each of them are revealed. The author proposed an algorithm aimed at mastering the project methodology by the company.

СОДЕРЖАНИЕ

Реферат	2
Введение.....	5
1 Теоретические основы управления проектами, ограничения и современные тенденции, кризисные явления в традиционных подходах к управлению проектами.....	7
1.1 Сущность и содержание проектного управления	7
1.2 Ограничения и процессы управления проектами	11
1.3 Кризис традиционных подходов к управлению проектами в новой экономической и технологической реальности. Преимущества и ограничения гибких методологий для управления проектами	16
2 Сущность, инструменты, этапы разработки плана интернет-маркетинга для выбора методологического формирования проектного подхода к управлению рекламной кампанией в сети интернет	38
2.1 Современная практика применения методов проектного управления при создании рекламных кампаний.....	38
1.2 Сущность и комплекс интернет-маркетинга как канал рекламы	42
2.3 Инструменты продвижения бренда в глобальной компьютерной Сети	53
2.4 Этапы разработки плана интернет-маркетинга по методу SOSTAC.....	63
2.5 Выбор методологии формирования проектного подхода к управлению рекламной кампанией в сети интернет	68
3 Формирование механизмов управления деятельностью компании STARTA в сфере интернет-маркетинга на основе принципов проектного менеджмента.....	86
3.1 Характеристика объекта исследования интернет-маркетингового агентства STARTA	86
3.2 Управление проектами компании интернет-маркетинга STARTA с помощью Agil	90
3.3 Разработка рекламной компании по основам внедрение Agile в деятельность компании при разработке рекламной кампании в сети интернет.....	97
Заключение	110
Список использованных источников	112

ВВЕДЕНИЕ

В последнее время направление менеджмента, определяемое как «управление проектами» или «проектный менеджмент», стало предметом всевозрастающего серьезного интереса значительного числа российских организаций.

Диверсификация бизнеса, вывод на рынок нового бренда, реструктуризация подразделений компании, открытие или реконструкция точки продаж, увеличение доли рынка, осуществление благотворительной деятельности не обходятся сегодня без создания проектов по развитию интернет-маркетинговых рекламных кампаний – это одна из перспективных инициатив, реализация которой должна быть осуществлена с использованием именно проектных подходов и инструментария [1].

Рынок рекламы получил значительное развитие на сегодняшний день. Данная ниша услуг претерпевает значительные изменения в связи с переориентацией с офлайн рекламы на онлайн. Комиссия экспертов Ассоциации Коммуникационных Агентств России подвела итоги развития рекламного рынка России за первую половину 2017 года. Суммарный объем рекламы в средствах ее распространения за вычетом НДС превысил отметку в 190 млрд.руб., что на 14% больше, чем в соответствующем периоде прошлого года. 75 млрд. руб. или 40 % расходов приходится на интернет рекламу, поэтому все больше компаний уделяют внимание проектному управлению интернет-маркетингом [2].

Интернет-маркетинг (англ. internet marketing) – практика использования всех аспектов традиционного маркетинга в Интернете, с целью продажи продукта или услуги покупателям и управление взаимоотношениями с ними [3].

Актуальность разработок в данном направлении определена не только их большой практической значимостью, но и необходимостью теоретико-методических обобщений информации о возможностях проектного подхода при управлении интернет-маркетингом.

Вопросы применения рекламы в деятельности предприятий рассматриваются в трудах таких отечественных и зарубежных ученых, как: Л. В. Балабановой, А. С. Богачовой, Б. Л. Борисовой, А. Н. Голубковой, Т. И. Лук Каменец, Дж. О'Шонесси, Э. Райса, В. Стэнтона и других. Но в указанных научных трудах недостаточно внимания уделено вопросам проектного менеджмента в разработке рекламной онлайн кампании предприятия. Среди разработчиков теории управления проектами следует выделить таких ученых, как: Арчибальд Р., Бурков В.Н., Воропаев В.И., Грей К., Мазур И.И., Ольдерогге Н.Г., Патцак Г., Разу М.Л., Товб А.С., Ципес Г.Л., Шапиро В. Д. и многих других.

Вместе с тем научный и практический интерес представляют исследования, связанные с управлением рекламной кампании в сети интернет.

Сегодня стандарты по управлению разного рода процессами предприятия, в том числе и управлением рекламной кампании в сети интернет,

становятся важнейшими элементами системы менеджмента предприятия. В этой связи необходимы действенные методы формирования проектного подхода к управлению рекламной кампанией в сети интернет на принципах и методах проектного менеджмента.

Недостаточная степень разработанности проблемы, незначительное количество комплексных междисциплинарных работ по изложенной тематике определили выбор темы настоящего исследования, обусловили его цель и задачи.

Целью настоящей диссертационной работы является – формирование проектного подхода к управлению рекламной кампанией в сети интернет с помощью существующих методологий и предложение собственных, учитывающей специфику современного состояния российской экономики и использующей прогрессивные методы, модели и инструментарий.

Задачи:

- рассмотреть теоретические основы проектной деятельности;
- рассмотреть современные методологии проектного управления;
- рассмотреть специфические особенности в управлении рекламными кампаниями в сети интернет;
- провести анализ объекта исследования – деятельность компании в сфере интернет- маркетинга;
- разработать план по внедрению проектного подхода в деятельность рекламной компании для реализации рекламных кампаний в сети интернет.

Объект исследования – деятельность компании в сфере интернет-маркетинга.

Предмет – методы, принципы и инструменты формирования проектного подхода в управлении рекламной кампанией в сети интернет.

В работе над диссертацией были использованы – общетеоретические методы: теория проектной деятельности, теории методов проектного управления.

Эмпирической базой исследования послужили статистические материалы ассоциации коммуникационных агентств России. Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке и обосновании комплексного формирования проектного подхода к управлению рекламными кампаниями интернет-маркетинговой компании STARTA.

Публикации: при рассмотрении предметной области работы использовались тематические материалы специализированных периодических изданий, а также материалы, опубликованные в сети Интернет, система международных стандартов проектного управления.

1 Теоретические основы управления проектами, ограничения и современные тенденции, кризисные явления в традиционных подходах к управлению проектами

1.1 Сущность и содержание проектного управления

Проект - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание оригинального, нового и уникального продукта или услуги в условиях ограниченного времени и ресурсов. Таким образом, проект базируется на двух ключевых понятиях – временность и уникальность.

Управление проектом заключается в планировании, организации и контроле трудовых, финансовых и материально - технических ресурсов проекта, направленных на эффективное достижение целей проекта.

Проектный менеджмент как совокупность приемов и способов управления относится к инновациям, однако сам характер проектирования известен с древних времен. Внедрение достижений научно – технического прогресса и развитие цивилизации было невозможно без разработки и реализации проектов, чем быстрее шел прогресс, тем сильнее становилась зависимость от эффективного управления проектами. Первые проекты осуществлялись за счет человеческих талантов, умений конкретных индивидуумов, в то время как проекты последних времен можно реализовать только посредством команды квалифицированных профессионалов и проектных групп.

На протяжении выполнения проекта личности формируют всю активность, навыки, знания, способы менеджмента, а также опыт ради его реализации, это объединение может привести к высокому результату, исключительно находясь под умелым контролем [4]. Следовательно, проектный менеджмент – совокупность способов, направленных на объединение усилий ради реализации целевых ориентиров.

Каждый проект уникален в своем роде, несмотря на возможное сходство. Различия могут проявляться в результатах, сроках исполнения, используемых ресурсах, ограничениях, использовании процессов проектного менеджмента и т.д.

Понятие «проект» объединяет разнообразные виды деятельности, характеризующиеся рядом признаков, наиболее общими из которых являются следующие:

Наличие цели. Цель проекта - желаемый результат деятельности, достигаемый при осуществлении проекта. Цели проекта имеют временную ограниченность. При успешном завершении проекта целевая установка, данная руководителю проекта заказчиком отпадает.

Изменения. Осуществление проекта всегда несет в себе изменения вещественной системы или предметной области, в которой реализуется проект. Реализация проекта всегда связана с изменениями некоторой системы из существующего в желаемое состояние.

Ограниченность во времени. Этот признак означает, что любой проект имеет дату начала и дату завершения, которые определяют продолжительность осуществления проекта. Начало проекта обычно ассоциируется с началом затрат усилий и средств на инициацию проекта. Завершение обычно наступает, когда достигаются цели проекта.

Новизна – относится ко всему проекту в целом, а не к отдельным его элементам, т.к. даже в проектах с высокой степенью новизны, несомненно, имеются процессы, которые характерны только для данного проекта, но и используются во многих других проектах, например процедуры, связанные с выделением земельного участка.

Ограниченность требуемых ресурсов. В каждом проекте используются различные ресурсы: финансы, люди, техника, оборудование, материалы и др. Объем выделяемых на проект ресурсов тесно связан с бюджетом и всегда конечен.

Комплексность и разграничение. Этот признак означает учет всех внешних и внутренних факторов, прямо или косвенно влияющих на прогресс и результаты проекта.

В то же время каждый проект имеет четко определенные рамки своей предметной области и должен быть разграничен с другими проектами родительской организации.

Специальная организация проекта. Большинство крупных проектов не может быть выполнено в рамках существующих организационных структур и требует на время реализации проекта создания специальной организационной структуры для проекта. В любом проекте требуется назначение руководителя проекта, ответственного за успех проекта [5].

Проектный менеджмент как самостоятельная отрасль управленческой науки начал развиваться в конце 40-х – начале 50-х годов прошлого века. Распространение проектной деятельности обусловило бурное развитие соответствующей методологии проектного управления благодаря трудам таких специалистов, как Г. Керцнер, Д. Локк, К. Грей, Е. Ларсон, Р. Арчибальд, Р. Тернер, Д. Милошевич, В. Воропаев, М. Раза, В. Шапиро, С. Бушуев и др.

Обобщение и использование в компаниях методических подходов и практического инструментария проектного менеджмента состоялось также благодаря созданию группы стандартов по управлению проектами. В зависимости от масштабов и области применения, стандарты разделяются на международные, национальные, общественные, частные и корпоративные.

В современном мире существует большое многообразие стандартов управления проектами, разработанных в разных странах, которые обобщают опыт, накопленный при реализации проектов в различных отраслях деятельности, и отражают методологию управления самими проектами. Основные стандарты управления проектами в разных странах [4]:

- американский PMBoK (Project Management Body of Knowledge), выданный американским институтом управления проектами (Project Management Institute – PMI) в 1987 году, последняя редакция которого появилась в 2013 году, NASA Project Management;

- британский PRINCE 2 (Projects In Controlled Environment), подготовленного Министерством торговли страны;
- японский стандарт «Руководство по управлению инновационными проектами и программами организаций» (Projects and Programs Management – P2M);
- немецкий DIN 69901, V-Modell;
- швейцарский Hermes method;
- австралийский ANCSPPM;
- канадский CAN / CSA-ISO 10006-98;
- китайский C-PMBOK;
- южно-африканский South African NQF4;
- европейский MSA EN 9200: 2004;
- международные стандарты ISO 10006: 2003 и GAPPs;
- стандарты Международной ассоциации управления проектами (International Project Management Association – IPMA) «Основы профессиональных знаний и компетенций» (Competence Base Line) и др.
- ГОСТ Р 54869–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом; ГОСТ Р 54870–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов; ГОСТ Р 54871–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой; ГОСТ Р ИСО 10006–2005. Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании;

Каждый проект уникален в своем роде, несмотря на возможное сходство. Различия могут проявляться в результатах, сроках исполнения, используемых ресурсах, ограничениях, использовании процессов проектного менеджмента и т.д.

Основными характеристиками проекта можно считать: объемы работ, сроки выполнения, затраты и прибыль, бюджет, качество, рискованность, жизнеспособность, социальная и общественная значимость и др.

Области знаний в управлении проектами – это определенные взаимосвязанные предметные группы знаний, управление которыми является совокупностью общего управления проектом. Согласно руководству PMBOK существует 10 областей знаний:

1) Управление интеграцией проекта

Интеграция – это объединение частей в целое. Под управлением интеграции подразумевается согласование, объединение и координация различных процессов и действий, направленных на достижение целей проекта. Данная область включает в себя определение распределения ресурсов, прогнозирование потенциальных проблем, поиск компромиссов между заинтересованными сторонами проекта, разработка Устава и плана управления проектом, а так же процессы мониторинга и завершения проекта.

2) Управление содержанием проекта

В данную область входят процессы, позволяющие производить фильтрацию и группировку только самых необходимых работ, которые напрямую понадобятся для успешного завершения проекта. Управление

содержанием включает в себя определение, подтверждение и управление содержанием проекта, распределение работ, введение системы контроля, а так же сбор требований и создание Иерархической структуры работ.

3) Управление сроками проекта

Управление сроками (или временем) включает в себя процессы, необходимые для своевременного завершения проекта, таких как: определение состава и взаимосвязи операций, оценка их ресурсов и длительности, составление расписания и управление им, планирование времени в проекте и его контроль.

4) Управление стоимостью проекта

В данную область входят процессы, необходимые для создания бюджета и управления затратами, обеспечивающие завершение проекта в пределах установленного бюджета: оценка стоимости и управление ею, определение бюджета и сметы, контроль и прогнозирование стоимости.

5) Управление качеством проекта

Управление качеством проекта включает в себя процессы и действия, обеспечивающие удовлетворение потребности в самом проекте и соответствие результатов заявленным требованиям. Производится управление посредством стандартов, нормативов, правил и процедур, входящих в систему управления качеством. Производится планирование, обеспечение и контроль качества.

6) Управление человеческими ресурсами проекта

Управление человеческими ресурсами – это процессы, необходимые для наиболее эффективного использования и работы команды проекта. Инструментами управления можно считать распределение ролей и ответственности между членами команды, укрепление нацеленности команды на результат, развитие компетентности и профессионализма сотрудников.

7) Управление коммуникациями проекта

В данную область включены процессы для своевременного формирования, сбора, распределения, хранения, передачи и использования проектной информации для успешного функционирования проекта. При управлении коммуникациями обеспечиваются связи между людьми, руководителями, исполнителями и другими заинтересованными лицами проекта, планирование взаимодействий и отчетность по исполнению.

8) Управление рисками проекта

Управление рисками проекта включает в себя процессы, направленные на максимизацию вероятности выполнения задач проекта с помощью разработки методов идентификации, контроля, качественного и количественного анализа, методов реагирования, мониторинга и управления рисками, тем самым способствуя минимизации возникновения неблагоприятных событий во время исполнения проекта.

9) Управление поставками проекта

Область управления поставками включает в себя процессы закупки или приобретения необходимых товаров или услуг для успешного завершения проекта. Так же подразумевается планирование контрактов, получение заявок

и предложений, осуществление закупок и управление закупочной деятельностью, администрирование и закрытие контрактов.

10) Управление заинтересованными сторонами проекта (стейкхолдерами) [6].

Под управлением заинтересованных сторон проекта понимается контакт между командой проекта, выявление потребностей и нужд между членами команды, заказчиками и спонсорами, а также решение возникающих проблем и выстраивание благоприятных отношений между сторонами проекта в целом.

1.2 Ограничения и процессы управления проектами

Основная суть управления проектами – организовывать и эффективно управлять людьми, имеющимися ресурсами, анализировать и минимизировать издержки, бережно использовать время с целью логического завершения проектов.

Для большинства проектов к методам управления проектами относится анализ критериев достижения цели. Под критериями успешности проектов подразумевается соблюдения сроков, качества работы, стоимости проводимых работ для проекта. Если какой-либо из этих критериев дает сбой и выдает отрицательные результаты – принимается решение о небольшой корректировке, качественном изменении или полной ликвидации проекта.

Все потребности функционирующего предприятия должны быть четко сформулированы в начале стадии разработки проекта и должны быть отражены в нем.

Лимиты проектного задания формулируются на стадии разработки и прогнозирования. Пределы должны быть обрисованы в сопутствующей документации проекта, так как они играют роль баланса между потребностями клиента и потенциалом разработчика.

Критерий «Продукт» четко формулируется на этапе разработки и прогнозирования проекта, он должен быть максимально подробно описан во всей сопутствующей документации. Изначально клиент может не сформулировать конкретные требования к качественному уровню продукта, в то же время разработчик может это использовать, что может привести к провалу всего проекта. Игнорирование данного обстоятельства зачастую негативно отражается на финальной стадии реализации проекта, так как обе стороны выполнения проектного задания не получают окончательного решения своих проблем не по причине того, что проект не соответствует всем указанным параметрам, но потому что он не совсем выглядит так как определял его заказчик.

Общепринято, что любой проект является оригинальным, но он не ограничивается шаблонами. В то же время порядок проведения работ по его организации формализован, разработаны пакеты документов, объединенных под термином методологии проектного менеджмента.

Проект состоит из уникального набора процессов, которые в свою очередь состоят из координируемых и контролируемых работ с

ограниченными сроками, выполняемые для достижения определенных целей и результатов проекта, соответствующих определенным требованиям.

Все процессы выполняются командой проекта и по своим функциям и направленности разделяются на две взаимодействующие категории:

- процессы управления проектами – обеспечивают организацию, описание и результативное выполнение работ проекта;

- процессы, ориентированные на продукт – определяют и создают сам продукт через жизненный цикл проекта.

Согласно стандарту РМВОК, процессы управления проектом группируются в 5 основных групп процессов [7] :

- а) инициация – группа процессов, выполняющихся для авторизации нового проекта или его фазы.

- б) планирование – группа процессов, в рамках которой определяется общее содержание проекта и его стадий, разрабатывается план, перечень работ, уточняются цели и программы для эффективно функционирования проекта.

- в) исполнение – группа процессов, применяемых для координации ресурсов проекта и реализации необходимых работ для успешного удовлетворения плана проекта.

- г) мониторинг и управление – группа процессов, обеспечивающая эффективное достижение целей проекта путем регулярного контроля, наблюдения, анализа и оценки этапов выполнения работ и получаемых данных для их дальнейшего усовершенствования.

- д) завершение – группа процессов, выполняемых для подготовки к новой фазе проекта или подпроекта или формально завершающих действия основного проекта.

Системный подход к проектному менеджменту в политике предприятия предлагается применять в качестве основного при построении системы, которая имеет внешнюю среду и внутреннюю структуру (рисунок 1).

В стандарте «РМВоК» определяется процессно-ориентированный подход в управлении проектами, в котором предполагается четкое описание входных документов и данных, необходимых руководителю для реализации проекта.

«Вход» системы проектного менеджмента предприятия определяет те компоненты, которые реализуют процесс управления содержанием проекта предприятия в его управленческой деятельности. На «выходе» системы проектного менеджмента формируется процесс управления поставками проекта для привлечения инвестиций для деятельности предприятий и включения в технологические цепочки на базе преимуществ внутреннего рынка.



Рисунок 1 – Система проектного менеджмента предприятия

Более адаптированным к требованиям рыночной экономики является системный подход, который не только дополняет и расширяет теоретический и методологический инструментарий проектного менеджмента, но и позволяет построить эффективную систему на предприятии.

В проектном менеджменте можно часто столкнуться с определением проектного треугольника, иной формулировкой которого является тройное ограничение. Данный термин включает в себя следующие взаимосвязанные ограничения (рисунок 2):

- сущность проекта, которая носит вид перечня выполняемых функций, направленных во имя достижения поставленных целей и достижения итоговых ориентиров. Данная группа документов оговорена в виде миссии проекта, технико-экономического обоснования проекта, при этом чем подробнее прописана инновация, тем точнее можно спланировать финансовые потоки, результат, сформировать бюджет;
- продолжительность осуществления проекта – лимиты по временным пределам реализации, при этом к четко сформулированным датам выполняется привязка запланированных результатов;
- бюджет, выполняется лимитирование по формированию цены проекта;
- критерий качества – предел, показывающий соответствие ожидаемым требованиям фактических промежуточных итогов реализации, в качестве примера можно привести ситуацию, когда клиент разработчика принимает условия выполнения на всем протяжении реализации проекта только первостепенных задач.

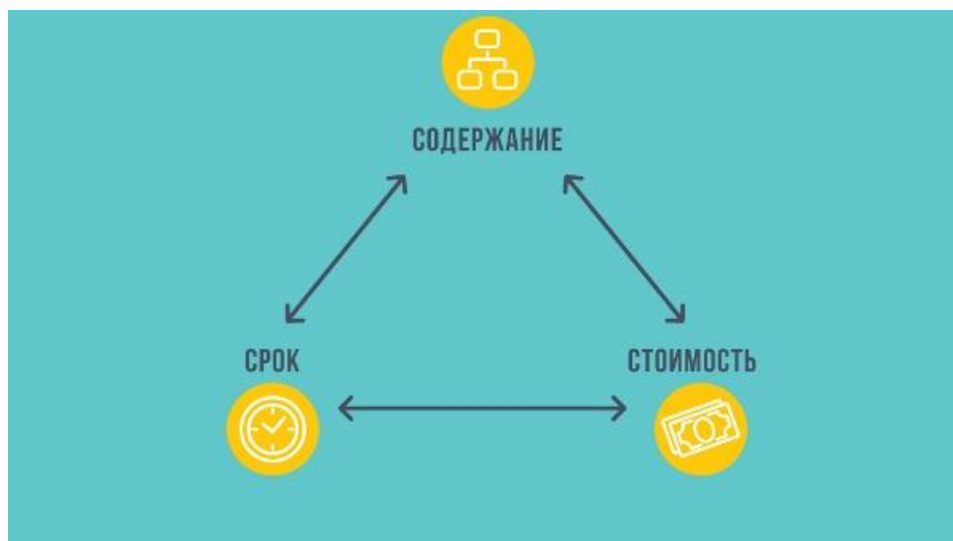


Рисунок 2 – Схематическое изображение проектного треугольника [8]

Наибольшую трудность имеет именно критерий лимитирования по уровню качества.

Относительно модели проекта можно отдельно анализировать как качество проекта, так и его промежуточные итоги, при этом понятие качества может трактоваться в таком виде: уровень качества – уровень идентичности фактических, полученных итогов утвержденным, плановым.

Итак, уровень качества итогов находится в прямой зависимости от состава проекта с четким определением требований.

Объяснение понимания механизма разработки лимитов по проекту формируется таким способом:

- необходимо детально рассмотреть сущность проекта с четким обозначением его целевых установок. Воспринимая дерево целевых заданий проекта, разрабатываются плановые итоги, формируется комплекс требований;
- осознавая критерии качества к итогам, составляется перечень проектных работ;
- осознавая перечень проектных работ, необходимо спланировать временные рамки и их бюджет;
- закрепить прогнозные результаты, в которых указаны сущность, сроки, затраты, а также уровень качества проектных работ.

Поскольку проект связан с высокой степенью изменчивости внешней среды, то определяемые и сформулированные ранее показатели могут быть недостаточно устойчивы. В случае, если не определен хотя бы один важный показатель, сторона «Сущность проекта» увеличится, так как в нее будут внесены дополнительные работы. Уравновесить данную ошибку можно, изменив в большую сторону величину бюджета либо продлив продолжительность или же поменяв эти два критерия.

Итак, поменяв один критерий треугольника, необходимо директору проекта уравновешивать остальные.

Осознавая механизм реализации треугольника, исполнитель проекта и клиент проекта вступают в договорные отношения, обговаривая приоритетность критериев, то есть на что в первую очередь необходимо обращать внимание – время, сущность проекта, сумма затрат либо уровень качества.

В случае, когда инициатор проекта утверждает о полном соответствии и выполнении исключительно всех целевых установок и всех критериев, целесообразно все желаемые параметры обговорить заранее, это является обоснованием потребности в предварительном формировании бюджета и календарного графика. В то же время инициатор проекта должен понимать, что в случае изменения любых данных проект может изменяться и это приведет к дополнительному утверждению ключевых параметров.



Рисунок 3 – Параметры качества проектного треугольника [9]

В том случае, если инициатор проекта на начальной стадии реализации проекта желает утвердить основные критерии, то он делегирует администратору проекта все существующие риски, последующие за возможными изменениями.

В практике можно также принимать к сведению факт того, что к рассмотренным выше лимитам часто присовокупляют пределы ресурсов и уровня рисков, что приводит к другой схеме (рисунок 4).

Итак, критерием успешности проекта является реализация всех запланированных результатов проекта, причем в срок и в бюджет. В связи с этим, можно выявить следующие основные шаги по подготовке проекта к старту:

- а) согласовать цели проекта с заказчиком,
- б) сформулировать результаты проекта,
- в) согласовать требования с результатами проекта,
- г) определить допущения проекта,
- д) определить ограничения проекта и критерии его успешности.

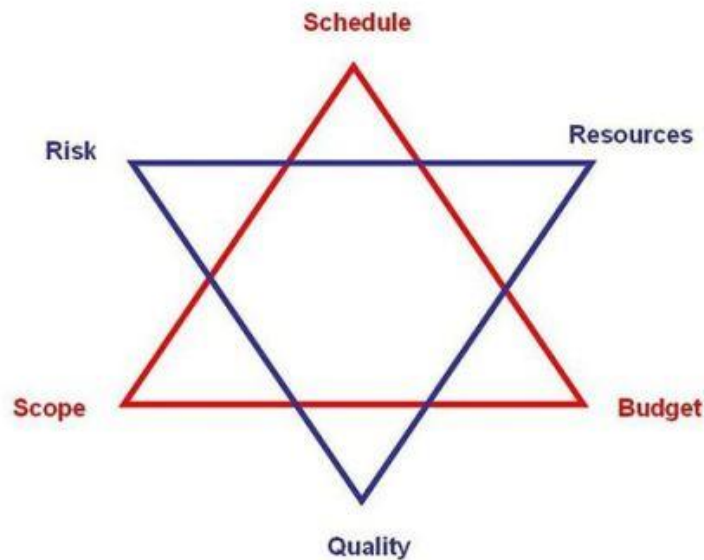


Рисунок 4 – Схема многогранника проектных ограничений [10]

После выполнения этих шагов, руководителю проекта стоит оформить Устав проекта (иначе Паспорт проекта) и согласовать его с заказчиком проекта. Этот документ становится гарантом для руководителя проекта и заказчика, что они одинаково понимают важные аспекты проекта. Содержание Устава проекта может быть разным в различных компаниях, но важность этого документа для старта проекта нельзя недооценивать.

1.3 Кризис традиционных подходов к управлению проектами в новой экономической и технологической реальности. Преимущества и ограничения гибких методологий для управления проектами

Векторно основные этапы эволюции моделей управления проектами (рисунок 5) описали чуть более десяти лет тому назад Кристоф Бредиллет (Christophe Bredillet) и Хироси Танака (Hiroschi Tanaka).

Контурсы моделей управления проектами 4-го поколения на тот момент были достаточно неопределенными. Эксперты предположили, что практика управления проектами станет повсеместно распространенной, а методы и инструменты управления проектами станут универсальными, подходящими для решения широкого круга задач за пределами проектно-ориентированных отраслей.

Что же произошло за 10 лет? Какие тренды оказались наиболее значимыми для формирования моделей 4-го поколения?

Если мы посмотрим на «ядра» наиболее распространенных в мире методологий и стандартов управления проектами [11], то станет очевидно, что изменились парадигмы, на которых базируются модели управления проектами (рисунок 6).

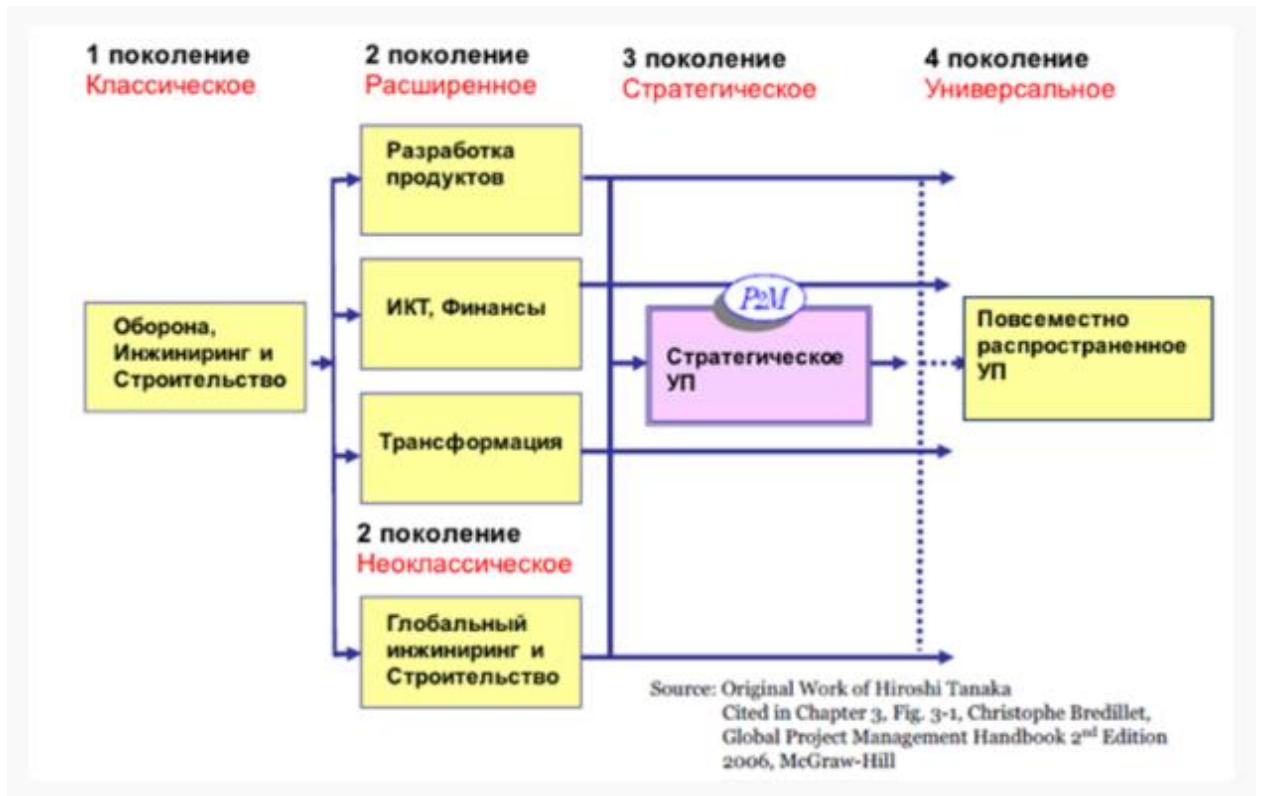


Рисунок 5 – Эволюция моделей управления проектами

Классическая парадигма «Стоимость — Сроки — Содержание» (1), безусловно служившая краеугольным камнем управления проектами во второй половине XX века, начала давать сбои и буксовать в конце 1990-х. Особенно явно это проявилось во время кризиса 1998, а затем — 2008 и 2014 годов. Четко структурированные и стандартизированные подходы к управлению проектами обеспечивали устойчивую конструкцию для проектов, реализуемых в условиях достаточно высокой определенности с горизонтами планирования от 1 года до 20-25 лет. Однако они совершенно не выдерживали «краш-тестов» обрушения дот-комов, лопающихся пузырей на рынках недвижимости, обесценивания национальных валют, падающих вниз запредельно высоких цен нефть и газ, технологических трансформаций целых отраслей.

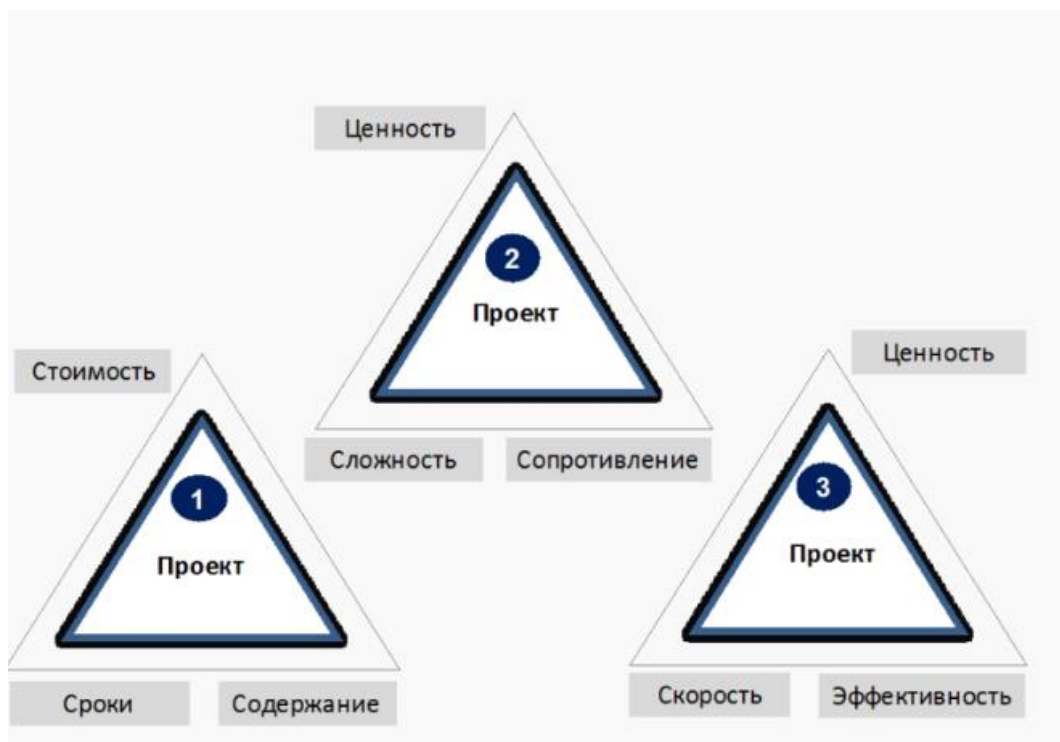


Рисунок 6 – Столкновение парадигм в управлении проектами

Мир проектов начал стремительно меняться под давлением хаоса, порождаемого с одной стороны ожиданиями постоянного экономического роста, с другой – участившимися падениями стран и компаний в «пропасти» кризисов, в которых никто не мог предсказать, когда же будет достигнуто дно. Профессиональные ассоциации по управлению проектами и крупные компании пытались компенсировать ограничения классического проектного подхода в новых условиях усилением внимания к рискам, к работе с заинтересованными сторонами проекта, наращиванием «здания» проектного управления еще на два этажа вверх – до уровня программ и портфелей проектов, ускоренным строительством офисов управления проектами в компаниях и в исполнительных органах государственной власти. Но все это в конечном счете лишь частично помогло решить новые проблемы к началу 2000-х. Одно из возможных объяснений произошедшего, согласно эксперту по теории парадигм Джоэлу Баркеру, заключается в том, что новые проблемы невозможно решить по правилам и в контексте действующей парадигмы. Первым шагом к предугадыванию новой парадигмы является выявление проблем, которые невозможно решить в рамках существующей. А наибольшие шансы для изменения доминирующей парадигмы есть у аутсайдеров, которые находятся на периферии области ее применения и не считают, что ее смена невозможна.

Фактически аутсайдером в разработке стандартов по управлению проектами, находящимся на «окраине» применения традиционной модели, оказалась Япония, которая после четверти века исследований практик, стандартов и методологий управления проектами США и ведущих европейских странах, в 1999 г. решила — таки создать Комитет по разработке модели для управления инновационными проектами (The

Committee for Innovative Project Management Model Development). К 2001 г. данным Комитетом был разработан первый японский стандарт по управлению проектами — The Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M) – Руководство по управлению проектами и программами для внедрения инноваций на предприятиях.

Новая уникальная японская парадигма управления проектами (2), положенная в фундамент P2M, была построена на «трилемме», в рамках которой осуществляется инновационная деятельность на предприятии, — «Сложность — Ценность – Сопротивление» (Complexity, Value and Resistance). Чем сложнее бизнес-проблема, тем большую ценность имеет ее решение, и тем меньшее число людей способны это понять и не оказывать сопротивление внедрению предлагаемой инновации.

Принципиальными отличиями новой японской парадигмы управления проектами и программами от традиционной стали:

- сквозной процесс управления реализацией стратегии, увязывающий проекты с миссией компании: миссия компании – стратегия компании – программа – проект в составе программы или автономно управляемый проект;
- фокус на создание ценности: результаты проекта должны иметь ценность для заинтересованных сторон, в ходе реализации программы должна обеспечиваться интегративная ценность от результатов проектов, включая новые материальные активы (как источник для генерации денежных потоков и получения дополнительных выгод от бизнеса), новые знания (как источник для создания нового бизнеса), имущественные и авторские права на разработанные продукты, технологии, решения (как источник для масштабирования или тиражирования бизнеса);
- ориентация на инновации: P2M – это прежде всего платформа для управления инновационным процессом в компании; команда проекта нацелена на поиск нестандартных решений сложных проблем; элементы инноваций обязательны в каждом проекте; инновации — главная ценность в проекте.

В феврале того же 2001-го года, когда была разработана первая версия стандарта P2M, на свет появилась еще одна «подрывная» для моделей управления проектами инновация – Agile Manifesto. Вопреки всем канонам жанра по разработке стандартов и руководств, документ, оказавший решающее влияние на формирование новой гибкой и итеративной парадигмы управления проектами (3), был разработан и принят 17 независимыми практиками в области разработки программного обеспечения, входящих в Agile Alliance, за 3 дня на лыжном курорте The Lodge at Snowbird в горах Юты в США. Манифест, положивший начало массовому вторжению гибких методологий в управление проектами, не содержал в себе правил и практических рекомендаций. Он декларировал всего лишь навсего 4 основные идеи и 12 принципов нового подхода. Но сами идеи Манифеста бросали вызов устоям, на которых базировались наиболее известные в мире стандарты по управлению проектами на тот момент [12]:

- люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов;

- работающий продукт важнее исчерпывающей документации;
- сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта;
- готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

Реальную угрозу классическому подходу к управлению проектами несли в себе и принципы, сформулированные авторами Манифеста [13]:

- наивысшим приоритетом для нас является удовлетворение потребностей заказчика, благодаря регулярной и ранней поставке ценного программного обеспечения;

- изменение требований приветствуется, даже на поздних стадиях разработки.

Agile-процессы позволяют использовать изменения для обеспечения заказчику

конкурентного преимущества;

- работающий продукт следует выпускать как можно чаще, с периодичностью

от пары недель до пары месяцев;

- на протяжении всего проекта разработчики и представители бизнеса должны

ежедневно работать вместе;

- над проектом должны работать мотивированные профессионалы. Чтобы работа была сделана, создайте условия, обеспечьте поддержку и полностью доверьтесь им;

- непосредственное общение является наиболее практичным и эффективным способом обмена информацией как с самой командой, так и внутри команды.

- работающий продукт — основной показатель прогресса;

- инвесторы, разработчики и пользователи должны иметь возможность поддерживать постоянный ритм бесконечно. Agile помогает наладить такой устойчивый процесс разработки;

- постоянное внимание к техническому совершенству и качеству проектирования повышает гибкость проекта;

- простота — искусство минимизации лишней работы — крайне необходима;

- самые лучшие требования, архитектурные и технические решения рождаются у самоорганизующихся команд;

- команда должна систематически анализировать возможные способы улучшения эффективности и соответственно корректировать стиль своей работы.

У приверженцев традиционной модели и консерваторов до сих пор остается довольно сильным неприятие гибких методологий, собранных под зонтиком Agile. Ну разве такой подход может работать в серьезных проектах – к примеру, при проектировании и строительстве атомных электростанций? С другой стороны, может ли традиционный подход конкурировать сегодня с новой парадигмой на основе гибких методологий по таким ключевым и

актуальным параметрам в управлении проектами, как: «Скорость — Ценность — Эффективность» [14]? В новой парадигме важны не сроки проекта сами по себе, а скорость с которой будут создаваться и предоставляться для опробования заказчику ценные результаты — сначала «минимально жизнеспособный продукт» (minimum viable product – MVP), а затем – конкурентоспособные версии или отдельные модули этого продукта, доработанные с учетом осмысленных заказчиком требований в ходе тестирования MVP. Продукт в рамках рассматриваемой парадигмы должен быть создан и доработан с минимальными или с оптимальными для заказчика затратами и с приемлемым уровнем риска. В самом простом варианте риски проекта можно оценить через потерю денег, которые будут израсходованы на создание MVP – прототипа, тестового образца, макета, пилотного решения, опытной установки. И эти потери будут составлять единицы процентов в случае отказа от продолжения проекта после получения MVP в отличие от десятков процентов при традиционном подходе – на дополнительные доработки или переработки нежизнеспособного продукта на завершающей стадии проекта.

Все три представленные выше парадигмы управления проектами применяются сегодня на практике разными компаниями не только по отдельности, но в комбинации друг с другом. Семейство методологий Agile после 2001 года вышло из узкой ниши разработки программного обеспечения далеко за пределы ИТ-индустрии – в гибких методологиях (Scrum, Kanban, Lean Startup и др.), произошла замена ПО на разработку продуктов и решений для других областей. Agile представляет сегодня собой господствующую тенденцию в развитии моделей управления проектами в крупных и небольших компаниях, в государственном и частном секторе. И связано это в значительной степени с необходимостью более частой, чем еще несколько лет назад, адаптацией стратегии, портфелей, программ, крупных проектов под быстро изменяющуюся ситуацию в конкретных отраслях, в национальной и мировой экономике.

Последствия недостаточно быстрой адаптации приводят к снижению эффективности проектов и программ не только на уровне компаний, но и на страновом уровне. В России за последние годы было разработано порядка 10 программ экономического роста национального масштаба – выполнение даже по наиболее успешным программам составляет менее 50%, по нескольким программам, разработанным 3-4 года назад, ответственным за них лицам сказать по существу о каких-либо даже намеках на рост нечего. Из реализуемых более 700 федеральных и 100 региональных госпрограмм успешными с точки зрения полученных результатов и достигнутых показателей являются единицы [15]. Главный исполнительный директор Международного банка реконструкции и развития Кристилина Георгиева по поводу сложившейся с российскими госпрограммами ситуации напомнила участникам Петербургского международного экономического форума в июне 2017 года бессмертную фразу бывшего российского премьера Виктора Черномырдина: «Хотели как лучше, а получилось как всегда».

К сожалению, Россия как страна остается по-прежнему неконкурентоспособной в области управления программами и проектами, а значит — и в области инвестиций и инноваций. Формальная борьба за эффективность в госсекторе, который на сегодня составляет более 70% от национальной экономики в России, через снижение инвестиционных затрат на 10% ежегодно приводит к обратному эффекту – снижается ценность результатов, происходит деградация тысяч и тысяч компаний-поставщиков для госпроектов.

Профессиональные ассоциации по управлению проектами за последние 3-5 лет начали все активнее двигаться в области содержательной интеграции традиционных моделей, на которых построены их стандарты, с методологиями Agile.

Компания ScrumTrek, специализирующаяся на внедрении agile-подходов, провела масштабное исследование о востребованности и особенностях внедрения гибких методологий управления в России, презентация результатов которого состоялась 26 октября на Форуме Agile Business Conference 2017 в Москве .

Как показали результаты исследования, agile-методологии все еще лишь набирают популярность в российском бизнесе: половина респондентов работают в организациях, где внедрение Agile началось всего около года назад. И хотя средний опыт применения agile-подходов составляет почти 3 года, 41% респондентов познакомились с гибкими методологиями лишь полтора года назад, рисунок 7 [16].

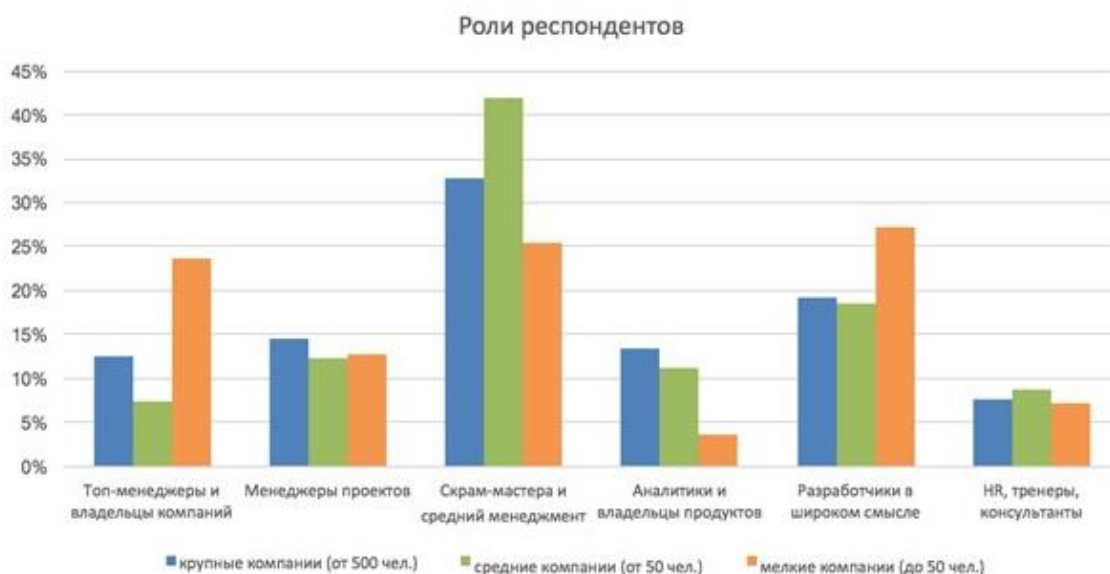


Рисунок 7 – Использование Agile в разных нишах

Жесткое противостояние руководителей проектов, придерживающихся продвинутой традиционной модели управления проектами на основе популярного в англоязычных странах стандарта PRINCE2 [14], и

руководителей, являющихся адептами гибких методологий семейства Agile, в 2015 году завершилось разработкой нового стандарта PRINCE2Agile компанией AXELOS [17]. Новый стандарт, объединяющий философию и инструменты традиционного и гибкого подходов, позволяет преодолеть определённую узость и бюрократизм PRINCE2 с одной стороны, и компенсировать недостаточность формального планирования и контроля у Agile — с другой. По замыслу разработчиков стандарта PRINCE2 Agile, он применим в любом проекте. Если команда готова использовать методы и процессы PRINCE2 для планирования и контроля, а в стадии реализации проекта работа планируется и организуется по Agile итеративно – в формате 2-4 недельных спринтов или таймбоксов. При этом обеспечивается более высокая скорость разработки продукта и передача полезных результатов заказчику на выходе из каждого спринта. Парадоксально, но факт: на основе нового стандарта традиционный подход PRINCE2 позволяет получить одобрение руководства или спонсоров на реализацию проекта по методологии Agile, что ранее было невозможно. А Agile, в свою очередь, позволяет адаптировать модель PRINCE2 к реализации проекта максимально эффективным способом по гибкой методологии. При этом вопрос об использовании Agile в проектах предполагает ответ не «да или нет», а – «в каком объеме». Комбинированную модель управления проектом на основе положений PRINCE2 Agile можно представить следующим образом – , рисунок 8 [14].



Рисунок 8 – Управление проектом на основе комбинированной модели PRINCE2+Agile

Следует отметить, что наиболее авторитетная профессиональная ассоциация по управлению проектами в мире – PMI, уже в течение второго пятилетнего цикла по разработке очередной редакции своего базового стандарта PMBoK (при подготовке 5-го издания к 2013 году и 6-го издания в

2017 году) активно привлекает специалистов по Agile к модернизации классической модели управления, используемой в стандарте [18].

В 2016 году PMI, работая над сближением классической и гибкой методологий, договорился с Agile Alliance о совместной разработке Практического руководства по Agile (Agile Practice Guide). При подготовке 6-го издания РМВоК авторы Практического руководства по Agile были привлечены к написанию введений к каждой из 10 областей знаний РМВоК по гибким, адаптивным и итеративным методам и инструментам для управления проектами. В 6-е издание РМВоК также включено отдельное приложение по Agile.

Ассоциация по управлению проектами Японии (Project Management Association of Japan – PMAJ) в 3-й редакции стандарта P2M в 2014 году отметила, что при росте объема проектной деятельности в промышленности в традиционных техниках управления проектами отсутствует мобильность. С учетом высокой динамики изменений в окружающей проекты среде для обеспечения мобильности рекомендуется совместно со стандартом P2M применять инструменты из методологий Agile [14].

Таким образом можно выделить еще одну – комбинированную или гибридную модель управления проектами, объединяющую классическую и гибкую методологии управления проектами на уровне конкретных компаний, — модель управления проектами 4.0.

Следует отметить, что радикальное влияние на формирование данной модели управления проектами оказали технологические мегатренды, выделенные в отчете Gartner’s 2016 Hype Cycles Highlight Digital Business Ecosystems (рисунок 9).

Данные мегатренды показывают, как изменяется сама технологическая платформа, на которой в том числе базируются и модели управления проектами [19].

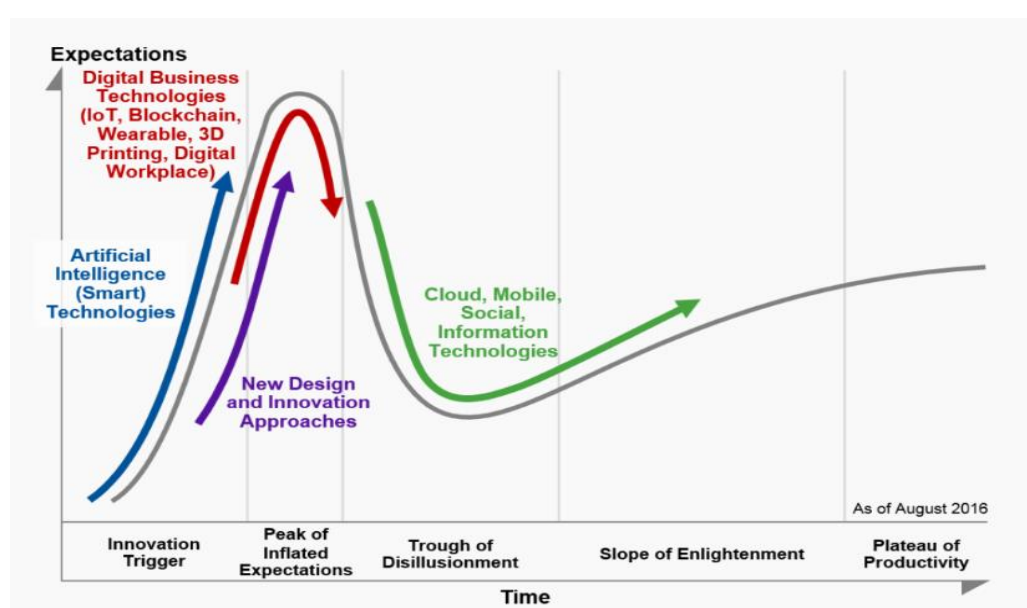


Рисунок 9 – Технологические мегатренды, выделенные компанией Gartner в 2016 году

Комбинированная модель управления проектами стала применяться в России достаточно активно и перешла в устойчивый тренд только в последние 2 года.

Одним из пионеров ее создания и внедрения в нашей стране стал «Сбербанк».

Думаю, многие помнят, какое бурное обсуждение вызвало заявление Германа Грефа в начале 2016 года о том, что 30 млрд руб., вложенных «Сбербанком» в IT-платформу — создание супер дата-центра, не дали эффекта, и что банк абсолютно неконкурентоспособен. Причем не по сравнению с другими российскими банками, а по отношению к IT-компаниям. Греф заявил: «Если посмотреть на банки – мы в шоколаде. Если смотреть на всех этих ребят – Amazon, Google и проч., – мы ужасно отстаем». В 2015 году Сбербанк сделал 27 000 изменений своей IT-платформы, пять лет назад делал 600–800 изменений в год. В 2016 году Сбербанк планировал сделать 41 000 изменений, но и это было несопоставимо с Amazon, которая вносит по 10 000 изменений своей платформы в день. Греф назвал созданную в «Сбербанке» платформу огромной и негибкой: для изменений одной части необходимо 2–3 месяца тестирования, поскольку непонятно, «где и что вылетит при этом, и это катастрофа».

Для создания новой технологической платформы «Сбербанк» открыл программу с горизонтом планирования в 4 года. Новая платформа должна была обладать практически неограниченной производительностью и очень высокой надежностью, а также стоить в разы дешевле существующей. Одной из основных целей программы было заявлено сокращение цикла разработки и вывода новых продуктов банком за часы, а не за недели, как это было ранее.

В качестве основного подхода к созданию такой платформы Герман Греф выбрал Agile, что требовало изменения принципов и культуры работы, прежде всего, по проектам, реализуемым банком. Данное решение о переходе к Agile, как к способу существования банка, привело к началу самой радикальной трансформации за всю его историю. Обращаясь в специальном видеоролике к сотрудникам банка, Греф пояснял: «... самое главное — это скорость. Требования так быстро меняются, мир так быстро меняется. И мы совершаем такое количество ошибок в традиционных технологиях, что мы с этим мириться не можем. Для того, чтобы скорость поднять радикально, необходимо поменять всю систему управления и всю систему нашей с вами работы».

В течение апреля 2016 года McKinsey провела обучение топ-менеджеров «Сбербанка» принципам бимодальной и Agile-организации [20]. Наряду с обучением от McKinsey требовалось описание возможных организационных моделей, подходов к трансформации модели управления и структуры банка на основе принципов Agile и бимодальной организации и проведение диагностики банка с точки зрения готовности к трансформации и выбору наилучшего подхода (в том числе с точки зрения HR-готовности, IT-готовности, зрелости основных процессов управления, реалистичности

изменений в корпоративной культуре — на основе ранее проведенной диагностики корпоративной культуры), рекомендации по выбору подхода, разработка плана трансформации [20].

С июля 2016 года McKinsey перешла к разработке пилотных проектов Agile-трансформации «Сбербанка», включая подготовку предложений по изменению структуры, функций и управляющих процессов банка с целью перехода к целевой модели Agile-организации. Требовалось также детально описать инструменты Agile-организации для внедрения в первой волне (на основе утвержденной целевой модели и подходов к трансформации) и описать организационный периметр первой волны. После этого консультант должен был обеспечить сопровождение пилотирования выбранных agile-элементов в текущей фазе и провести тренинги для ключевых участников первой волны трансформации, чтобы обеспечить достаточный уровень готовности пилотных команд и эффективный старт.

В рамках Agile-трансформации в 2016-2017 годах «Сбербанк» перевел более 5000 тысяч человек на работу по методологии Agile в новом офисе в бизнес-центре President Plaza в Москве. Первая волна Agile-трансформации охватила объединенные команды розничного блока банка и «СберТеха». Результатом стал рост скорости и качества взаимодействия бизнес-подразделения розницы и разработчиков ПО.

Задачу по созданию офисного пространства нового типа в Agile-формате, обеспечивающего необходимые условия для эффективной работы в кросс-функциональных командах проектов, решали три российских архитектурных бюро, независимо друг от друга на трех этажах нового московского офиса банка в бизнес-центре President Plaza.

Так, к примеру, проект на 15 этаже нового офиса банка выполняла команда IND Architects. В уже созданном Agile-офисе нет привязки к подразделениям и отсутствуют кабинеты руководителей. Руководители, как и рядовые сотрудники, располагаются в открытом пространстве и пользуются всеми сервисами наравне с членами своих команд. Офис разделен на шесть зон, связанных «кольцевой дорогой», которая позволяет лучше ориентироваться в пространстве и быстрее добраться до нужного пункта. Каждая из шести зон разбита на блоки. В одной зоне может работать примерно десять команд. Все зоны полностью автономны и созданы по единой схеме: open-space по фронту остекления, в ядре — переговорные разных типов, лаундж, кофе-пойнт и санузлы. Расчет сделан на то, чтобы тратить минимальное количество времени на перемещения по офису и не отвлекаться от продуктивной работы над проектами. Все функциональные пространства, которые потребуются проектным командам — в шаговой доступности.

Пионеры по внедрению новой парадигмы управления проектами есть не только среди таких гигантов, как «Сбербанк». Появляются они и на уровне компаний среднего масштаба в России.

Так, к примеру, российская компания, работающая на рынке товаров для сада, после проведения стратегической сессии для вовлечения в ее реализацию

группы будущих лидеров («талантов») внедрила у себя технологию мини-проектов.

В качестве базы для выстраивания процессов управления проектами использовали РМВОК. На сервере создали папки по проектам со стандартными правилами кодирования и наименования файлов с проектными документами. Ввели две роли для всех проектов компании – менеджер проекта и администратор проекта. Куратором по первой серии из 8 проектов стал Генеральный директор. Задали бизнес-ритм – все задачи в проектах структурируются по недельным циклам, по сути, как спринты в гибкой методологии. Каждый участник проекта получает задачу, которую он может сделать за неделю. Один раз в неделю совещание по проекту – в одном и том же месте, в одно и то же время, со стандартной повесткой. В повестке три вопроса: исполнение плана на неделю, отклонения, план на следующую неделю. На совещании работа ведется на двух экранах: на одном — руководитель проекта обсуждает с участником его отчет, на втором – администратор проекта ведет живой протокол, который без каких-либо переписок и согласований сразу по окончании совещания рассылается всем участникам. Топ-менеджеры компании и кураторы проектов в любой момент могут посмотреть состояние проекта по документам, размещенным в стандартных папках по проекту на сервере, или удаленно подключиться к совещанию по проекту из любой точки земного шара в установленное время с помощью простого ИТ-решения типа GoToMeeting. Никаких дорогостоящих специализированных приложений для управления проектами и дорогих мобильных устройств. Все доступно, функционально и с минимальными затратами. Проекты выполняются быстро, эффективно и обеспечивают получение нужных компании результатов.

Еще один пример реализации комбинированной модели управления проектами в машиностроительном холдинге. При разработке программы модернизации одного из заводов, входящего в холдинг, требовалось быстро проработать ключевые решения и сформировать программу, обеспечивающую выход на увеличение объема производства почти в четыре раза за ближайшие 2,5-3 года. Акционерам требовалась дорожная карта программы и оценка необходимого финансирования для выхода на целевые показатели производства. Задача по проработке программы была поставлена генеральным директором сразу нескольким руководителям параллельно с пожеланием самостоятельно скоординировать данную работу между собой. В компании были установлены процедуры для управления проектами, а также действовал проектный офис. Однако программа по модернизации завода не вписывалась в стандартные процедуры и требовала вовлечения большого количества участников из разных подразделений, а также внешних контрагентов, находящихся в разных городах.

После проведения двух неформальных встреч участники разработки программы определились с возможным подходом к реализации программы и с форматом работы над самой программой. От создания офиса управления программой отказались сразу в связи с тем, что на открытие финансирования

программы требовалось неопределенное время, а загрузка производственных руководителей не позволяла ни одному из них полноценно выполнять роль директора такого офиса. Распределили роли в рабочей группе и порядок решения задач по формированию программы. На одного из руководителей управлений возложили роль координатора рабочей группы. Установили время проведения совещаний с участием представителей управляющей компании и завода в формате видеоконференций по Skype – 1 раз в неделю в четверг. Состав планов ограничили предварительной дорожной картой программы с контрольными точками и показателями объема выпуска продукции, объема инвестиций, а также планами мероприятий по модернизации завода в разрезе производственных участков для двух последовательных этапов – первый этап завершался увеличением выпуска продукции в 2 раза, второй – в 4. После проведения первого совещания рабочей группы договорились о том, что все задачи, которые нужно решить за ближайшие 1-2 недели с датой выполнения и ответственным исполнителем будут отражаться в протоколе без создания каких-либо дополнительных планов. Протокол с рабочими материалами рассылался всем участникам сразу после совещания. Все отчетные материалы также стали привязывать к задачам из протокола. Для удобства работы с документами по программе на сервере компании сформировали базу документов со стандартной структурой папок.

В рамках согласованного подхода к разработке программы для подготовки предложений по разработке технических решений и проектной документации для выхода на целевые объемы производства были привлечены внешние проектировщики. Параллельно рабочая группа проанализировала показатели производства за последние 3 года, оценила текущее состояние оборудования, определила узкие места в производственной цепочке, проанализировала рынок по продукции завода на ближайшие 5 лет. Далее на основе имеющихся данных были сформированы мероприятия по модернизации по основным этапам реализации программы.

Через месяц после начала работы группы генеральному директору была представлена презентация первой версии программы по модернизации завода, на основании которой он уточнил свои приоритеты и подход к реализации программы, а также принял решения по вопросам, выходящими за рамки полномочий участников группы. Представленная программа получила предварительное одобрение со стороны собственников компании. Еще через один месяц программа была доработана до уровня, необходимого для привлечения внешних инвестиций, в том числе из бюджетных источников.

При стандартном подходе к разработке программы модернизации завода на это ушло бы не менее полугода с большим количеством запросов и согласований. При гибком подходе – в 3 раза меньше.

У российских компаний разная восприимчивость к новым подходам и моделям управления проектами. И если оценивать их уровень зрелости не с точки зрения традиционных моделей, которые показывают соответствие стандартам прошлого, а с точки зрения инновационных, нестандартных моделей или методологий в управлении проектами, то количество компаний

готовых или находящихся в процессе трансформации на основе таких моделей в России будет измеряться десятками.

Выбор между новой парадигмой, новой гибридной моделью для управления проектами и действующими, проверенными стандартами не очень прост. Внесение Agile-элементов в РМВоК пока не выглядит органичной частью стандартных процессов управления проектами. РМВОК отвечает на вопрос: какие процессы управления проектом вам нужно выстроить, чтобы создать продукт и достичь цель. РМВоК – это свод знаний, который носит рекомендательный характер. Выбирать, какие процессы и инструменты применять к тому иному проекту будет компания или руководитель проекта. Р2М – это руководство, которое транслирует определенную философию управления проектами, основанную на создании ценности и инноваций. Agile – это семейство фреймворков, методов, моделей, инструментов, объединенных общими идеями и принципами по быстрой и гибкой разработке продуктов, имеющих ценность для потребителей, за которую они готовы голосовать своими деньгами. Scrum, «бутылочные горлышки», канбаны, запускающие и ускоряющие потоки работ – это средства избавления от потерь в проектах, от ненужных трат, лишних действий, задержек, согласований. Это перенос фокуса со статуса и власти лиц, принимающих решения по проектам – на результаты и продукты и их ценность для компании, для пользователей, для инвесторов. Это быстрое обучение на опыте и быстрое исправление ошибок, которые недопустимы и опасны для руководителей проектов в традиционной системе.

Что является движущей силой в проектах в наиболее эффективных, ориентированных на проекты организациях? Скорость изменений. Трансформация и переформатирование – неизбежное средство для адаптации к этому фактору. Сбербанк создает новую инфраструктуру с другой атмосферой, с другими правилами. И с другим поколением людей. Думаете Герману Грефу не страшно? Но он уже перешел точку невозврата. Он проповедует открытое мышление. Его можно только уволить, а система и люди, набранные им и помещенные в определенную среду будут дальше двигать компанию вперед. Либо при откате к традиционной модели – уйдут и станут продвигать другие банки и компании вперед.

Как же скомбинировать жесткое и гибкое, стандартное и нестандартное, определенное и неопределенное в управлении проектами наилучшим образом с точки зрения достижения целей конкретного проекта? Какой должна быть модель управления проектами 4-го поколения?

Для ответа на этот вопрос, было сформирована схема, ниже представлена разработка версии модели управления проектами 4.0 (рисунок 10).

В модели управления проектом 4.0 сам проект рассматривается в более широком контексте, чем это делается сегодня в большинстве известных стандартов по управлению проектами. Новый контекст должен включать в себя модель жизненного цикла проекта, а также предпроектный и постпроектный этапы. Сама модель – это не «одно решение на все случаи

жизни». Комбинация и баланс жестких и гибких методов, и инструментов зависит от конкретной компании, от видения будущего бизнеса собственниками и от готовности высших руководителей вовлекать в реализацию этого видения сотрудников компании с делегированием им полномочий и снижением степени контроля за каждым их действием в проектах.

Рассмотрим ключевые для успешного применения модели управления проектами 4.0 вопросы по этапам.

Для предпроектного этапа ключевыми вопросами являются:

- определение и проработка идеи/проблемы/концепта нового продукта;
- исследование и анализ ожиданий/требований заинтересованных в проекте сторон;
- бенчмаркинг-исследования опыта аналогичных проектов или решений;
- маркетинговое исследование ситуации в сегментах рынка, на которые ориентирован проект, определение и анализ сценариев развития рыночной ситуации в выбранных для проекта сегментах;
- предварительное определение результатов проекта, содержания и объема работ по проекту, анализ возможных сценариев реализации проекта и выбор подхода к выполнению проекта;
- экспертиза проекта в части его рыночного потенциала и ценности для потребителей, конкурентоспособности технических решений, реализуемости.

Предпроектный этап целесообразно выделять для разграничения проекта и всех предварительных исследований в области проекта, оценки соответствия проекта установленным в компании или у заказчика критериям и обоснования эффективности решений, предлагаемых в рамках проекта. На предпроектном этапе важно пройти две контрольные точки:

- подтверждение потребности в проекте и целесообразности его реализации (обоснование проекта);
- подтверждение жизнеспособности проекта (на основе экспертизы).

Чем быстрее будет пройден предпроектный этап с учетом обозначенных выше вопросов, тем выше будет вероятность того, что компания быстрее конкурентов использует открывающиеся возможности для реализации своей стратегии.

Актуальность идеи проекта или решаемой проблемы желательно подтвердить у ключевых заинтересованных сторон – заказчика, инвестора, потребителей результатов проекта, а саму идею или предполагаемое решение проблемы перевести в понятные цели и результаты, которые для этих сторон будут представлять реальную ценность.

Кратко и емко сформулированная идея проекта, выражающая его ценность для заинтересованных сторон, может сократить путь от первой презентации проекта до получения одобрения на запуск и финансирование проекта с

нескольких месяцев до нескольких дней. В 1999 году студенты Стэнфордского университета

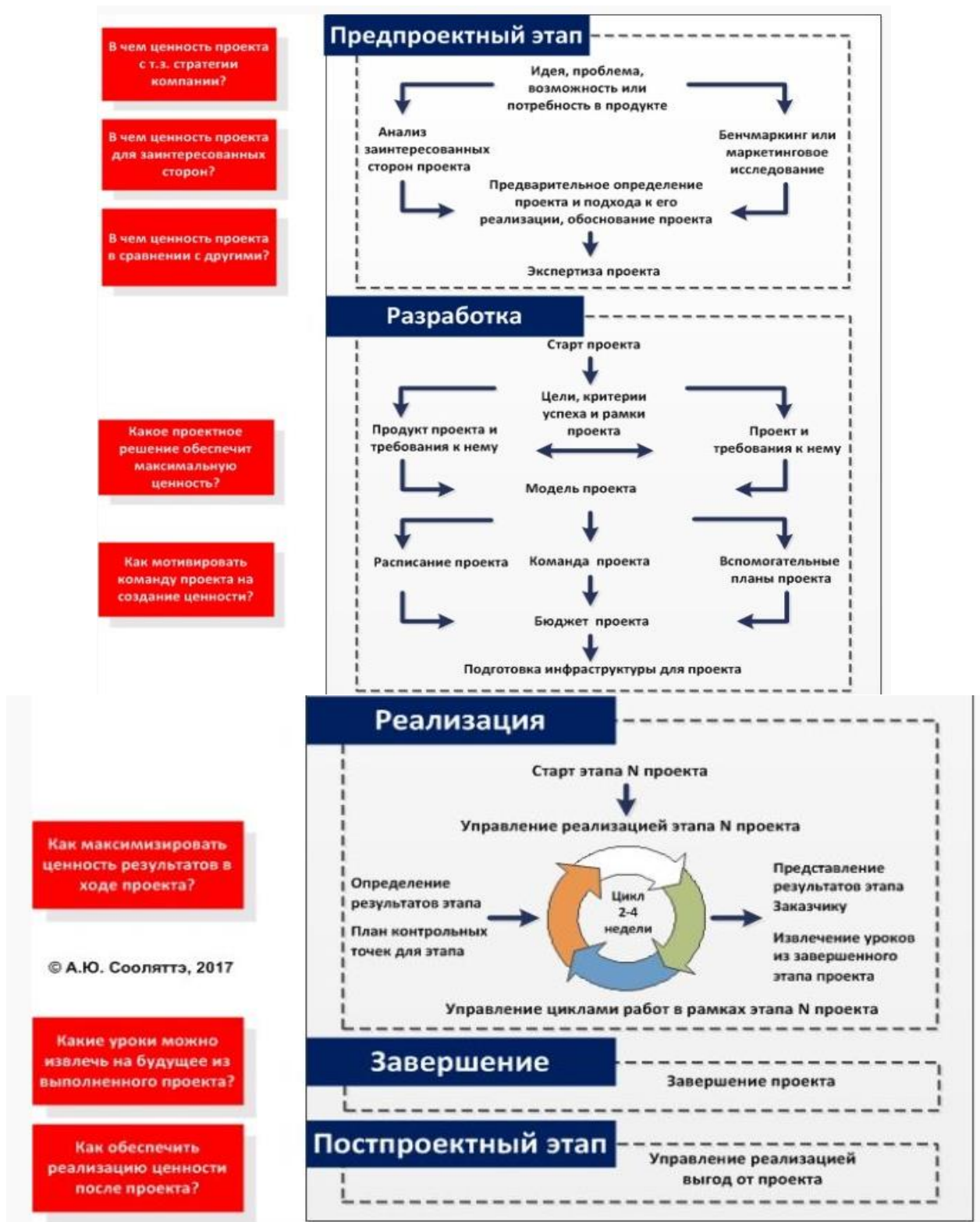


Рисунок 10 – Модель управления проектом 4.0 [14]

Сергей Брин и Ларри Пейдж получили от венчурных фондов Sequoia Capital и Perkins, Caufield & Vuers инвестиции в размере 25 миллионов долларов США под проект поисковой системы компании Google. Одним из

решающих факторов для принятия быстрого положительного решения в Sequoia Capital стал ответ предпринимателей на вопрос, какая у них идея проекта: «Обеспечить доступ ко всей информации в мире в один клик». Эта фраза оказалась настолько вдохновляющей, что представители венчурного фонда не только вложили деньги в компанию, но и стали требовать у любого предпринимателя, обращающегося к ним за финансированием, формулировать идею своего проекта в десяти или менее словах.

Бенмаркетинговое исследование опыта аналогичных проектов или маркетинговое исследование ситуации в сегментах рынка, связанных с рассматриваемым проектом, позволяют на порядок повысить качество проектных решений, существенно сократить затраты на разработку проекта (до 60-70%) и снизить уровень рисков, которые могут повлиять на достижение целей проекта. Кроме того, сравнение рассматриваемого проекта с показателями аналогичных проектов, при условии, что данный проект лучше, всегда является очень убедительным доводом для получения поддержки от ключевых участников. Весьма полезным также будет изучение отчетов по извлеченным урокам из аналогичных проектов, если они формируются в компании.

Обоснование проекта, подход к его реализации и представление заинтересованным сторонам (ТЭО, бизнес-план, бизнес-кейс и т.п.) зависят от правил или предпочтений лиц/организаций, принимающих решение по проекту. Существенно уровень эффективности проекта может поднять сценарное планирование, при котором целесообразно использовать сценарии двух типов – сценарии развития ситуации в области реализации проекта (в отрасли, в сегментах рынках или по направлению деятельности компании, если проект является внутренним) и сценарии реализации самого проекта. Критериями для сравнения сценариев реализации проекта могут быть ценность, создаваемая проектом (в показателях, являющихся наиболее значимыми для заинтересованных сторон), стоимость проекта и срок его реализации. Сценарное планирование существенно снижает неопределенность для проекта и повышает устойчивость проекта к возможным рискам.

На основе анализа сценариев определяется подход к выполнению проекта, включая:

- анализ опыта аналогичных проектов;
- определение компетенций, необходимых для реализации проекта;
- определение того, что и в каком порядке делаем сами, к каким работам привлекаем партнеров, что отдаем на аутсорсинг;
- определение методов и стандартов, которые будут использоваться для управления проектом;
- определение основных ограничений для проекта;
- принятие решений по синхронизации процессов разработки и внедрения результатов как в ходе реализации проекта, так и по его завершению.

Стоит отметить, что при подготовке обоснования проекта для получения внешнего финансирования решающим фактором может оказаться правильное заполнение шаблонов обосновывающих документов. В данном случае наиболее эффективным решением является привлечение эксперта, которые подобные шаблоны заполнял и получал положительные решения.

Для проектов, стоимость которых является существенной для инвесторов или заказчика, практически всегда предполагается личное представление проекта его инициатором или ответственным за подготовку проекта. Лица, принимающие решения, часто хотят очно увидеть ключевых участников проекта, которым они доверяют свои деньги, и получить информацию из «первых уст» о подходе к реализации проекта, об ожидаемых результатах и возможных рисках. Решающим фактором для получения одобрения в этом случае является эффектная «продающая» презентация проекта с практическими кейсами, подтверждающими привлекательность проекта для заинтересованных сторон в соответствии с их ожиданиями и интересами, и не менее эффектное живое представление презентации.

Экспертиза проекта повышает его реализуемость и потенциальную эффективность, если выполняется независимыми от инициатора и заказчика проекта экспертами. Для коммерческих или инвестиционных проектов важна маркетинговая и технико-технологическая экспертиза. Маркетинговая экспертиза позволяет отсеять проекты с низким рыночным потенциалом либо определить дополнительные рыночные возможности для повышения их экономической эффективности. Технико-технологическая экспертиза позволяет выбрать наиболее конкурентоспособные и перспективные для целевых сегментов технические решения и технологии путем сравнения имеющихся альтернатив, а также оценить инновационные элементы в предлагаемых решениях либо, наоборот, возможности применения типовых или унифицированных элементов для существенного удешевления соответствующего технического решения.

Примечание: Методики обоснования проектов на прединвестиционном этапе, используемые банками или инвестиционными фондами, как правило, хорошо проработаны с точки зрения интересов самих банков. Для владельца проекта – это игра в параллельной реальности в «правильный» вариант представления проекта, под который могут дать деньги на разумных условиях. Базовый сценарий реализации проекта, чаще всего, стремится к оптимистичному – доходы от проекта выше среднего при низком уровне рисков. В «Роснано» одним из любимых вопросов лицу, представляющему проект для получения финансирования, был в свое время такой: «А сами бы вы вложили свои деньги в этот проект?».

Разработка проекта включает в себя:

- уточнение и подтверждение целей, критериев успеха и рамок проекта;
- проработка содержания продукта проекта (результатов проекта) или проектирование решения/объекта;
- определение состава и объема работ исходя из понимания результатов проекта и выбранного подхода к его реализации;

- разработка расписания проекта верхнего уровня на основе выбранного сценария реализации проекта и детального расписания для первого этапа проекта или для первого спринта (цикла работ в 2-4 недели). Планирование сразу на уровне спринтов возможно для проектов с очень сжатым циклом исполнения — 2-4 месяца, либо для проектов по разработке инновационных или нестандартных продуктов. Длительность спринта в 2-4 недели определяется тем, что для проектов с высокой динамикой детально планировать работы на больший период не имеет смысла – неизбежно возникнут изменения и придется тратить время на перепланирование работ. И кроме того, за 2-4 недели проектная команда способна создать минимально полезный результат;

- планирование ресурсов, необходимых для выполнения проекта;
- формирование команды проекта, распределение ролей и ответственности;
- оценка стоимости проекта, формирование бюджета проекта и определение источников и условий получения финансирования проектом;
- подготовка инфраструктуры для работы проектной команды.

Выбор подхода к разработке проекта зависит от того, является ли продукт проекта (решение по проекту) стандартным или инновационным, от области реализации проекта и от его границ, согласованных с его заказчиком.

В случае стандартного решения при разработке проекта целесообразно использовать стандартные процедуры и проектный архив по аналогичным проектам. Особое внимание стоит уделить отчетам по извлеченным урокам из уже выполненных проектов и определению возможных элементов инноваций, которые могут повысить ценность проекта для заинтересованных сторон.

Если проектное решение или продукт являются нестандартными или инновационными, либо проект является сервисным – наиболее подходящей будет гибкая методология, позволяющая отработать все перспективные гипотезы и провести максимальное количество экспериментов по их тестированию за короткое время и выбрать базовый вариант решения, обеспечивающий наиболее ценные результаты для заказчика.

Существенно повысить продуктивность работы проектной команды, в том числе и при взаимодействии с внешними участниками, на данном этапе могут техники фасилитации и дизайн-мышления (визуализации) как в части проработки решений по продукту проекта и требований к нему, так и при планировании работы.

При декомпозиции продукта проекта на составляющие целесообразно ориентироваться на результаты, которые возможно получить в рамках этапа проекта и далее – в рамках циклов работ или спринтов, укладываемых в 2-4 недели. Выделенные результаты циклов работ должны быть минимально жизнеспособными, т.е. пригодными для пилотного внедрения или для практического применения уже в ходе проекта. Разрывы по времени между разработкой элементов продукта и их практическим использованием должны быть минимальными.

Оптимальный уровень синхронизации результатов проекта и работ по проекту можно обеспечить, используя графические формы представления дорожных карт. Шаблон дорожной карты проекта может включать в себя:

- наименование проекта;
- этапы проекта;
- основные направления работ по проекту;
- контрольные точки представления заказчику минимально жизнеспособных результатов по направлениям работ;
- точки принятия ключевых решений по проекту;
- легенду обозначений на дорожной карте.

Дополнительно на дорожной карте могут быть представлены ключевые показатели эффективности проекта: стоимость этапов проекта, показатели ожидаемых эффектов по завершению этапов, показатели внедрения результатов проекта и т.п.

Реализация проекта осуществляется в зависимости от выбранного подхода по этапам последовательно, с частичным наложением этапов друг на друга или параллельно.

Эффективнее всего осуществлять детальное планирование и организацию работ внутри этапов циклами по 2-4 недели. При этом для исполнителей результаты работ должны быть определены на каждую неделю, а при сжатых сроках разработки продукта – на каждый день. Руководитель проекта должен иметь буфер или резерв для цикла работ в целом в объеме не менее 30% от длительности цикла работ, заранее выявлять и принимать меры для «расшивки» узких мест в цикле работ с точки зрения ресурсов и компетенций.

От руководителя проекта на этапе реализации требуется синхронизация получения результатов по всем взаимосвязанным работам (скорость работы исполнителей и необходимый уровень качества/полезности результатов) и максимально простые и эффективные коммуникации с заказчиком и ключевыми внешними участниками проекта для исключения любых потерь (задержки с получением и передачей результатов, несоответствие результатов требованиям, отвлечение исполнителей на другие проекты, срывы сроков поставок ресурсов для проекта, незавершенные работы на момент завершения всего цикла работ, длительные и многоэтапные согласования решений по проекту и т.п.).

Заказчику желательно обеспечить на основе облачных сервисов оперативный удаленный доступ к информации о текущем состоянии проекта, обновляемой с той периодичностью (день или неделя), которая его интересует.

Любой цикл работ или этап проекта целесообразно завершать совещанием с участием всей проектной команды по анализу и документированию извлеченных уроков (что получилось, что не получилось, рекомендации на будущее) или ретроспективой спринта согласно методологии Agile.

Завершение проекта – это наиболее важный этап с точки зрения определения ценности проекта и его результатов для заинтересованных сторон.

Важно подготовить и провести эффектную презентацию результатов проекта заказчику с акцентом на те выгоды, которые он сможет получить от их использования сразу по завершению проекта, и на те действия, которые необходимо предпринять для внедрения результатов проекта в практику компании. Необходимо обсудить те вопросы, которые являются значимыми для заказчика и могут стать поводом для инициации нового проекта в продолжение выполненного.

Если в ходе проекта требования и представления заказчика о результатах неоднократно менялись, а в число согласующих лиц попали те представители, которые в проекте активно не участвовали, то при завершении проекта у участников проекта могут возникнуть расхождения в точках зрения на полученные результаты. С формальной стороны полученные результаты скорее всего будут отличаться от первоначального проектного задания, а с содержательной – полезность результатов для представителей заказчика, не принимавших участие в определении требований к проекту и в согласовании планов работ по этапам, может быть совсем неочевидной. В этом случае может помочь проведение совещание в формате ретроспективы проекта и выработка согласованной позиции по итогам проекта. Помимо этого, руководителю проекта нужно будет безусловно устранить явные несоответствия результатов проекта согласованным требованиям, если их актуальность будет подтверждена лицом, принимающим решения. Руководитель проекта при любом развитии ситуации должен удерживать фокус в переговорах на результатах, имеющих наибольшую ценность для заказчика, с опорой на стандарты, требования и цели самого заказчика.

Постпроектный этап – это этап реализации выгод от проекта. Для него, как и для самого проекта требуется план действий по внедрению результатов с определением сроков и ответственных исполнителей. Такой план целесообразно формировать руководителю проекта с участием офиса управления проектами компании, подразделений, которым передается продукт проекта для использования, или с участием сервисных подразделений, которые будут обслуживать заказчика после завершения проекта. Мониторинг внедрения результатов проекта и получения выгод от их использования целесообразно поручить офису управления проектами компании. Планирование работ постпроектного этапа и мониторинг полученных выгод повышает отдачу от проектов для компании не менее, чем на 20-30%.

Проекты – это реализация возможностей. Возможности не могут храниться на складе, как готовая продукция, или запасные части к вашим планам. Вы откладываете их на потом – они растворяются и исчезают. Поэтому нужно экспериментировать и комбинировать, применять новые модели управления и инструменты к вашим проектам уже сегодня. И только

тогда можно будет ответить на вопрос, что работает, а что — нет, в вашей компании и ваших проектах.

Проекты – это реализация возможностей. Возможности не могут храниться на складе, как готовая продукция, или запасные части к вашим планам. Вы откладываете их на потом – они растворяются и исчезают. Поэтому нужно экспериментировать и комбинировать, применять новые модели управления и инструменты к вашим проектам уже сегодня. И только тогда можно будет ответить на вопрос, что работает, а что — нет, в вашей компании и ваших проектах.

2 Сущность, инструменты, этапы разработки плана интернет-маркетинга для выбора методологического формирования проектного подхода к управлению рекламной кампанией в сети интернет

2.1 Современная практика применения методов проектного управления при создании рекламных кампаний

Современная практика применения методов проектного управления при создании рекламных кампаний требует последовательного решения задач по созданию рекламного сообщения и последующего размещения его в СМИ. Планирование рекламной кампании, по мнению большинства авторов, можно условно разделить на этапы, рисунок 11.



Рисунок 11 – Этапы проекта рекламной кампании [6]

На первом этапе проекта рекламной деятельности происходит разработка общей концепции рекламной кампании, а именно: определение целей рекламной кампании, конкретизация целевой аудитории, уточнение бюджета рекламной кампании. На этом этапе на основе предварительно проведенных маркетинговых исследований также происходит построение рекламной стратегии, а именно: исследование мотивации потребителей, выбор целевой аудитории, определение концепции продукта. Для выбора целевого рынка необходимо определить сегменты на основе факторов, которые актуальны для рекламодателя, а также выделить соотношение «целевого

рынка» до «целевой рекламной аудитории», выполнить анализ моделей поведения потребителей.

Важное значение в процессе разработки проекта рекламной кампании имеют также и психографические характеристики целевой аудитории. Все эти исследования проводят в период разработки рекламных планов, определения целей. Необходимо заметить, что формулирование целей рекламы должно быть конкретным с точки зрения ожидаемого коммуникационного эффекта [8].

Важной составляющей проекта рекламной кампании является принятие решения о бюджете рекламы.

Определяя рекламный бюджет, в соответствии с задачами рекламы следует также учитывать следующие факторы: степень известности марки, размер выбранного сегмента, этап жизненного цикла товара, финансовые возможности рекламодателя по реализации концепции рекламного сообщения и тому подобное. Существуют различные маркетинговые подходы к определению рекламного бюджета, которые предусматривают использование различных методов [21].

Разработка концепции рекламного сообщения - это второй этап проекта рекламной стратегии. Большинство специалистов по рекламе считают, что рекламное сообщение является центральным элементом рекламной коммуникации.

Разработка концепции рекламного сообщения состоит из разработки промежуточных рекламных материалов и производства конечных рекламных продуктов. Важнейшей характеристикой процесса создания рекламного продукта является его творческий характер [22].

Согласно модели коммуникационного процесса, вероятность влияния маркетинговых коммуникаций на потребителей часто зависит от препятствий [23]. Во-первых, возникновение препятствий может быть вызвано неправильным кодированием сообщения, которое должно соответствовать позиционированию марки при создании и демонстрации рекламного продукта, во-вторых, при размещении его в СМИ, в-третьих - во время декодирования сообщения потребителем рекламы. Логично, что препятствия, которые возникают в процессе разработки рекламного сообщения обуславливают проблематику всей рекламной кампании. В привлечении внимания потребителей главную роль играет использование в рекламе творческих подходов, удачное построение текста, выбор цвета и расположение визуальных элементов, повышающих интерес как к новой марки, так и имеющейся. Это способствует также созданию определенного уровня осведомленности и запоминания рекламы. На формирование положительного отношения потребителей к марке влияет выбор правильной аргументации в рекламном сообщении, которая подтверждает ее конкурентные преимущества. Поведенческий эффект в определенной степени зависит от точного определения и демонстрации в рекламном сообщении целевой рекламной аудитории.

Итак, концепция рекламного сообщения – это четко сформулированный план представления рекламного объекта, основанный на выбранной стратегии позиционирования и определяющей конструктивные принципы построения рекламного сообщения как конечного продукта, предназначенного для потребителей.

Следующим этапом проекта рекламной кампании является разработка медиа-стратегии. Медиа-планирование является ключевым элементом современной рекламной деятельности, поскольку стоимость пространства и времени – важнейшая часть бюджета рекламодателя.

Медиа-стратегию разрабатывают на основании данных о целевой аудитории и основы для позиционирования в рекламном сообщении. Знание аудитории помогает медиа-планеру определить, какие медиа-носители эта аудитория потребляет, и составить грамотный медиа-микс, определить период и продолжительность рекламного воздействия и рассчитать общий бюджет медиа-продвижения. Далее медиа-планер переходит к тактическому медиа-планированию.

Разрабатывая рекламную стратегию, определяется подход к размещению в пределах каждого конкретного медиа канала, определяется эффективный медиа-вес каждого из них. На этом этапе происходит разработка медиа-планов и графиков рекламной кампании, оптимизация и оформление сделок, при этом учитывают и исследования медиа активности конкурентов [24].

На четвертом этапе проекта рекламной кампании определяют эффективность проведенной кампании. Конечно, рекламодателя интересуют такие переменные в поведении потребителя, которые приведут к совершению покупки, однако определение эффективности рекламной кампании состоит прежде всего в выявлении ее коммуникационного эффекта, который, в свою очередь, дает возможность достичь определенного экономического эффекта.

Как видно, проект рекламной кампании – достаточно сложный и многогранный процесс. И чтобы получить эффективную рекламу, определять ее эффективность только после проведения рекламной кампании недостаточно. Предлагаем учитывать, кроме конечных результатов, и промежуточные, то есть оценивать эффективность рекламы на каждом этапе проекта рекламной деятельности предприятия (таблица 1).

Исследования в рекламе – это систематизированный процесс сбора и анализа маркетинговой информации, предназначенной для разработки эффективной рекламной кампании. Виды контроля рекламной деятельности зависят от времени проведения исследования, характера целей, новизны товара / бренда и тому подобное. Все методы рекламных тестов делятся на количественные и качественные. Качественные методы предполагают сбор, анализ и интерпретацию данных путем наблюдения за тем, что люди делают и о чем говорят. Наблюдение и выводы имеют качественный характер и осуществляются в нестандартной форме. Количественными же исследованиями, как правило, дополняются качественные [9].

Таблица 1 – Поэтапный механизм оценки эффективности рекламного сообщения

Этапы тестирования	Срок проведения	Цели этапа	Методы тестирования коммуникационной эффективности
1.Разработка концепции рекламной стратегии	Период разработки рекламных планов	Выявить отношение потребителя к рекламной стратегии предприятия, определение мотивов, поведение целевой аудитории	Предыдущие количественные маркетинговые исследования
2.Разработка концепции рекламного сообщения	От определения задачи рекламному агентству, то есть до начала его работы и до выхода рекламного продукта в СМИ	Исправление коммуникационных недостатков рекламного сообщения и проверка правильности восприятия важных аудиовизуальных элементов целевой аудиторией	Концепт-тесты, свободные дискуссии, панели (дневник, эссе и т.д.), ЗМЕТ, фокус группы, реер-группы, углубленные интервью, индивидуальное и групповое обсуждение, опросы, анкетирование, изучение мотиваций, техника проектирования, психологические тесты, построение карт восприятия: карты восприятия атрибутов, карты восприятия сходства / различия брендов, методы многомерной шкалы
3.Апробация рекламного сообщения	К конечному изготовлению рекламного продукта	Проверка правильности восприятия макетов, эскизов, раскадровок, лиц актеров	Интервью после организованного показа: пробный выпуск журнала, проспектов; метод "рекламной привлекательности", шкалы для определения вызванных рекламой эмоций (оценочные шкалы), пилотные исследования
4.Проверка результатов рекламной кампании	После проведения рекламной кампании	Изучение отношения целевой аудитории к ТМ, уровня известности. Определение экономической эффективности рекламы	Посттестирование, метод Гэллага, метод Старча, метод "тайников", контент анализ рекламы

Для достижения эффективности рекламы очень важно проводить промежуточные оценки коммуникационной эффективности. Одним из первых по важности является этап разработки концепции рекламного сообщения. То есть можно утверждать, что тестирование практически готового рекламного сообщения на локальной выборке в реальных условиях (например, на каналах кабельного телевидения или радиостанциях) даст оценить эффективность рекламы до начала ее трансляции в более широких масштабах и оценить отношение целевой аудитории к ней. Пробное размещение рекламы в газете, на радио или телевидении может составить представление о том, насколько эффективной будет полномасштабная кампания, если такое исследование сопровождается измерением полного комплекса коммуникационных параметров по знанию, к тому, намерений купить.

Таким образом, любая компания получает ряд преимуществ при проведении не только посттестирования рекламной кампании, а и при учете промежуточного оценивания коммуникационной эффективности рекламы. Оценивание на этапе проекта рекламного сообщения является ключевым фактором успеха рекламной кампании, поскольку, во-первых, само рекламное сообщение информирует целевую аудиторию, передает позиционирования ТМ, объясняет ее особенности и выгоды. Во-вторых, большое влияние на потребителя имеет имидж марки, созданный также и средствами фирменной стилистики. И в-третьих, необходимо отметить целесообразность предварительного тестирования фирменной символики (слогана, цветовой

гаммы), а особенно нейминга, поскольку без точного названия для новой ТМ рекламная кампания вообще не имеет смысла.

Необходимо также отметить, что маркетологи-аналитики обязательно должны координировать свои усилия с креативными группами, дизайнерами рекламы, чтобы лучше понимать цели рекламной кампании и правильно интерпретировать результаты рекламных тестов по оценке коммуникационной эффективности. Также аналитик имеет уметь выделять движущие силы рекламного сообщения, влияющие на целевую аудиторию.

В данном случае применяется общая модель реализации проектного подхода в рекламе.

Все большую тенденцию на данный момент приобретает интернет – реклама. Комплексный интернет-маркетинг соединяет в себе большое количество инструментов для реализации рекламной кампании, которые необходимо упорядочить. Так-же интернет маркетинг подразумевает большой анализ и создание площадок для реализации рекламы. В следующем параграфе рассмотрим комплекс интернет- маркетинг его сущность.

1.2 Сущность и комплекс интернет-маркетинга как канал рекламы

Поскольку Интернет как среда коммуникации постоянно прогрессирует и усложняется, а вместе с этим расширяются возможности продвижения компании в виртуальном пространстве, возникла необходимость в новом направлении структуры общего маркетинга, которое занималось бы описанием особенностей достижения целей маркетинга в Интернете. Российские и зарубежные специалисты при написании статей и в ходе поиска информации о данной сфере научного знания используют целый ряд терминов (таблица 2).

Таблица 2 – Распространенность основных понятий для характеристики маркетинговой деятельности компании в сети Интернет, % [25]

Понятие	Распространенность	
	русскоязычных	англоязычных
Интернет – маркетинг /internet marketing	72,2	32,2
Онлайн маркетинг/ online marketing	9,25	28,8
Электронный маркетинг / electronic marketing	10,2	5,25
Веб –маркетинг/ web- маркетинг	3,5	10,9
Цифровой маркетинг/ digital marketing	4,85	22,85

По данным самой популярной в России поисковой системы Яндекс, наиболее часто используемым русскоязычным термином является «интернет-маркетинг». В англоязычном Интернете, по данным Google, примерно с одинаковой частотой используются сразу три термина – «online marketing», «internet marketing» и «digital marketing».

На основе анализа литературных источников можно сделать вывод: все вышеперечисленные термины включают в себя маркетинг в Интернете,

однако некоторые, в частности «электронный маркетинг», предполагают использование других инструментов, например sms-рассылок и телефонных справочных служб. В рамках монографии основной упор сделан на использование всех медиаканалов, подключающихся к Интернету, в том числе смартфонов, планшетов и Smart TV.

Существует широкое разнообразие определений интернет-маркетинга. Так, Б. Элей и Ш. Тиллей определяют его как «рекламную деятельность в Интернете, в том числе по электронной почте».

Д. Чевфи, Р. Майер и другие при формулировании определения отходят от чисто рекламных функций интернет-маркетинга. По их мнению, онлайн-маркетинг – это достижение маркетинговых целей с использованием цифровых технологий. В список маркетинговых целей интернет-маркетинга авторы включают: информирование о компании, продукте или услуге; обеспечение продаж на онлайн-площадках; изучение клиентов; развитие программ лояльности и др. [26].

Л. Велла и Дж. Кестлер считают, что онлайн-маркетинг – это использование Интернета и других форм электронной связи для коммуникации с целевыми рынками наиболее экономически эффективными способами. При этом онлайн-маркетинг позволяет обращаться как к потенциальным потребителям, так и работать с уже существующим клиентами [27].

Одно из наиболее емких определений digital-маркетинга дал британский Институт прямого и цифрового маркетинга (Institute of Direct and Digital Marketing – IDM). Согласно ратифицированной им конвенции совета цифрового маркетинга digital-маркетинг есть интегрированное использование информационных каналов в виртуальном пространстве для поддержания маркетинговой деятельности компании, направленной на получение прибыли и удержание клиентов, посредством признания стратегического значения цифровых технологий и разработки комплексного подхода к улучшению предоставления онлайн-услуг с целью наилучшего удовлетворения потребностей клиентов и повышения их осведомленности о компании, бренде, товарах и услугах [26].

Данное определение можно разделить на три смысловые части:

а) в первой части выделен широкий спектр цифровых коммуникационных каналов (блоги, социальные сети, веб-сайты), которые маркетолог должен знать и применять в маркетинговых кампаниях совместно с другими инструментами для обеспечения синергетического эффекта;

б) во второй части определения выражается мысль о привлечении новых клиентов и управлении отношениями с уже существующими клиентами как важнейшим источником повышения рентабельности бизнеса. Это считается основной задачей цифрового маркетинга;

в) в последней – третьей – части определения говорится о важности стратегического подхода к обеспечению присутствия компании в Интернете. Это предполагает проведение глубокого изучения ценностей, потребностей, опыта и других важных характеристик клиента, а также выбор наилучших

каналов коммуникации в Сети.

Главная задача Интернета – не подменить реальный мир, а лишь дополнить его, упростить процесс коммуникации. Аналогично и интернет-маркетинг не заменяет, а только дополняет традиционный маркетинг. Ф. Вирин, директор по исследованиям портала Mail.ru и автор книги «Интернет-маркетинг. Полный сборник практических инструментов», отмечает, что поле деятельности традиционного маркетинга гораздо шире сферы деятельности интернет-маркетинга (рисунок 12).

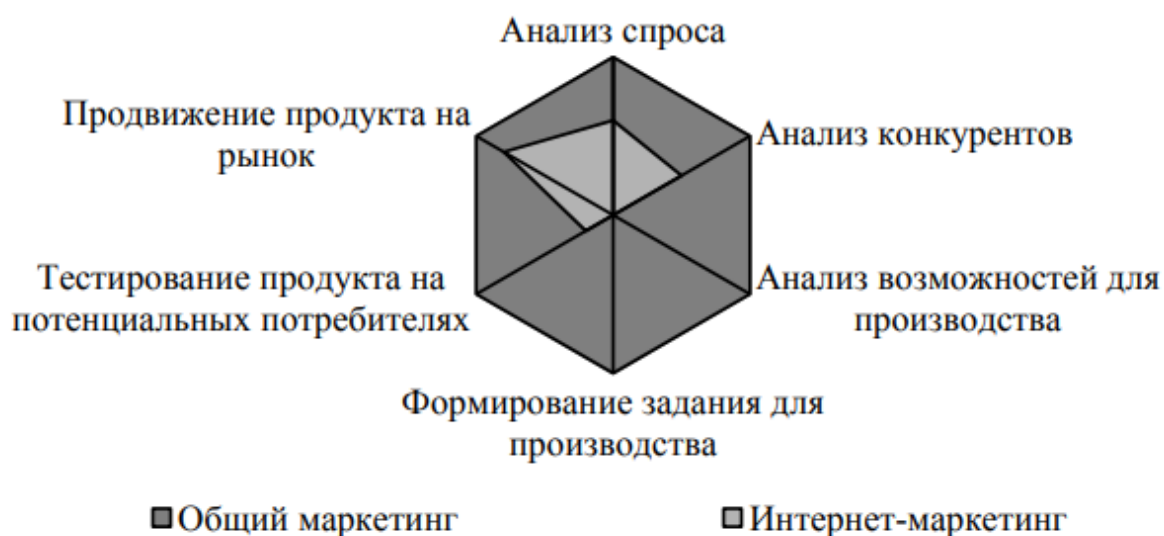


Рисунок 12 – Соотношение функций интернет и традиционного маркетинга

Традиционный маркетинг занимается анализом спроса, анализом конкурентов, анализом возможностей и формированием задания для производства, тестированием продуктов на потенциальных потребителях, продвижением продуктов и т. д. Интернет-маркетинг, в свою очередь, в значительной степени помогает продвигать товары в Сети, анализировать спрос и предложения конкурентов, а также в некоторых случаях тестировать продукт, однако никак не связан с планированием производства. Таким образом, Интернет для маркетологов – это преимущественно среда для коммуникаций с заинтересованными сторонами [26].

Для более детального изучения вопроса о соотношении традиционного маркетинга и интернет-маркетинга предлагается рассмотреть новые возможности интернет-маркетинга с позиции комплекса маркетинга 4P.

Product (продукт). Продуктом в интернет-маркетинге часто являются те же товары и услуги, которые распространяются офлайн, но при этом появились широкие возможности для кастомизации, т. е. разработки индивидуальных предложений для каждого клиента или сегмента клиентов, что успешно демонстрирует компания Nike, которая позволила потребителям самим определять дизайн обуви, а не выбирать из готовых решений. Помимо этого, в Интернете появились новые виртуальные продукты и услуги,

например социальные сети как средство общения, различные облачные сервисы.

Price (цена). Данный элемент маркетинг-микса в Интернете претерпел минимальные трансформации по сравнению с традиционным маркетингом. Из наиболее серьезных изменений можно отметить только появление массовых аукционов, например Ebay.com – сайта, на котором любой продавец может разместить свой товар, а потребители будут в формате аукциона соперничать друг с другом за право выиграть лот. Также Интернет упростил процесс отслеживания и сравнения цен конкурентов: увидеть все цены на сайтах или прайсовых агрегаторах значительно легче, чем посетить отдельные офлайн-магазины.

Place (дистрибуция). Интернет создал новые каналы распространения товаров и услуг, такие как веб-сайт, интернет-магазин и потребительские сервисы. По данным исследований Morgan Stanley, в 2012 г. доля электронной торговли от общего объема ритейла в развитых западных странах превысила 6,5%, в Бразилии и Китае составила около 5%; в России – только 2%, но у нас данный показатель динамично растет на 25–30% в год [28]. Другой новой возможностью для дистрибуции, которую открыл Интернет, стала доступность товаров и услуг в любой точке мира. Потребители могут выбирать не только среди товаров, представленных в их местности, но и сделать заказ в зарубежных интернет-магазинах или даже напрямую у производителей из Юго-Восточной Азии.

Promotion (продвижение). Наиболее заметные изменения, которые внес интернет-маркетинг в общую систему маркетинга связаны с развитием новых коммуникационных каналов, таких как сайт, социальные сети, блоги, электронная почта, баннерная реклама, а также уникальные работы с заинтересованной аудиторией – контекстная реклама и поисковая оптимизация [29].

Для наглядного представления сравнительного анализа построена лепестковая диаграмма (рисунок 13). Выделены области, которые были расширены с появлением Всемирной паутины и интернет-маркетинга.

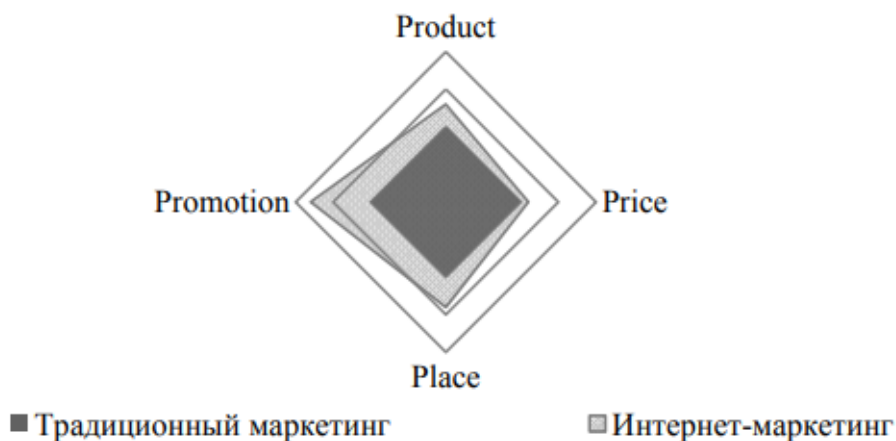


Рисунок 13 – Соотношение возможностей интернет- и традиционного маркетинга

Несмотря на то, что интернет-маркетинг только дополняет традиционный маркетинг, у него есть существенные отличия, связанные с изменением инструментов маркетинговых коммуникаций в Сети.

Интернет-маркетинг значительно отличается от обычных маркетинговых коммуникаций по причине использования виртуального информационного пространства. Интернет и другие цифровые носители, (умное телевидение, смартфоны и планшеты) открывают новые формы взаимодействия и новые модели обмена информацией. Одним из первых комплексных исследований различий между новыми медиа и традиционными рекламными каналами стала работа М. Макдональда и Х. Уилсона, которые в 1999 г. сформулировали модель «6I» электронного маркетинга» (McDonald M., Wilson H. E-marketing : improving marketing effectiveness in a Digital World. 1999). В нее входят следующие элементы:

- а) interactivity (интерактивность);
- б) intelligence (измеримость);
- в) individualisation (индивидуализация);
- г) integration (интеграция).
- д) Industry restructuring (изменения в производственных процессах);
- е) Independence of location (независимость от местоположения) [30].

Поскольку за последние 15 лет Интернет и интернет-маркетинг пережили существенные изменения, то далее при подробном описании компонентов модели «6I», будут сделаны поправки с учетом новых технологий и возможностей веб-маркетинга.

Interactivity (интерактивность) – высокая интерактивность Интернета как информационной среды обусловлена следующими фактами:

- клиент сам инициирует контакт;
- клиент сам ищет информацию о брендах и товарах;
- использование Интернета требует высокого вовлечения человека, в отличие от радио или телевидения, которые можно слушать и смотреть в фоновом режиме.

Рекламные процессы в интернет-маркетинге и традиционном маркетинге с использованием ТВ, радио, наружной рекламы и печатных изданий показаны на рисунке 14.

Как видно из схемы, основной функцией традиционного маркетинга является «подталкивание» потребителя к совершению целевого действия через трансляцию рекламного сообщения от компании к клиенту и другим заинтересованным сторонам, т. е. в данном случае используется PUSH (выталкивающий) подход. При этом существенно ограничивается взаимодействие с клиентами; для получения обратной связи часто необходимо проводить дополнительные исследования и опросы.

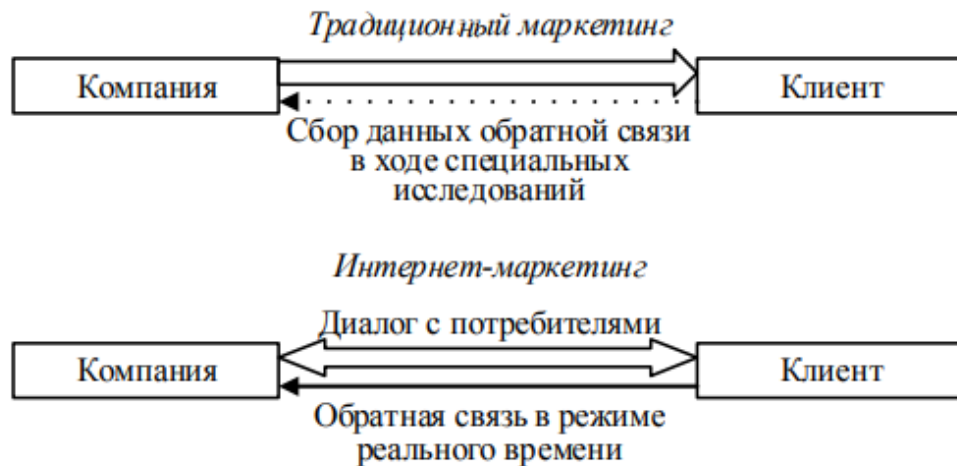


Рисунок 14 - Процесс коммуникации в традиционном и интернет-маркетинге [30]

В Интернете происходит тоже (особенно при использовании почтовых рассылок и медийной рекламы), но клиенты сами могут инициировать контакт, когда ищут информацию на сайтах и в поисковых системах. Другими словами, появляется PULL (вытягивающий) подход, поэтому очень важно иметь хорошую видимость в поисковых системах.

Д. Хоффман и Т. Новак в работе «Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments» («Маркетинг в среде гипермедиа компьютерной сети») сформулировали мысль о том, что цифровые медиа изменили модель коммуникации. По их мнению, Интернет представляет собой компьютерно-опосредованную среду, в которой взаимодействия происходят не только между отправителем и получателем информации, но и с самой средой [26].

Также необходимо упомянуть, что в отличие от телевидения, радио и печатных СМИ Интернет позволяет бесплатно размещать видеоролики и аудиозаписи любой длины, использовать опросы, инициировать дискуссии между людьми, создавать интерактивные игры и приложения.

Intelligence (измеримость). Интернет может быть использован в качестве сравнительно недорогого способа проведения маркетинговых исследований по технологии CAPI (Computer-assisted personal interviewing – личное интервью с использованием компьютера).

Второй канал поступления информации о клиентах – веб-сайт компании, если на нем установлена система веб-аналитики. Многие интернет-маркетеры обращаются к этим данным для изучения предпочтений и поведения потребителей в зависимости от того, как организована подача информации и какие графические элементы используются на сайте.

Крупные российские и западные интернет-ритейлеры для обработки и определения алгоритмов маркетингового использования всех данных о пользователях создают специальные базы данных и покупают дорогостоящее оборудование. Это позволяет им более точно сегментировать свою аудиторию и даже предсказывать ее потребительское поведение. Одним из наиболее ярких примеров использования больших объемов данных (Big Data) является

американский ритейлер «Target», который отправил своей покупательнице купон с персональной скидкой на приобретение товаров для беременных до того, как она сама узнала, что ждет ребенка [31].

Individualisation (индивидуализация) – маркетинговые коммуникации в Интернете могут быть адаптированы под каждую отдельную личность или сегменты потребителей. В отличие от традиционных медиа, где в большинстве случаев транслируется одно сообщение всей аудитории, в интернет-маркетинге при относительно низких затратах появилась возможность индивидуального обращения к каждому отдельному потребительскому сегменту (рисунок 15).

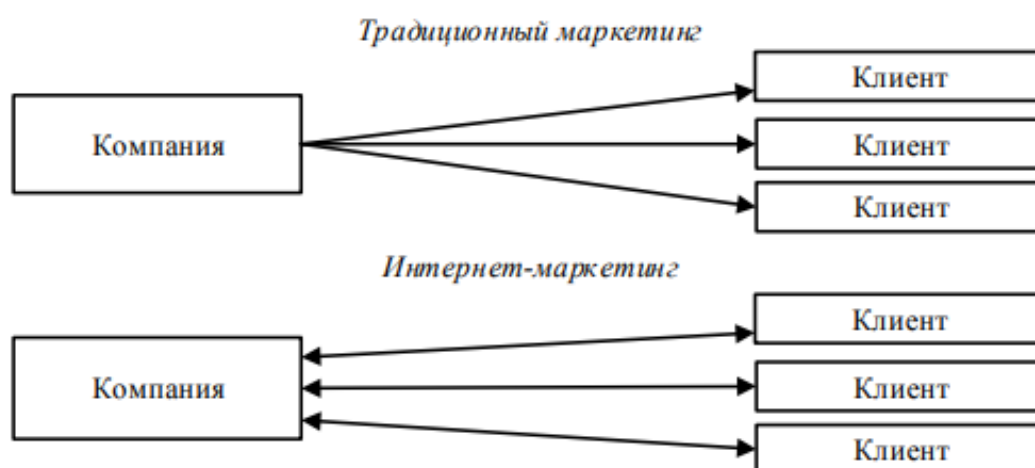


Рисунок 15 – Процесс коммуникации с различными сегментами в традиционном и интернет-маркетинге [30]

С появлением социальных сетей, в которых пользователи добровольно предоставляют значительную часть информации о себе, расширились возможности для проведения узконаправленных рекламных кампаний. Так, самая популярная российская социальная сеть VK.com предлагает более 20 параметров для таргетинга: пол, возраст, дата рождения, место проживания, семейное положение, интересы, мировоззрение и т. д.

Система организации Всемирной паутины также позволяет узнавать примерное месторасположение каждого посетителя сайта. Используя эту информацию, можно разрабатывать специальные предложения для жителей отдельных городов, районов, регионов, стран. Например, крупнейшие американские интернет-магазины для каждого посетителя научились составлять список товаров, которые могут его заинтересовать. Для жителей южных штатов в такой список никогда не попадают лыжи или сноуборды, а жителям крупных городов крайне редко предлагают купить топоры, молотки, гаечные ключи и другие инструменты, которые чаще всего используются за городом.

В последние годы стремительно развивается новая технология ретаргетинга – рекламные и информационные сообщения показывают только тем пользователям, которые уже посещали сайт и совершили там

определенные действия. В частности, данная технология позволяет возвращать на сайт потребителей, которые изучали отдельные карточки товаров, показывая им на различных сторонних веб-ресурсах и в социальных сетях рекламу с интересующим их товаром или услугой, побуждая сделать покупку благодаря предложению персональной скидки, подарка или бонуса.

Integration (интеграция) – интернет предоставляет дополнительные возможности для интегрированных маркетинговых коммуникаций. При этом интернет-маркетинг оценивается с позиции исходящих и входящих коммуникаций. Исходящий (outbound) маркетинг реализуется, когда коммуникации идут от компании к клиенту, и требует внимательного изучения, каким образом Интернет дополняет другие каналы продвижения продуктов и услуг компании. При входящем (inbound) маркетинге коммуникации идут от клиента к компании. Клиенты, например, могут написать отзывы о компании и ее продуктах, обратиться с вопросом в службу поддержки, отслеживать стадии обработки заказов. Наиболее важной частью входящих коммуникаций является процесс изучения потребителем нескольких вариантов товаров или услуг разных компаний.

До появления Интернета в маркетинге действовала «концепция двух моментов истины»:

- первый имел место, когда потребитель приходил в магазин за каким-либо товаром и выбирал из нескольких доступных вариантов на основе первого впечатления от упаковки;
- второй формировался в процессе эксплуатации данного конкретного товара. При этом потребители сравнивают свои ощущения от использования товара с ожиданиями, обещанными в рекламе возможностями и с потребительским опытом от использования товаров-аналогов.

С появлением Интернета возникла концепция «нулевого момента истины» (Zero Moment of Truth, ZMOT). «Нулевой момент истины» предполагает, что перед совершением покупки пользователи активно исследуют Интернет для получения дополнительной информации о товаре, в том числе для изучения потребительского опыта использования товара другими людьми. По данным опросов, в зависимости от товарной категории, до 70% людей утверждают, что они смотрят отзывы о товарах перед их покупкой [32].

Таким образом, увиденная по телевидению или на наружном щите и услышанная по радио реклама в большинстве случаев является стимулом не к посещению магазина, а к поиску информации в Интернете о компании, продукте или услуге. Этим обусловлена важная роль интернет-маркетинга в общей интеграции маркетинговой активности бренда.

Industry restructuring (реструктуризация отраслей). Интернет существенно изменил суть посреднических отношений в бизнесе. Для маркетера, разрабатывающего коммуникационную стратегию своей компании в Интернете, очень важно рассмотреть, как бренд может быть представлен на сайтах посредников и какие посредники вообще нужны для обеспечения дистрибуции в Интернете.

Independence of location (независимость от местоположения). Электронные средства коммуникации позволили расширить охват рекламными кампаниями всех пользователей Интернета во всех странах мира. Это дало возможность любой компании продавать товары и оказывать услуги на международном рынке, что раньше было доступно только крупным корпорациям [33].

Перечисленные выше элементы модели «6I» интернет-маркетинга предлагается дополнить следующими положениями.

Круглосуточный доступ к большой платежеспособной аудитории: Аналитики самой популярной в России поисковой системы «Яндекс» опубликовали отчет под названием «Вся ли ваша аудитория помещается в телевизор?». В документе были сделаны выводы:

- интернет охватывает 65% аудитории в городах с населением больше 100 тыс. чел. в возрасте 16–54 лет;
- 70% пользователей Интернета проводят за чтением газет и журналов, прослушиванием радио и просмотром телевизора меньше времени, чем среднестатистический россиянин;
- люди пользуются Интернетом весь день, а телевизор смотрят только по вечерам [25]. На рисунке 16 показан охват дневной аудитории телевидения и Интернета, последним пользуются чаще и дольше;
- люди в возрасте от 18 до 44 лет с уровнем дохода выше среднего - наиболее привлекательная для рекламодателей категория населения пользуются Интернетом в 3–4 раза чаще, чем их ровесники с уровнем дохода ниже среднего [34].

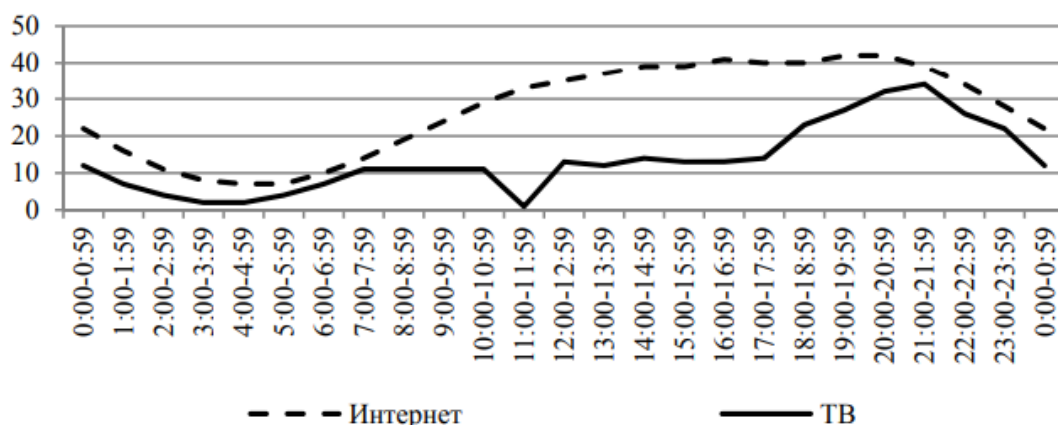


Рисунок 16 – Охват дневной аудитории телевидения и Интернета по часам, %

Вирусный эффект: пользователи в Сети постоянно обмениваются интересной и необычной информацией со своими знакомыми, поэтому «цепляющая» реклама может бесплатно распространяться между тысячами человек. Также возможна и обратная ситуация, когда одно неосторожное слово или один недовольный клиент могут запустить распространение большого объема негативной информации о компании.

«Отказники»: по данным опроса граждан, проведенного Фондом общественного мнения (ФОМ), в России только 45% населения пользуются Всемирной паутиной. Оставшиеся 55% поделились следующим образом: 15% «резерв» (те, кто хочет пользоваться Интернетом, но не имеет такой возможности) и 40% «отказников», которые не хотят пользоваться Сетью ни при каких условиях. Типичный социально-демографический портрет «отказника» выглядит следующим образом: женщина, старше 55 лет, образование – ниже среднего специального, низкий уровень дохода, проживает в маленьком городе или селе [35].

Технологические ограничения: не все пользователи имеют доступ к высокоскоростному Интернету или выходят в Сеть с мобильных телефонов с относительно небольшим дисплеем, поэтому они ограничены в восприятии объемных веб-сайтов, видеороликов, интерактивных приложений и игр.

Информационная перегрузка: в Сети пользователи ежеминутно работают с несколькими потоками информации, что вызывает у них информационную перегрузку. Как в жизни, так и в Интернете люди стремятся избавиться от потоков бесполезной информации, к которым, по их мнению, относится реклама. Если человек постоянно посещает одни и те же веб-ресурсы, то он получает представление о том, где на веб-странице находится реклама, поэтому игнорирует любую информацию, находящуюся в «рекламной» области. Также среди продвинутых пользователей Интернета получили широкое распространение расширения для браузеров, позволяющие в автоматическом режиме скрывать рекламу на любом сайте [25].

Особое ценообразование: в традиционном маркетинге продажа рекламы происходит на основе статической модели ценообразования, когда рекламодатель платит за секунды эфирного времени, площадь рекламы в газетах или сам факт размещения на отдельных видах наружных конструкций. Особенность ценообразования в Интернете связана с появлением динамической модели ценообразования – рекламодатель платит только за достижение определенных действий. В частности, появились следующие ценовые модели:

- CPC (cost per click) – оплата за клик;
- CPT, CPM (cost per thousand/mille) – оплата за тысячу показов;
- CPA (cost per action) – оплата за действие; CPL (cost per leads) – оплата за лиц (контактные данные потенциального клиента);
- CPS (cost per sale) – оплата за продажу и др.

Ключевым преимуществом динамической ценовой модели по сравнению со статической является возможность прогнозирования и управления результатами проведения рекламной кампании.

Стоимость коммуникации: по показателю стоимости тысячи контактов CPT (cost-perthousand, расчет представлен в формуле 1) реклама в Интернете за последние годы вышла на второе место по дороговизне, уступив только рекламе в журналах.

$$\text{CTR} = \frac{\text{Стоимость размещения рекламы}}{\text{Число потенциальных контактов с аудиторией}} \times 1000 \quad (1)$$

Доверие к Интернету и рекламе в Интернете Некоторые потребители не доверяют Интернету, поэтому предпочитают совершать операции традиционным способом. Для них важно посетить реальный магазин, чтобы проверить и посмотреть товар перед покупкой, т. е. предпочитают живое взаимодействие при совершении покупки. Они могут отказаться от покупки в Сети, если компания, по их мнению, является слишком новой, мало известной, маленькой или ненадежной [25].

По данным Marketing Index TNS по УрФО, рекламе в Интернете доверяют 20% всей аудитории от 16 до 54 лет (рисунок 10).

Если рассмотреть уровень доверия к интернет-рекламе по различным категориям пользователей, то выясняется, что данный показатель сильно зависит от социально-демографических сегментов, например выше всего (78%) уровень доверия к рекламе в Интернете у женской аудитории со средним уровнем дохода, а ниже всего (7%) – у мужчин и женщин в возрасте 25–34 лет со средним уровнем дохода .

Сложность реализации интернет-маркетинга помимо того, что интернет-маркетинг требует понимания средств, методологии и других аспектов традиционного маркетинга, большое внимание в нем также необходимо уделять изучению постоянно меняющихся сетевых технологий, новых веб-сервисов и инструментов продвижения. На основании рассмотренных выше особенностей интернет-маркетинга была составлена таблица, отражающая его основные достоинства и недостатки для компаний, которые планируют или уже используют его (таблица 2).

Таблица 2 – Преимущества и недостатки интернет-маркетинга

Преимущества	Недостатки
Низкая стоимость при работе с узкими сегментами потребителей	Относительно высокая стоимость при работе с массовой аудиторией
Высокий показатель охвата наиболее экономически активной аудитории	Низкий показатель охвата аудитории старших возрастных категорий
Высокая интерактивность взаимодействия	Технологические ограничения
Широкие возможности для таргетинга	Информационная перегрузка пользователей
Персонализация общения	Небольшие обороты электронной коммерции
Большие возможности для изучения потребителей и анализа эффективности рекламной активности	Сложность планирования и реализации интернет - маркетинга
Сравнительно высокий уровень доверия к интернет – рекламе	

Несмотря на недостатки, интернет-маркетинг способен обеспечить конкурентные преимущества фирмам, которые его систематически используют на рынке. Статистические данные по американским компаниям

показывают, что с 2006 по 2011 г. фирмы, которые использовали интернет-маркетинг, демонстрировали среднегодовой прирост 14,9%, хотя остальные компании ежегодно прирастали в среднем только на 6,3% [37].

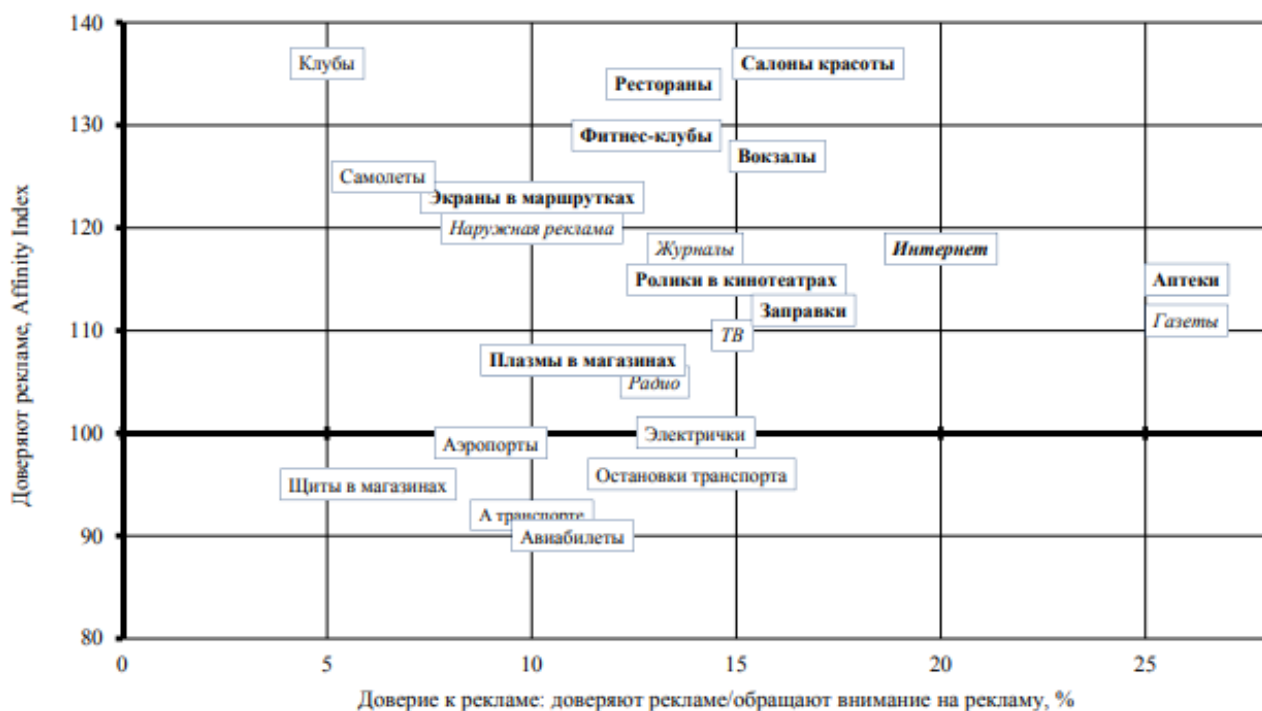


Рисунок 17 – Доверие к рекламе в различных каналах

Как мы знаем каждая рекламная кампания это своеобразный и не повторимый проект, который имеет начало и конец и имеет представление о конечном продукте. Рассматриваемая в третьей главе деятельность компании в сфере интернет маркетинга, которая сочетает в себе создание платформ для создания рекламных каналов и рекламы, а так-же использование инструментов для эффективной рекламы необходимо структурировать, используя и подбирая разные методологии проектного подхода, для определения специфики РК. Интернет- маркетинг имеет свои инструменты для реализации рекламных компаний в следующем пункте нам необходимо определить специфические особенности исходя из инструментов для формировании проектного подхода в сети интернет.

2.3 Инструменты продвижения бренда в глобальной компьютерной Сети

Продвижение бренда в Интернете может осуществляться с помощью широкого набора инструментов. Выбор того или иного инструмента зависит от типа бизнеса, его размеров и конкретных ситуативных задач, стоящих перед маркетером.

Каждый инструмент решает свою задачу и может быть использован на отдельных стадиях работы с целевой аудиторией (рисунок 18).

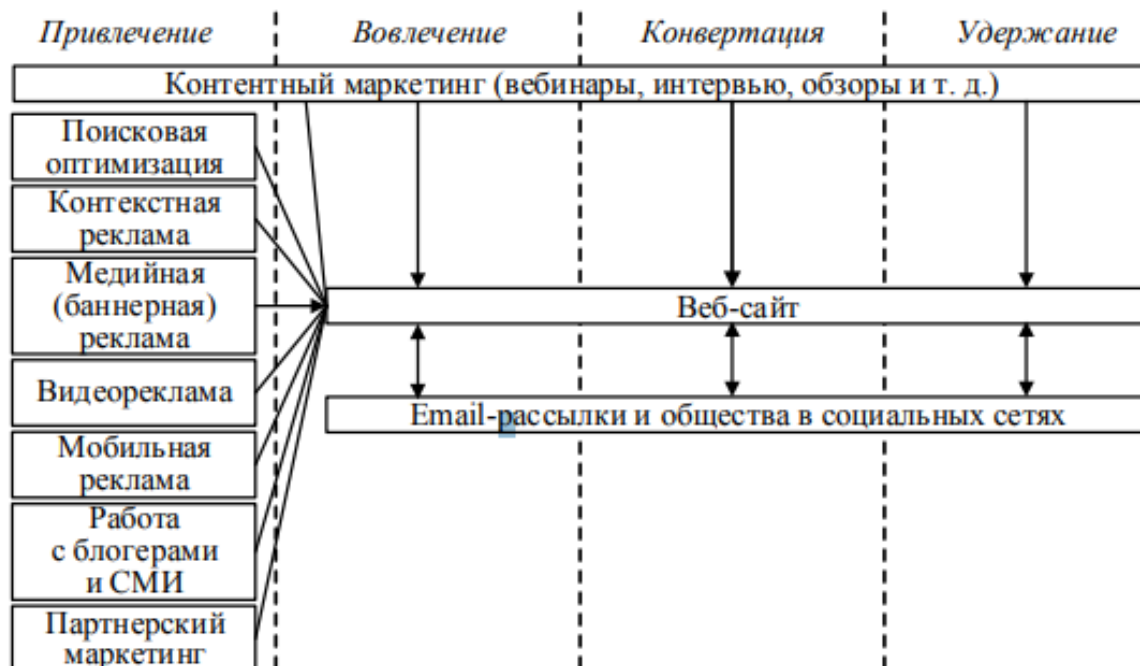


Рисунок 18 – Классификация инструментов интернет-маркетинга по этапам работы с аудиторией

Первым этапом работы с аудиторией является ее привлечение на сайт. Эта задача решается с помощью большого набора инструментов, включающего в себя поисковую оптимизацию, контекстную и медийную рекламу, работу с блогерами и СМИ, партнерский маркетинг и контентное продвижение. Следующие три стадии (вовлечение, конвертация и удержание) направлены на создание и развитие заинтересованности потенциальных потребителей в продуктах и услугах компании, превращение посетителя сайта в клиента компании и на дальнейшую работу с ними для увеличения повторных продаж. На этих этапах основным инструментом является сайт компании, а вспомогательными – контентный маркетинг, email-маркетинг и сообщества в социальных сетях.

Веб-сайт – наиболее важной частью интернет-маркетинга является корпоративный сайт. Сайт является ядром всей онлайн-активности компании. Странички на Twitter, Facebook, традиционные и видео-блоги являются вспомогательными и должны вести на основной сайт компании. И содержание, и дизайн сайта должны служить формированию и поддержанию имиджа организации и бренда [25].

За последние 10 лет произошли существенные изменения во взглядах интернет-маркетологов и бизнеса на функции сайта: если раньше многие крупные бренды соперничали друг с другом, разрабатывая креативные веб-сайты, то сегодня главной задачей веб-ресурса компании является решение бизнес-задач. Сайты становятся минималистичными, чтобы не отвлекать посетителей от изучения информации и совершения ожидаемых от них целевых действий [38].

Общие требования к сайту компании:

- наличие названия компании, адреса, контактных данных (e-mail, номер телефона головного офиса и филиалов), упоминание данных о регистрации юридического или физического лица;
- запоминающийся адрес. У каждого сайта в Интернете имеется свой уникальный адрес, например: www.yandex.ru. Адрес должен, по возможности, совпадать с названием компании и не допускать двойного восприятия;
- наличие данных обо всех других способах получения информации о компании – официальные группы «Вконтакте», Facebook, Twitter, LiveJournal и т. д.;
- описание услуг и продуктов, предоставляемых компанией [39];
- если на сайте предполагается создать интернет-магазин, то должна быть создана удобная для пользователя система регистрации, четко прописаны все условия по доставке и оплате товаров. Также важно предусмотреть возможность оплаты товара через несколько самых популярных платежных систем: наличными при доставке, кредитными или расчетными картами Visa, MasterCard, AmericanExpress; Яндекс Деньги, Webmoney, Qiwi и т. д.;
- доступность сайта в любое время суток, высокая скорость загрузки страницы [25];
- наличие программ лояльности для клиента, форм обратной связи и возможности получить помощь и поддержку по использованию продукции и услуг компании .

Поисковая оптимизация Поисковая оптимизация (search engine optimization, SEO) – комплексная методика и набор инструментов по повышению места сайта на странице результатов поиска, которую выдает поисковая система в ответ Становление и содержание интернет-маркетинга 25 на поисковый запрос пользователя. Чем выше место сайта по результатам поиска, тем больше вероятность того, что пользователь его посетит (таблица 3).

Таблица 3 – Вероятность клика в зависимости от места сайта на странице результатов поиска

Позиция сайта в результатах поиска	Вероятность перехода посетителя, %
1	89,0
2	33,0
4	17,0
5	17,0
7	6,0

Поисковые системы (Google, Bing, Yandex) располагают сайты в зависимости от соответствия ключевых слов на веб-страницах поисковому запросу. Механизм работы поисковых систем представлен на рисунок 19.

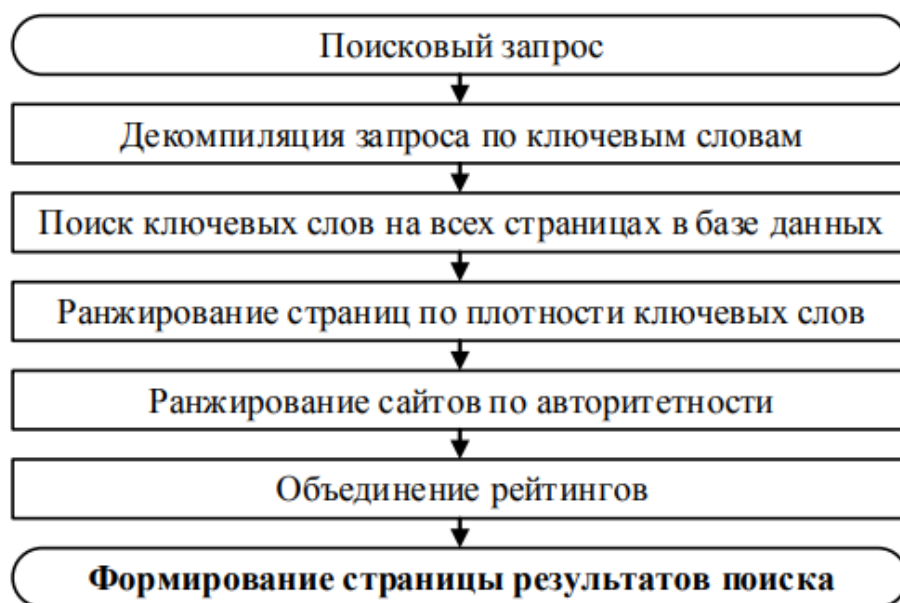


Рисунок 19 – Механизм формирования страницы результатов поиска

Затем поисковая система анализирует, как часто на страницах в Интернете встречаются ключевые слова: чем больше ключевых слов на странице, тем выше позиция по результатам поиска. Также для ранжирования сайтов используется авторитет (индекс цитирования) каждого отдельного сайта. Авторитет сайта зависит от того, кто и как часто на него ссылался в Сети. Например, если на сайт «А» ссылаются 100 других веб-ресурсов, а на сайт «Б» только 50, то при прочих равных условиях сайт «А» будет располагаться в результатах поиска на более высоких позициях. Алгоритмы ранжирования страниц в результатах поиска быстро меняются. Современные поисковые системы для определения авторитетности веб-сайтов начинают использовать поведенческие факторы (сколько времени на сайте проводит посетитель; сколько страниц в среднем он изучает; заходит ли на данный сайт не через результаты поиска; отмечает ли содержимое страницы кнопками Like, «Мне нравится» и др.).

Таким образом, для повышения места сайта на странице результатов поиска рекомендуется:

- убедиться, что поисковые системы вообще индексируют сайт, т. е. анализируют его содержание;
- придать сайту простую и понятную поисковой роботу структуру; также следует указать разделы сайта, которые поисковая машина не должна учитывать при поиске информации. Показательным в данном случае является пример компании «Мегафон», на сайте которой в июле 2010 г. были обнаружены более 8 тыс. частных sms-сообщений пользователей, отправленных через веб-интерфейс [41];
- в структуре сайта давать заголовки и списки ключевых слов, оформленные по стандартам языка разметки гипертекста (HTML);
- включать большое количество текстовой тематической информации,

поскольку только такой тип представления данных умеет анализировать поисковая система. Если сайт размещает фотографии с текстом, видео- и аудиозаписи, то они должны сопровождаться текстовым описанием содержимого, а лучше стенограммой [42];

- учитывать все возможные ключевые слова, которые могут задать потенциальные посетители при поиске информации. Это касается как различных форм слова, так и наличия синонимов у слов, возможных ошибок при поиске. Например, популярная поисковая система Google находит в Сети примерно 42,2 млн страниц со словами «мобильный телефон» и только 9,27 млн страниц со словосочетанием «сотовый телефон», 589 млн страниц со словом «телефон» и 208 млн страниц со словом «телефоны»;

- увеличить количество веб-ресурсов, ссылающихся на продвигаемый сайт, для повышения авторитетности. Это возможно сделать следующими способами: создавать уникальный и интересный контент, которым пользователи захотят делиться и укажут ссылку на первоисточник; зарегистрироваться на различных порталах, указав контактные данные сайта; покупать или обмениваться перекрестными ссылками с другими сайтами; зарегистрироваться в популярных каталогах сайтов, рассылать пресс- релизы на специализированные веб-ресурсы и т.д. [43].

Российский рынок SEO-оптимизации, по данным исследования «Экономика Рунета 2011–2012», в 2012 г. составил 8,56 млрд р. [44].

Реклама – одна из основных форм продвижения в Сети, как и в реальном мире. В Интернете существуют два типа рекламы – медийная (баннерная) и контекстная.

Медийная (баннерная) реклама во Всемирной паутине представлена следующими форматами: баннеры и тизеры – статичные или иногда интерактивные картинки с текстом или без него; видеореклама; мобильная реклама. Медийная реклама может размещаться как на тематических сайтах, так и на популярных порталах, используемых ежедневно сотнями тысяч и миллионами людей. В зависимости от решаемых задач можно выделить три вида медийной рекламы:

- а) имиджевая – реклама бренда или торговой марки. Решает задачи по формированию и поддержанию имиджа и увеличению узнаваемости бренда;

- б) продуктовая (товарная) – реклама конкретного продукта. Направлена на повышение осведомленности о существовании продукта и на увеличение продаж;

- в) торговая – реклама конкретного торгового предложения. Основной задачей данного вида рекламы является стимулирование сбыта.

Современная медийная реклама может размещаться как напрямую через отдельную рекламную площадку, так и через рекламные сети. К достоинствам последних можно отнести единый интерфейс ведения рекламных кампаний, одинаковые требования к форматам баннеров и широкие возможности настройки высокоточных таргетингов. Наиболее популярными в России рекламными сетями являются рекламная и порталная сеть Яндекса, Google Display Network, Soloway, Каванга и Targetix. Каждая из сетей позволяет

показывать рекламу на нескольких тысячах сайтов [45].

Начиная с 2012 г. широко стала обсуждаться новая технология размещения медийной рекламы по RTB-протоколу (Real Time Bidding), который предполагает проведение аукционов в реальном времени за каждый отдельный показ конкретному пользователю, т. е. в медийной рекламе сейчас происходит смещение фокуса с выбора рекламных площадок на выбор отдельных потребительских сегментов, до которых необходимо донести рекламное сообщение [46].

Системы RTB рекламы собирают большой объем данных о каждом интернет-пользователе по оставленному им индивидуальному цифровому следу на посещенных сайтах, в социальных сетях и приложениях, платежных системах и специальных провайдерах данных. Однако на данный момент развитие RTB-рекламы сдерживается сравнительно высоким порогом вхождения (бюджеты от 100 тыс. р.) и отсутствием в России рынка данных об интернет-пользователях, из-за чего рекламным сетям приходится ограничиваться исключительно собственной информацией, что в конечном счете уменьшает точность таргетирования рекламы [47].

Отдельно следует рассмотреть новые инструменты медийной рекламы – видеорекламу и рекламу на мобильных устройствах.

Видеореклама. Ежемесячно российские пользователи Интернета просматривают около 157 роликов, при этом в начале, при постановке видео на паузу, или в конце воспроизведения ролика им может быть показана реклама бренда [48].

Главной особенностью видеорекламы в Интернете является система оплаты за полный просмотр: когда пользователи запускают воспроизведение видео, им сначала показывается видеореклама какого-либо бренда, которую они могут пропустить спустя 5–15 с. На практике часто только один человек из четырех досматривает видеорекламу до конца, поэтому при создании рекламных видеороликов необходимо постараться донести ключевую мысль в первые секунды ролика, что позволит компании бесплатно получить в 2–3 раза больше рекламных контактов с аудиторией.

Мобильная реклама. В последние годы активно растет число пользователей смартфонов и планшетных компьютеров. По данным mail.ru, в 2013 г. почти треть всех интернет-соединений происходило с использованием мобильных платформ [49;50]. Мобильные медиа являются самым недооцененным рекламным инструментом: на смартфоны и планшеты приходится 23% времени от общего объема медиапотребления (рисунок 20), но при этом в данном направлении размещаются всего 1% рекламных бюджетов. При этом пользователи только 14% времени проводят за посещением сайтов, в остальное время они играют и используют различные приложения (36%), общаются в социальных сетях и мессенджерах (26,5%), смотрят видео (4%) и читают новости (3%) [51].

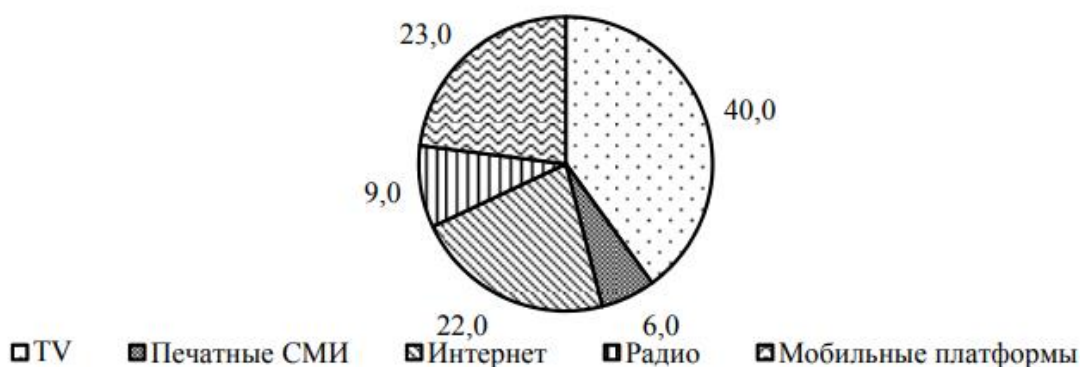


Рисунок 20 – Распределение времени, затрачиваемого пользователями на медиа, %

Высокая эффективность рекламы на мобильных устройствах объясняется следующими факторами:

- мобильное устройство «всегда под рукой»;
- высокая степень вовлеченности пользователей;
- широкие возможности таргетинга по географии с точностью до 50 м, по марке и модели смартфона или планшета, по используемой операционной системе и сотовому оператору;
- неперегруженность рекламой мобильного Интернета;
- интерактивная коммуникация с аудиторией (есть возможность сразу позвонить, перейти на карту, создать напоминание, событие в календаре);
- низкая цена контакта и клика из-за малой конкуренции [52].

Эффективным способам коммуникации на мобильных платформах относятся: медийная (баннерная) реклама в мобильных сетях, приложениях, играх; баннеры на мобильных версиях популярных сайтов; мобильный поиск (контекстная мобильная реклама); мобильный сайт; реклама в специализированных мобильных приложениях, например в геолокационном сервисе Foursquare и социальной сети по распространению фотографий Instagram [53].

Контекстная реклама – основной источник прибыли поисковых систем. Существуют два механизма действия контекстной рекламы (рисунок 21).

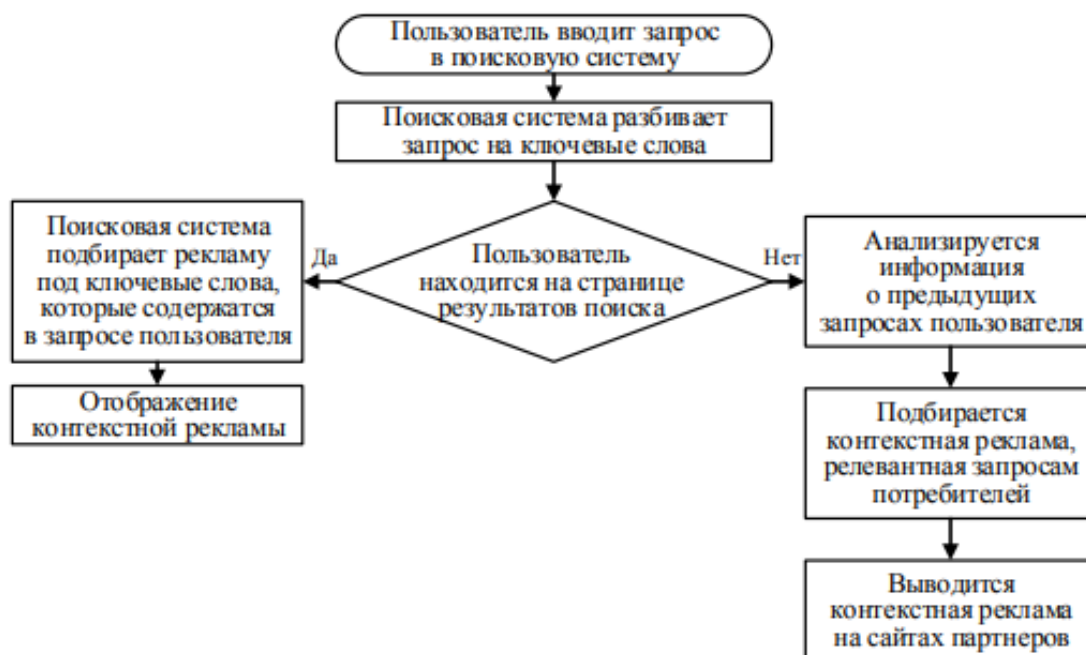


Рисунок 21 – Механизмы действия контекстной рекламы

В первом случае контекстная реклама отображается прямо на странице результатов поиска, и ее содержание полностью соответствует поисковому запросу пользователя. Во втором случае контекстная реклама демонстрируется на сайтах самой разнообразной тематики; при этом содержание рекламы часто соответствует не содержанию сайта, а информации о предыдущих запросах пользователя (поисковый ретаргетинг), что стало возможным благодаря так называемым «хлебным крошкам» (cookies)¹. В большинстве случаев механизмы демонстрации контекстной рекламы действуют одновременно.

Email-маркетинг. Наиболее распространенная форма прямого маркетинга в Сети. По данным опроса американских компаний, работающих на рынке B2B, 59% респондентов считают email-маркетинг наиболее эффективным инструментом продаж [54].

Основные преимущества email-маркетинга:

- низкая стоимость. Расходы на доставку писем через Интернет существенно ниже, чем стоимость доставки традиционных видов корреспонденции;
- высокая скорость. По скорости доставки email-сообщения значительно превосходят традиционные письма, особенно в странах с плохо развитыми почтовыми службами;
- возможность встраивать аудио и видеоконтент, гиперссылки;
- простота отслеживания эффективности рекламных кампаний. С помощью инструментов мониторинга веб-статистики в любой момент можно узнать, сколько писем было доставлено, сколько открыто и какая доля людей, открывших сообщение, перешла по ссылкам письма;
- персонализация сообщений при наличии базы данных;
- сочетаемость с другими инструментами онлайн-маркетинга.

Существуют четыре типа сообщений, которые можно использовать при email-маркетинге:

- образовательная коммуникация. В данном случае электронное письмо обычно принимает форму регулярно выходящего бюллетеня. Например, магазин стройматериалов может выпускать бюллетени, посвященные дизайну помещений и непосредственной технологии проведения ремонта, работая на увеличение количества желающих отремонтировать квартиру. В конце писем обычно размещается небольшой каталог товаров, которые можно заказать через онлайн-магазин;

- новостная коммуникация. Позволяет оповещать подписчиков о поступлении нового товара или об изменениях в бизнесе (смена номеров телефонов, адреса офиса, открытие новых торговых точек и т. д.);

- прямая рекламная коммуникация. Получателю предлагается напрямую приобрести тот или иной товар, работу, услугу;

- выстраивание отношений с клиентами. Сообщения данного типа обычно содержат предложения оформить онлайн-подписку на информационные рассылки компании, благодарность за покупку товара, поздравление с днем рождения и какими-либо праздниками, предложения пройти опрос для повышения качества обслуживания и т. п. .

Главный недостаток email-маркетинга сводится к тому, что многие получатели рекламных писем могут счесть их надоедливыми, неактуальными или вовсе принять за спам. Именно поэтому одним из принципиальных моментов в email-маркетинге является получение от клиентов двойного разрешения отправлять им электронные письма с разнообразной информацией.

Связи с общественностью в Интернете как и традиционный PR, связи с общественностью в Интернете нацелены на то, чтобы оказывать влияние на людей, привлекая внимание к фирме и ее товарам.

Существуют следующие принципиальные отличия PR в реальном и виртуальном мире:

- однонаправленность связей в традиционном PR: компании выпускают пресс-релизы, рассылают их в традиционные средства массовой информации, которые могут рассказать о наиболее интересных событиях, после чего аудитория данных СМИ узнает о событиях. При PR в Интернете потребители получают возможность отправить обратную связь, коммуникации становятся более интерактивными, что одновременно и дает новые возможности, и усложняет работу специалистов по связям с интернет-общественностью;

- взаимосвязь всех участников целевой группы в Интернете. Они видят все комментарии, оставленные под той или иной записью в блоге, сами активно включаются в процесс обсуждения;

- доступ к различным источникам информации. В Интернете человек может за несколько минут сделать обзор ряда веб-сайтов, проанализировать и проверить всю получаемую от компании информацию, сформировать комплексное представление о ее деятельности [25].

Основными инструментами PR в Интернете являются:

- работа с блогерами и СМИ. В онлайн мире монополия старых СМИ на свежие новости ослабла, а все большее влияние приобретают гражданская журналистика и блогеры, поэтому их в последнее время стали чаще приглашать на различные мероприятия [55]. Ярким примером в отечественной практике являются действия компании «Русгидро» после аварии на Саяно-Шушенской гидроэлектростанции в августе 2009 г. Тогда информация о данном событии спровоцировала шквал критики со стороны интернет-общественности в адрес руководства компании и всей действующей политической элиты. Один из наиболее авторитетных российских блогеров Рустем Адагамов даже составил сборник самых страшных слухов об аварии. Государственная корпорация «Русгидро» именно его пригласила для того, чтобы он, оказавшись на месте аварии во время восстановительных работ, развенчал все слухи. В то же время журналистов из традиционных СМИ (например, из крупнейшего российского информационного агентства «Интерфакс») выслали с территории станции [56];

- ведение блога компании и официальных сообществ в социальных сетях. Блог (от web log – интернет-дневник, состоящий из записей и комментария к ним). Корпоративный блог обычно ведется одним или несколькими сотрудниками компании. Блоги компаний, как правило, носят менее официальный характер, чем заявления для прессы [17]. В них могут содержаться: информация об истории успеха компании, примеры удачного использования продукта, рассказы о спонсорской и благотворительной деятельности, новости рынка, итоги голосования, опросы, конкурсы с призами, рассказы о внутренней жизни компании и т. д. [57];

- контентный маркетинг – привлечение и удержание потребителей с помощью интересной для них информации, например: интервью с лидерами мнений, обзоры продуктов, вебинары – любой качественный контент, который имеет отношение к бизнесу компании и при этом может представлять интерес потенциальным клиентам;

- мониторинг публикаций о компании и отрасли. Проводится для выяснения реального отношения людей к бренду, определения наиболее интересной для целевой аудитории темы. Также в последнее время многие крупные российские компании стали пытаться вовремя реагировать на жалобы клиентов компании, чтобы предотвратить или минимизировать негативный эффект от распространения данной информации [56].

Партнерский маркетинг Рекламодатель создает партнерскую программу, к которой может присоединиться любой желающий. Чаще всего партнерами становятся интернет-маркетеры, которые хотят заработать на своих знаниях, и владельцы веб-ресурсов, желающие увеличить доходы от своих активов. Партнеры получают специальную ссылку, которую они могут размещать в разрешенных рекламодателем рекламных каналах. Когда кто-то переходит по данной ссылке, система четко привязывает данного посетителя к партнеру, который его привел. Если посетитель совершает на сайте целевое действие (чаще всего это покупки или отправка контактных данных), партнер

получает заранее оговоренное вознаграждение. Общая схема партнерского маркетинга представлена на рисунке 22.

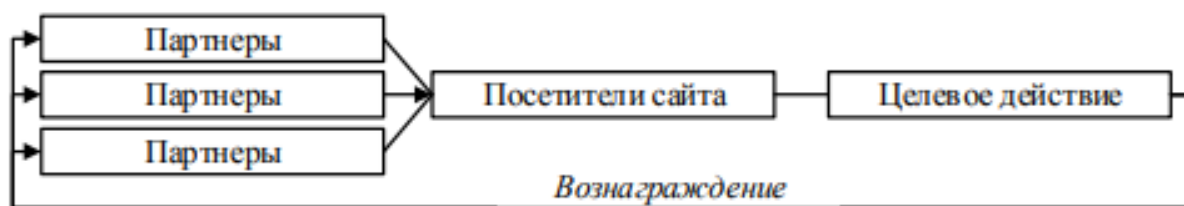


Рисунок 22 – Схема работы партнерского маркетинга

Главным преимуществом партнерского маркетинга для рекламодателя является тот факт, что оплачивается только совершение целевого действия [58].

Однако партнерский маркетинг имеет и свои недостатки:

- необходимо стимулировать партнеров различными конкурсами и большими выплатами за приведенные заявки и заказы;
- осуществим он только когда на сайте есть возможность совершить четко отслеживаемое целевое действие [59].

Формы реализации партнерского маркетинга в Интернете:

- создание собственной системы;
- присоединение к одной или сразу к нескольким партнерским рекламным сетям (самыми популярными в России являются сети широкого профиля Admitad, Ad1, ActionPay, CityADS, специализированная банковская сеть Leads.su и др.). На сегодняшний день эта форма – одна из самых простых, потому что крупные партнерские сети широко известны, сотрудничают с сотнями партнеров, а также содействуют технической настройке партнерской системе на сайте рекламодателя [25].

По итогам данного параграфа мы выяснили, что инструменты, которые используются в рекламе имеют достаточно много каналов и вариантов стратегий, которые могут постоянно совершенствоваться и изменяться.

2.4 Этапы разработки плана интернет-маркетинга по методу SOSTAC

Планирование использования интернет-маркетинга в организации основано на внутренних и внешних факторах: к внутренним факторам относятся миссия, общекорпоративная и маркетинговая стратегии; к внешним факторам – поведение потребителей в виртуальной среде, используемые конкурентами стратегии интернет-маркетинга и общее состояние рыночной среды в Интернете (рисунок 23) [60].

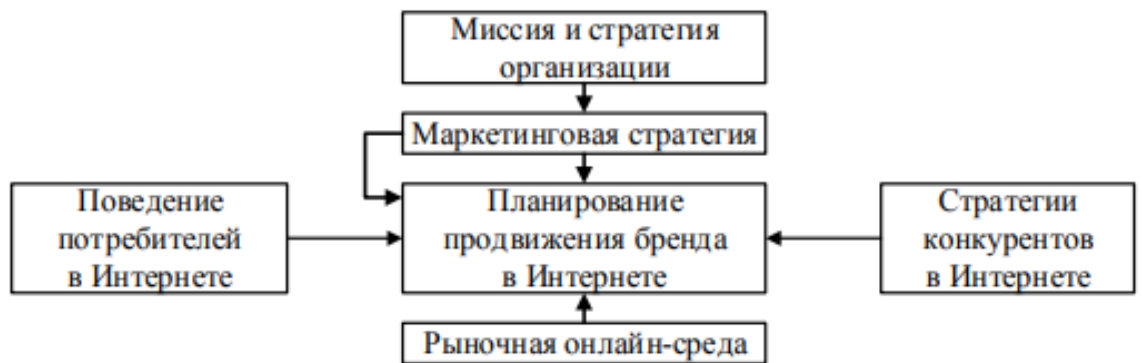


Рисунок 23 – Факторы, влияющие на планирование интернет-маркетинга [25]

Продвижение организации в Интернете является сложным, многоэтапным процессом, который может описываться циклической моделью SOSTAC (схематично представлена на рисунок 24).

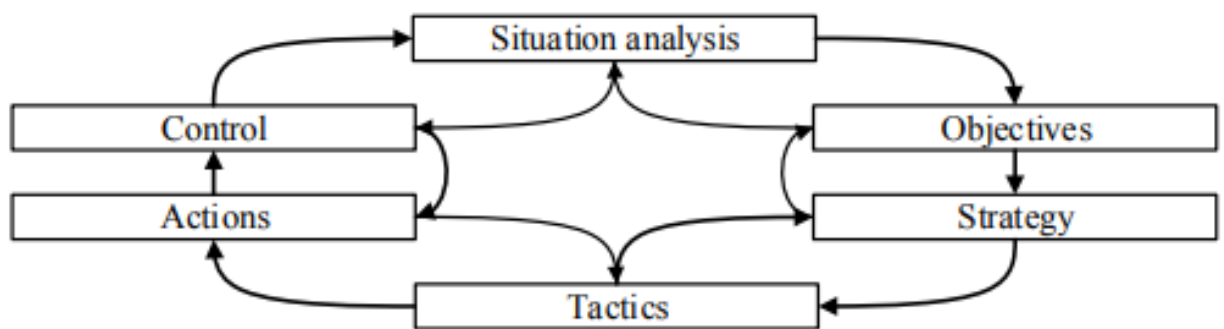


Рисунок 24 – Цикл SOSTAC

Модель SOSTAC включает в себя следующие стадии:

- Situation analysis – анализ текущей ситуации;
- Objectives – определение целей, которых необходимо достичь организации с помощью интернет-маркетинга;
- Strategy – способ достижения целей;
- Tactics – определение того, что именно нужно будет сделать для реализации стратегии;
- Actions – действия, которые необходимо выполнить для реализации стратегии и тактики;
- Control – отслеживание эффективности реализации стратегии [61].

Анализ ситуации: Основная идея анализа текущей ситуации заключается в том, чтобы получить четкое представление о состоянии бизнеса и рынка. Эффективный анализ должен включать в себя исследование следующих объектов:

- текущая активность компании в сети Интернет: анализ сайта (его функциональность, совместимость с браузерами, удобство использования, видимость в поисковых системах), основные источники посетителей,

используемые каналы продвижения компании в Интернете, сравнение с конкурентами;

- рынок продуктов или услуг, на котором работает компания (емкость, жизненный цикл, особенности, законодательные и иные ограничения на распространение рекламы);

- потребители (их модели поведения в Интернете, особенности покупки и потребления, поисковое поведение – используемые ими ключевые слова в поисковых системах при поиске компании, ее продуктов и услуг) [42].

- определение целей - цели интернет-маркетинга обусловлены маркетинговым планом и согласованы с общими целями маркетинга компании. Маркетинг в Интернете может преследовать много различных целей в зависимости от того, для какой конкретной компании и в каких условиях он применяется.

На общем уровне выделяют пять целей маркетинга:

- формирования спроса. Без наличия спроса на товары и услуги их продажа не может быть осуществлена. Формирование спроса происходит путем обучения широкой аудитории преимуществам тех или иных товаров и услуг, а также основам процесса их использования;

- формирование знания (повышение осведомленности о компании или бренде). Не зная марку, модель, товар нельзя купить целенаправленно. Чтобы приобретение товара или услуги конкретной марки стало целенаправленным действием, а не случайным выбором из ассортимента в категории, необходимо сформировать у потребителя осведомленность о марке и основных характеристиках товара;

- формирование отношения – выбор между одинаково известными торговыми марками в одной категории осуществляется на основании собственного опыта и мнения. У человека всегда должна быть причина выбора конкретной марки. Интернет-маркетинг позволяет формировать мнение, задавая спектр возможных интерпретаций [62];

- стимулирование сбыта – как правило, это одна из основных целей. Интернет-маркетинг позволяет увеличить как прямые продажи в Интернете, так и перенести конверсию аудитории в офлайн-среду. Процесс приобретения товаров и услуг в Сети происходит с применением различных сервисов и с учетом различных условий. Представленность в потребительских сервисах и условия приобретения могут повлиять на факт приобретения точно так же, как отсутствие или наличие товаров и услуг в точке продажи, скидки и акции [49];

- формирование лояльности, увеличение повторных продаж – работа с существующими клиентами обходится компании в среднем в 6 раз дешевле, чем привлечение новых клиентов. Достижение цели увеличения повторных продаж приводит к быстрому росту рентабельности бизнеса [63].

Стратегия. Имеет следующие характеристики:

- 1) Сегментация потребителей.

На уровне разработки стратегии интернет-маркетинга происходит сегментация целевой аудитории, осуществляется общий выбор инструментов интернет-маркетинга на основе информации о сезонности рынка, с учетом

особенностей поведения пользователей в Интернете и доступного бюджета.

При планировании маркетинговой активности в онлайн-среде очень важно рассмотреть, на кого она будет направлена. Это достигается за счет сегментации аудитории и позиционирования на одном или нескольких сегментах [64].

В разделе 2.2 при рассмотрении особенностей Интернета как маркетинговой среды уже упоминалось, что в виртуальном пространстве существует возможность проведения узкотаргетированных рекламных кампаний с относительно небольшими расходами. Чем детальнее будет выполнена работа по сегментации аудитории, тем эффективнее продвижение компании в виртуальной среде.

Различные сегменты целевой аудитории могут быть описаны с помощью географических, демографических или психографических факторов. Географические факторы используют, чтобы сузить аудиторию потребителей, живущих в одной местности, демографические – для описания таких характеристик покупателя, как пол, возраст или род занятий. Образ жизни и особенности характера относятся к психографическим факторам, которые используются для сегментации различных потенциальных групп покупателей. Уникальным фактором сегментации аудитории в интернет-маркетинге является поисковое поведение – использование пользователями определенных ключевых слов, которые свидетельствуют о их намерениях и интересах [65].

Правильное определение целевых сегментов на основе вышеприведенных таргетингов позволит не только снизить издержки и увеличить прибыль за счет обращения только к представителям каждого конкретного сегмента, но и разработать индивидуальные рекламные сообщения и подчеркнуть в продвигаемом продукте или услуге именно те черты, которые являются наиболее важными для них [66].

2) Сезонность.

При разработке стратегии продвижения организации в Интернете особое внимание следует уделить работе с сезонными колебаниями на рынке. Если на рынке продукция продается, главным образом, в течение определенного периода, будет рационально сконцентрировать основные маркетинговые усилия на этом промежутке времени. При этом одной из наиболее распространенных ошибок планирования интернет-маркетинга может быть ориентация именно на сезонность продаж в бизнесе. На практике клиенты имеют свойство предварительно изучать информацию за несколько дней, недель или даже месяцев перед совершением покупки, поэтому при продвижении в Интернете важно учесть данный аспект и активизировать маркетинговую активность в сезоны высокой исследовательской активности пользователей.

3) Выбор инструментов интернет-маркетинга. В общем маркетинге существуют две модели маркетинговой активности:

- модель непрерывной активности. Предполагает реализацию маркетинговых мероприятий на протяжении всего года, активизируя усилия в

периоды пиков. Эта модель более дорогая, но и более эффективная, если необходимо повысить узнаваемость бренда;

- пульсирующая модель. Предполагает проведение отдельных рекламных кампаний в течение года с перерывами на несколько недель или даже месяцев [67].

На практике в Интернете некоторые инструменты требуют непрерывной активности для достижения целей маркетинга и не могут быть реализованы на базе пульсирующей модели. Классификация инструментов интернет-маркетинга по возможности использования той или иной модели представлена в таблица 3.

Таблица 3 – Классификация инструментов интернет-маркетинга по использованию в непрерывной и пульсирующей рекламных моделях

Рекламная модель	
Непрерывная	Пульсирующая
Веб- сайт	Онлайн –PR: публикация статей и мероприятия для блогеров
Поисковая оптимизация	Работа со СМИ
Контекстная реклама	Специальные акции и конкурсы для потребителей
Баннеры возвратного ретаргетинга	Медийная (баннерная) реклама
Email - рассылки, контентный маркетинг	Видеореклама
Введение сообществ в социальных сетях	Мобильная реклама
Репутационный мониторинг	
Партнерские программы	

4) Определение бюджета продвижения. Важным вопросом стратегического планирования продвижения организации в Интернете является маркетинговый бюджет, который может быть выделен для достижения целей компании. Существует четыре метода вычисления необходимого бюджета:

- инвестирование доступных денежных средств. Это означает, что компания готова потратить на интернет-маркетинг только те денежные средства, которые у нее выделены на маркетинг и есть в наличии;

- инвестирование определенного процента от общего оборота компании. Организация рассчитывает рекламный бюджет в зависимости от текущих или прогнозных объемов продаж. Сложность данного метода заключается в определении доли от продаж, которая должна быть инвестирована в интернет-маркетинг. Данная проблема может быть решена при наличии у компании продолжительного опыта изучения влияния маркетинговых расходов на достижение бизнес-целей организации;

- инвестирование на уровне среднерыночных расходов на маркетинг. Компания выделяет на интернет-маркетинг столько же средств, сколько и ее конкуренты. Главная сложность данного подхода заключается в сложности оценки расходов конкурентов. По крупным компаниям такая информация представлена в публикациях различных ассоциаций, исследовательских компаний и деловых СМИ, занимающихся составлением рейтингов;

- расчет маркетингового бюджета, основанный на методе «цель – задача – бюджет». Данный метод является одним из наиболее точных и заключается в определении целей маркетинговой активности, конкретизации задач и составлении детального плана с оценкой необходимых ресурсов для его реализации, на основе чего рассчитывается размер маркетингового бюджета [28].

Стратегия должна быть четко сформулирована, чтобы все сотрудники компании, отвечающие за продвижение в Интернете, имели представление о том, как действовать для достижения поставленных целей и задач.

Тактика: Тактическое планирование продвижения организации в Интернете предполагает детализацию стратегии и включает в себя выбор конкретных рекламных площадок, разработку рекламных кампаний на основе понимания целевой аудитории, сезонности и доступного бюджета [68].

На практике рекламные агентства и маркетинговые отделы компаний часто составляют медиапланы, в которых систематизируют информацию по используемым инструментам, рекламным площадкам, индивидуальным настройкам, таргетингам рекламной кампании, а также финансовую информацию о стоимости размещения, клиентских и агентских скидках [68].

Реализация стратегии: Разрабатывается подробная программа продвижения в Интернете; она должна включать в себя: список задач, которые необходимо решить; требуемые для этого экономические, материальные и человеческие ресурсы; указанные сроки реализации и ответственных за выполнение.

Контроль: На данном этапе отслеживают воплощение плана интернет-маркетинга и в случае возникновения ошибок реализации предпринимают меры по их устранению. В основе контроля – заранее определенная система оценки эффективности и мониторинга воплощения плана продвижения организации в сети Интернет.

Главной проблемой, с которой сталкиваются специалисты, отвечающие за планирование продвижения организации в Интернете, является дефицит информации и навыков ее интерпретации для разработки комплексных решений.

Поэтому необходимо использовать проверенные методы как Sostak. Многие компании на рынке отдают на аутсорсинг данные процессы по продвижению бренда в социальных сетях. Компаниям, реализующим данные рекламные кампании приходится оптимизировать свою деятельность и формировать проекты с помощью разных методов управления проектами. Рассмотрим и выберем наиболее подходящий методы проектного управления для рекламных кампаний в сети интернет.

2.5 Выбор методологии формирования проектного подхода к управлению рекламной кампанией в сети интернет

За всю историю проектного управления было создано множество различных методов управления проектами под практически любые нужды.

Даже если Вы не собираетесь отправлять человека на Луну и не располагаете аналогичным количеством ресурсов, Вы всё равно найдёте подходящий для себя инструмент. Главное понять, что самое важное для Вашего проекта – дедлайны, ресурсы, соблюдение процесса, или сразу несколько факторов – а затем выбрать метод управления проектом, ориентированный на достижение этого показателя.

Прежде чем приступить к рассмотрению самых популярных методов, определим некоторые ключевые термины.

Agile: Гибкий итеративно-инкрементальный подход к управлению проектами и продуктами, ориентированный на динамическое формирование требований и обеспечение их реализации в результате постоянного взаимодействия внутри самоорганизующихся рабочих групп, состоящих из специалистов различного профиля. Существует множество методов, базирующихся на идеях Agile, самые популярные из которых – Scrum и Kanban.

Критический путь: Непрерывная последовательность работ и событий от начального до конечного события, требующая наибольшего времени для её выполнения.

Событийная цепочка процессов (EPC-диаграмма): диаграмма, отображающая последовательность реализации работ проектов основываясь на доступности и загруженности ресурсов

Резерв времени: Время, на которое может быть отложено начало работы без влияния на общую продолжительность проекта. Таким образом, у работ на критическом пути резерв будет равняться нулю.

Веха (контрольная точка, milestone): Ключевое событие, обозначающее, например, конец этапа. На диаграмме Гантта обозначается задачей с нулевой длительностью.

Менеджер проекта (руководитель проекта, project manager, PM): Руководитель команды проекта, ответственный за управление проектом (планирование, реализацию и закрытие проекта).

Ресурсы: Элементы, необходимые для реализации проекта. Ресурсами являются время, оборудование, материалы, сотрудники и прочее.

Содержание проекта (Scope): Описание работ, которые необходимо выполнить, чтобы получить продукт.

Спринт (Sprint): Итерация (рабочий цикл) в Scrum, длящаяся от недели до месяца, в ходе которой создаётся рабочая версия продукта или его элемент, представляющий ценность для заказчика.

«Классическое» или «традиционное» проектное управление: Наиболее широко распространённый метод управления проектами, основанный на так называемом «водопадном» (Waterfall) или каскадном цикле, при котором задача передаётся последовательно по этапам, напоминающим поток.

Далее мы рассмотрим различные подходы к управлению проектами более подробно для определения наиболее подходящего для специфики интернет-маркетинга. Мы начнём с Классического проектного управления и Agile, а затем рассмотрим Scrum, Kanban, 6 сигм и другие.

Классическое проектное управление:

Наиболее очевидный способ сделать свой проект более управляемым – это разбить процесс его исполнения на последовательные этапы. Именно на такой линейной структуре базируется традиционное проектное управление. В этом смысле оно напоминает компьютерную игру – нельзя перейти на следующий уровень не завершив предыдущий. Схема рабочего процесса приведена на Рисунке 25.

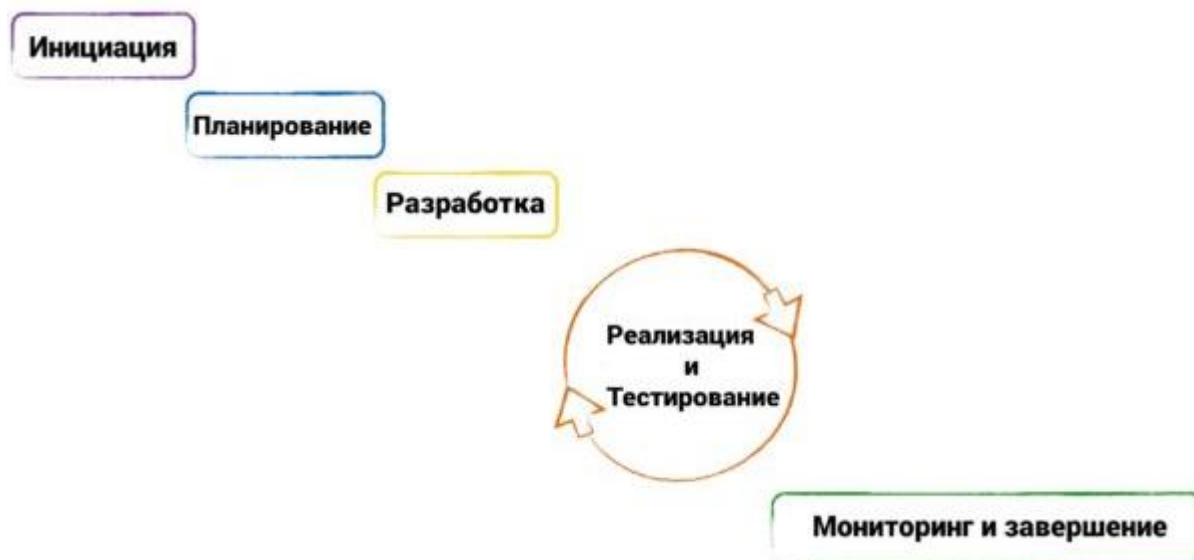


Рисунок 25 – Схема Классического проектного подхода

Данный подход ориентирован на проекты, в которых есть строгие ограничения по последовательности выполнения задач. Например, строительство дома – нельзя возводить стены без фундамента.

Обычно выделяют 5 этапов классического проектного управления, но можно добавлять и дополнительные этапы, если того требует проект.

5 этапов традиционного менеджмента:

- этап 1. Инициация. Руководитель проекта и команда определяют требования к проекту. На данном этапе часто проводятся совещания и «мозговые штурмы», на которых определяется что же должен представлять из себя продукт проекта;

- этап 2. Планирование. На данном этапе команда решает, как она будет достигать цели, поставленной на предыдущем этапе. На данном этапе команда уточняет и детализует цели и результаты проекта, а также состав работ по нему. На основании данной информации команда формирует календарный план и бюджет, оценивает риски и выявляет заинтересованные стороны;

- этап 3. Разработка. Данная стадия реализуется не для всех проектов — как правило она является частью фазы планирования. В фазе разработки, характерной для технологических проектов, определяется конфигурация будущего проекта и/или продукта и технические способы его достижения. Например в ИТ-проектах на данном этапе выбирается язык

программирования. (В отечественной практике данная фаза обычно не выделяется, а термин «разработка» не используется — прим. пер.);

- этап 4. Реализация и тестирование. На этой фазе происходит собственно основная работа по проекту – написание кода, возведение здания и тому подобное. Следуя разработанным планам начинает создаваться содержание проекта, определённое ранее, проводится контроль по выбранным метрикам. Во второй части данной фазы происходит тестирование продукта, он проверяется на соответствие требованиям Заказчика и заинтересованных сторон. В части тестирования выявляются и исправляются недостатки продукта;

- этап 5. Мониторинг и завершение проекта. В зависимости от проекта данная фаза может состоять из простой передачи Заказчику результатов проекта или же из длительного процесса взаимодействия с клиентами по улучшению проекта и повышению их удовлетворённости, и поддержке результатов проекта. Последнее относится к проектам в области клиентского сервиса и программного обеспечения.

То, что описано выше – база, на которой строятся различные методы управления проектами. Разным проектам нужны различные фазы реализации – некоторым достаточно и трёх фаз, другим гораздо больше. Иногда используется так называемый «итеративный водопад», в котором каждый этап представляет собой некий подпроект, в ходе которого задачи реализуются по фиксированным итерациям. Но суть остаётся одна – проект разбит на этапы, которые исполняются в строго определённой последовательности.

Благодаря тому, что классический проектный менеджмент строго привязан ко времени исполнения задач, как правило, заранее определённому на этапе планирования, для реализации проектов в рамках данного подхода отлично подходят инструменты календарно-сетевое планирования. Самым распространённым инструментом календарно- сетевого планирования является диаграмма Ганта (рисунок 26). Существует множество инструментов для её построения – от простых таблиц вроде Excel и Smartsheet до профессиональных программных пакетов вроде Microsoft Project и Primavera.

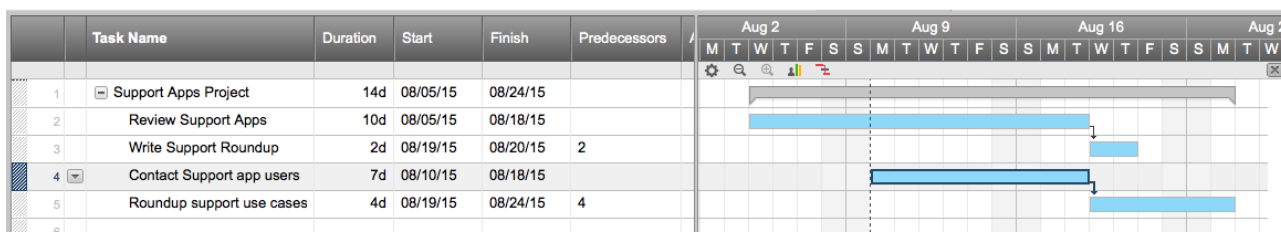


Рисунок 26 – Диаграмма Ганта

Сильные стороны классического проектного менеджмента:

Сегодня довольно часто говорится о том, что классический водопадный подход устарел, но он и не думает сдавать позиции. Большим плюсом данного подхода является то, что он требует от Заказчика и руководства компании

определить, что же они хотят получить, уже на первом этапе проекта. Раннее включение привносит определённую стабильность в работу проекта, а планирование позволяет упорядочить реализацию проекта. Кроме того, этот подход подразумевает мониторинг показателей и тестирование, что совершенно необходимо для реальных проектов различного масштаба.

Потенциально, классический подход позволяет избежать стрессов ввиду наличия запасного времени на каждом этапе, заложенного на случай каких-либо осложнений и реализации рисков. Кроме того, с правильно проведённым этапом планирования, руководитель проектов всегда знает, какими ресурсами он обладает. Даже если эта оценка не всегда точная.

Слабые стороны классического проектного менеджмента:

Основная слабая сторона классического проектного менеджмента – нетолерантность к изменениям. Руководство компании Toyota, знаменитую созданием таких систем как Lean и Kanban, часто критикуют за то, что они применяют классический подход в разработке софта для своей компании, причём именно за недостаток гибкости.

Оплот классического подхода сейчас – строительные и инженерные проекты, в которых содержание проекта остаётся практически неизменным в течение всего проекта. Но если в Вашем проекте ресурсы и время не являются ключевыми ограничениями, а содержание проекта подвержено изменениям – возможно вам стоит присмотреться к другим системам управления проектами.

Agile:

Как уже говорилось ранее – не все проекты могут быть структурированы таким образом, чтобы быть реализованными по классическому проектному подходу. Возвращаясь к нашему примеру с шеф-поваром: приготовление одного блюда идеально ложится на «водопадный» подход, а вот вовремя приготовить и подать ужин из четырёх блюд будет практически невозможно, если придётся каждый раз ждать окончания приготовления одного блюда, чтобы приступить к приготовлению другого.

И тут в игру вступает Agile – семейство гибких итеративно-инкрементальных методов к управлению проектами и продуктами. Согласно данному подходу, проект разбивается не на последовательные фазы, а на маленькие подпроекты, которые затем «собираются» в готовый продукт. Схема работы приведена на Рисунке 27.

Таким образом, инициация и верхнеуровневое планирование проводятся для всего проекта, а последующие этапы: разработка, тестирование и прочие проводятся для каждого мини-проекта отдельно. Это позволяет передавать результаты этих мини-проектов, так называемые, инкременты, быстрее, а приступая к новому подпроекту (итерации) в него можно внести изменения без больших затрат и влияния на остальные части проекта.



Рисунок 27 – Схема работы Agile

Несмотря на то, что Agile вошёл в моду относительно недавно, идея итеративной разработки не нова. Своё нынешнее название семейство гибких методологий получило в 2001 с публикации Манифеста Agile (Agile Manifesto), закрепившем основные ценности и принципы гибкой разработки программного обеспечения, в основе которых – командная работа и адаптация, даже «любовь» к изменениям.

Сам по себе Agile – не метод управления проектами. Это скорее набор идей и принципов того, как нужно реализовывать проекты. Уже на основе этих принципов и лучших практик были разработаны отдельные гибкие методы или, как их иногда называют, фреймворки (frameworks): Scrum, Kanban, Crystal, и многие другие. Эти методы могут достаточно сильно отличаться друг от друга, но они следуют одним и тем же принципам.

Сильные стороны Agile:

Самое главное достоинство Agile – его гибкость и адаптивность. Он может подстроиться под практически любые условия и процессы организации. Именно это обуславливает его нынешнюю популярность и то, сколько систем для различных областей было создано на его основе.

Один из принципов Agile: «Реакция на изменения важнее следования плану». Именно быстрая и относительно безболезненная реакция на изменения является причиной тому, что многие крупные компании стремятся сделать свои процессы более гибкими. Кроме того, Agile отлично подходит для проектов с «открытым концом» — например, запуску сервиса или блога.

Вотчина Agile – разработка новых, инновационных продуктов. В проектах по разработке таких продуктов высока доля неопределённости, а информация о продукте раскрывается по ходу проекта. В таких условиях реализовывать проект по «водопаду» становится невозможно – нет информации для планирования.

Слабые стороны Agile:

В отличие от PRINCE2 и PMBOK Agile – не является ни методологией, ни стандартом. Agile — это набор принципов и ценностей. Слабая сторона состоит в том, что каждой команде придётся самостоятельно составлять свою систему управления, руководствуясь принципами Agile. Это непростой и

длительный процесс, который потребует изменений всей организации, начиная процедурами и заканчивая базовыми ценностями. Это тернистый путь и не всем организациям он под силу.

Этот путь потребует от лидера изменений не только знаний и упорства, но и серьёзных административных ресурсов, а также затрат. К счастью, существуют готовые наборы практик, которые облегчают Agile-трансформацию организации. К таким наборам относятся фреймворк Scrum, метод Kanban и многие другие – Crystal, LeSS, SAFe, Nexus.

Scrum:

Гибкий фреймворк, созданный в 1986 году, считается самым структурированным из семейства Agile. Созданный в 1986 году, он сочетает в себе элементы классического процесса и идеи гибкого подхода к управлению проектами. В итоге получилось очень сбалансированное сочетание гибкости и структурированности.

Следуя заветам Agile, Scrum разбивает проект на части, которые сразу могут быть использованы Заказчиком для получения ценности, называемые заделами продуктов (product backlog). И несмотря на то, что «задел продукта» — достаточно верный перевод и используется в профессиональной литературе, в российской практике чаще всего используется просто «беклог». Затем эти части приоритизируются Владелцем продукта – представителем Заказчика в команде. Самые важные «кусочки» первыми отбираются для выполнения в Спринте – так называются итерации в Scrum, длящиеся от 2 до 4 недель. В конце Спринта Заказчику представляется рабочий инкремент продукта – те самые важные «кусочки», которые уже можно использовать. Например, сайт с частью функционала или программа, которая уже работает, пусть и частично. После этого команда проекта приступает к следующему Спринту. Длительность у Спринта фиксированная, но команда выбирает её самостоятельно в начале проекта, исходя из проекта и собственной производительности, рисунок 28.

Чтобы удостовериться в том, что проект отвечает требованиям Заказчика, которые имеют свойство изменяться со временем, перед началом каждого Спринта происходит переоценка ещё не выполненного содержания проекта и внесение в него изменений. В этом процессе участвуют все – команда проекта, Scrum Мастер (Scrum Master, лидер команды проекта) и Владелец продукта. И ответственность за этот процесс лежит на всех.

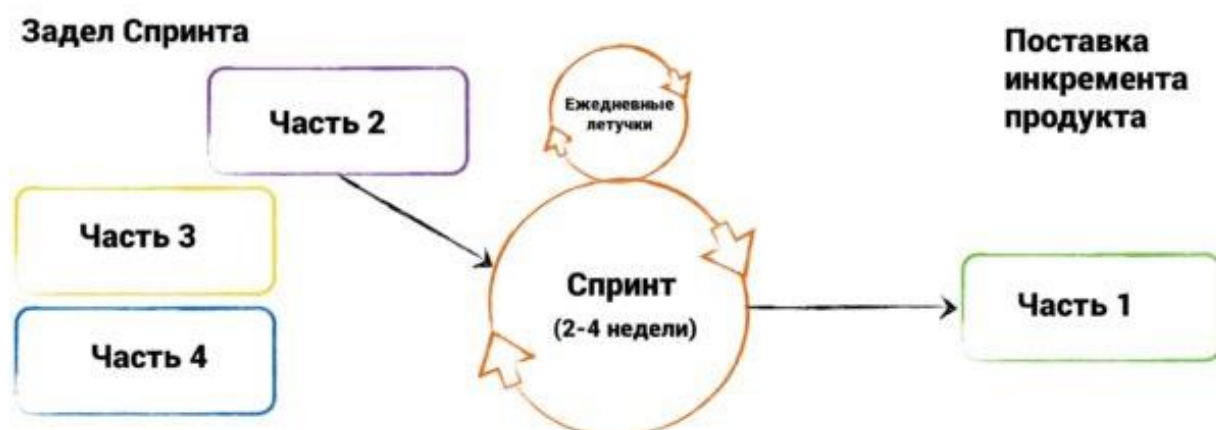


Рисунок 28 – Схема работы Agile

Как уже говорилось, Владелец продукта является представителем Заказчика в проекте, или олицетворяет всех клиентов будущего проекта, в случае если Заказчика нет. Для этого он должен досконально знать их потребности и образ мышления, а также разбираться в продукте и технологии его изготовления. Scrum Мастер призван помочь участникам проекта лучше понять и принять ценности, принципы и нормы практики Scrum. Он лидер и посредник между внешним миром и командой. Его задача — следить, чтобы никто не мешал команде самостоятельно и комфортно работать над поставленными задачами. Команда же отвечает за то, чтобы в конце спринта все необходимые задачи были сделаны, а поставки – выполнены.

Основная структура процессов Scrum вращается вокруг 5 основных встреч: упорядочивания беклога, планирования Спринта, ежедневных летучек, подведения итогов Спринта и ретроспективы Спринта.

Встреча по упорядочиванию беклога (Backlog Refinement Meeting, «Backlog Grooming»): Эта встреча аналогична фазе планирования в классическом проектном управлении, и проводится в первый день каждого Спринта. На ней рассматривается – что уже было сделано по проекту в целом, что ещё осталось сделать и принимается решение о том, что же делать дальше. Владелец продукта определяет, какие задачи на данном этапе являются наиболее приоритетными. Данный процесс определяет эффективность Спринта, ведь именно от него зависит, какую ценность получит Заказчик по итогам спринта.

Планирование Спринта: После того, как Владелец продукта определил приоритеты, команда совместно решает, что же конкретно они будут делать во время грядущей итерации, как достигнуть поставленной на предыдущей встрече цели. Команды могут применять различные инструменты планирования и оценки на данном этапе, лишь бы они не противоречили принципам и логике Scrum. Планирование Спринта проводится в самом начале итерации, после Встречи по упорядочиванию продукта.

Ежедневные летучки: Каждый день спринта, в идеале, в одно и то же время, члены команды тратят 15 минут на то, чтобы поделиться информацией о статусе задач и состоянии проекта. На ней не происходит обсуждений

проблем или принятия решений – если после встречи возникают вопросы и конфликты, Scrum Мастер и вовлечённые участники обсуждают их отдельно. Летучка же нужна для обмена информацией и поддержания всех членов команды в курсе состояния проекта.

Подведение итогов Спринта: Цель этапа – обследование и адаптация создаваемого продукта. Команда представляет результаты деятельности всем заинтересованным лицам. Основная задача – убедиться, что продукт этапа соответствует ожиданиям участников и согласуется с целями проекта.

Ретроспектива Спринта: Проводится сразу после Подведения итогов спринта и до планирования следующего спринта. На нём команда выясняет, насколько чётко и слаженно проходил процесс реализации этапа. Обследованию подвергаются возникшие проблемы в работе, методологии и взаимодействии. Именно этот этап позволяет команде провести рефлексию и следующий Спринт провести эффективнее.

Многим Scrum может показаться сложным для внедрения – новый процесс, новые роли, много делегирования и совершенно новая организационная структура. Но это гибкий и при этом структурированный подход к реализации проектов, который, в отличие от размытых и общих принципов Agile, не позволит работе пойти не в то русло.

Сильные стороны Scrum:

Scrum был разработан для проектов, в которых необходимы «быстрые победы» в сочетании с толерантностью к изменениям. Кроме того, этот фреймворк подходит для ситуаций, когда не все члены команды имеют достаточный опыт в той сфере, в которой реализуется проект – постоянные коммуникации между членами командами позволяют недостаток опыта или квалификации одних сотрудников за счёт информации и помощи от коллег.

Онлайн телеканал Netflix является отличным примером быстрых поставок результатов. Сайт ресурса обновляется каждые две недели благодаря Scrum, который не просто позволяет работать с высокой скорости, но и аккумулирует пользовательский опыт и даёт возможность выявить самое главное для клиентов.

В ходе каждой итерации, разработчики добавляют и тестируют новые функции сайта и убирают те, которыми не пользовались клиенты. По словам команды Netflix, основное преимущество Scrum в том, что он позволяет «быстро ошибаться». Вместо того, чтобы долго и с большими затратами готовить крупный релиз, поставки раз в две недели по Scrum имеют небольшой размер. Их легко отслеживать и, если что-то идёт не так, быстро исправлять.

Слабые стороны Scrum:

Scrum очень требователен к команде проекта. Она должна быть небольшой (5-9 человек) и кроссфункциональной – то есть члены команды должны обладать более чем одной компетенцией, необходимой для реализации проекта. Например разработчик ПО должен обладать познаниями в тестировании и бизнес-аналитике. Делается это для того, чтобы часть

команды не «простаивала» на разных этапах проекта, а также для того, чтобы сотрудники могли помогать и подменять друг друга.

Кроме того, члены команды должны быть «командными игроками», активно брать на себя ответственность и уметь самоорганизовываться. Подобрать такую зрелую команду очень непросто!

Scrum подходит не для всех команд и организаций ещё и потому, что предлагаемый процесс может не подойти для разработки конкретного продукта – например промышленного станка или постройки здания.

Lean:

Agile говорит нам, что необходимо разбивать на небольшие управляемые пакеты работ, но ничего не говорит о том, как управлять разработкой этого пакета. Scrum предлагает нам свои процессы и процедуры. Lean же, в свою очередь, добавляет к принципам Agile схему потока операций (workflow) для того, чтобы каждая из итераций выполнялась одинаково качественно.

В Lean, так же, как и в Scrum, работа разбивается на небольшие пакеты поставки, которые реализуются отдельно и независимо. Но в Lean для разработки каждого пакета поставки существует поток операций с этапами, подобными тем, которые были созданы для проекта Аполлон. Как и в классическом проектном менеджменте, это могут быть этапы планирования, разработки, производства, тестирования и поставки – или любые другие необходимые для качественной реализации проектов этапы, рисунок 29.

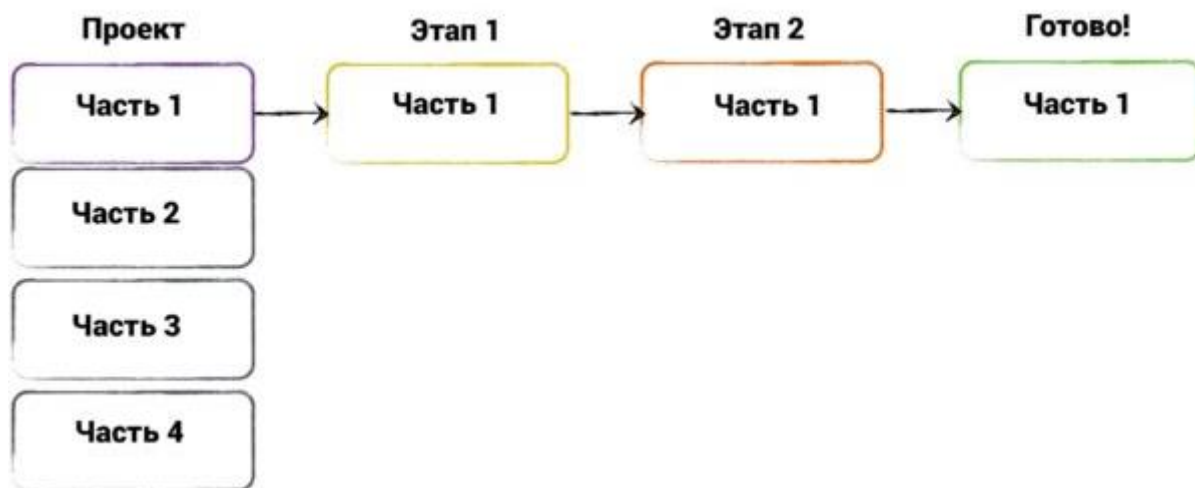


Рисунок 29 – схема работы по Lean

Этапы Lean и их гибкость позволяют быть уверенными в том, что каждая часть проекта реализуется так, как требуется. В Lean не прописаны чёткие границы этапов, как в Scrum прописаны ограничения Спринтов. Кроме того, в отличие от классического проектного менеджмента, Lean позволяет параллельно выполнять несколько задач на разных этапах, что повышает гибкость и увеличивает скорость исполнения проектов.

Как и Agile, Lean это скорее концепция, образ мышления, нежели нечто высеченное в камне. Используя идеи Lean Вы можете самостоятельно создать систему, удовлетворяющую вашим требованиям в управлении проектами.

Сильные стороны Lean:

Если Вам нравятся идеи Agile, но проект требует очень ровного качества и чёткого исполнения, Lean предоставляет набор инструментов для того, чтобы удовлетворить эти требования. Lean сочетает гибкость и структурированность, как Scrum, но в немного другом ключе.

Слабые стороны Lean

Не каждая часть проекта требует одинаково детальной и дотошной проработки и внимания. Но Lean предполагает именно такой подход к каждой задаче и этапу. Это основной минус применения Lean для крупных и неоднородных проектов.

А ещё, в отличие от Scrum, Lean не предлагает чёткого рабочего процесса для реализации «кусочков» проекта, что способствует растягиванию сроков проекта. Эта проблема может быть решена при помощи эффективного руководства и чётких коммуникаций – главное помнить об этом.

Kanban

Lean выглядит немного абстрактным сам по себе, но в комбинации с Kanban его становится гораздо проще использовать для построения собственной системы управления проектами. Созданный инженером компании Toyota Тайичи Оно (Taiichi Ono) в 1953 году, Kanban очень похож на схему промышленного производства. На входе в этот процесс попадает кусочек металла, а на выходе получается готовая деталь. Также и в Kanban, инкремент продукта передаётся вперёд с этапа на этап, а в конце получается готовый к поставке элемент.

Кроме того, создатель Kanban вдохновлялся супермаркетами, а именно их принципом – «держи на полках только то, что нужно клиенту». А потому в Kanban разрешается оставить неоконченную задачу на одном из этапов, если её приоритет изменился и есть другие срочные задачи. Неотредактированная статья для блога, подвешенная без даты публикации или часть кода функции, которую возможно не будут включать в продукт – всё это нормально для работы по Kanban, рисунок 30.



Рисунок 30 – Схема работы по Kanban

Kanban намного менее строгий, нежели Scrum – он не ограничивает время спринтов, нет ролей, за исключением владельца продукта. Kanban даже позволяет члену команды вести несколько задач одновременно, чего не позволяет Scrum. Также никак не регламентированы встречи по статусу проекта – можно делать это как Вам удобно, а можно не делать вообще.

Для работы с Kanban необходимо определить этапы потока операций (workflow). В Kanban они изображаются как столбцы, а задачи обозначают специальные карточки. Карточка перемещается по этапам, подобно детали на заводе, переходящей от станка к станку, и на каждом этапе процент завершения становится выше. На выходе мы получаем готовый к поставке заказчику элемент продукта. Доска со столбцами и карточками может быть как настоящей, так и электронной – даже здесь Kanban не накладывает никаких ограничений на пользователей.

Ваша собственная система Kanban может быть настолько гибкой, насколько Вы сами того пожелаете – ведь во многом Kanban является визуализацией идеи Agile. Но у Kanban есть 4 столпа, на которых держится вся система:

Карточки: Для каждой задачи создаётся индивидуальная карточка, в которую заносится вся необходима информация о задаче. Таким образом, вся нужная информация о задаче всегда под рукой.

Ограничение на количество задач на этапе: Количество карточек на одном этапе строго регламентировано. Благодаря этому сразу становится видно, когда в потоке операций возникает «затор», который оперативно устраняется.

Непрерывный поток: Задачи из беклога попадают в поток в порядке приоритета. Таким образом, работа никогда не прекращается.

Постоянное улучшение («кайзен» (kaizen)): Концепция постоянного улучшения появилась в Японии в конце XX века. Её суть в постоянном анализе производственного процесса и поиске путей повышения производительности.

Сильные стороны Kanban:

Как и Scrum, Kanban хорошо подходит для достаточно сплочённых команды с хорошей коммуникацией. Но в отличие от Scrum, в Kanban нет установленных чётких дедлайнов, что хорошо подходит для замотивированных и опытных команд.

При правильной настройке и управлении, Kanban может принести большую пользу команде проекта. Точный расчёт нагрузки на команду, правильная расстановка ограничений и концентрация на постоянном улучшении — всё это позволяет Kanban серьёзно экономить ресурсы и укладывать в дедлайны и бюджет. И всё это в сочетании с гибкостью.

Слабые стороны Kanban:

Часто можно слышать, что по Kanban, в отличие от Scrum, можно работать с практически любой командой. Но это не совсем так. Kanban лучше всего подходит для команд, навыки членов которых пересекаются друг с другом. Таким образом они могут помогать друг другу преодолевать трудности при решении задач. Без этого Kanban будет не так эффективен, как мог бы быть. Также, как уже было сказано, Kanban лучше подходит в тех случаях, когда нет жёстких дедлайнов. Для жёстких дедлайнов лучше подходит классический подход или Scrum.

6 сигм (Six Sigma).

Компания Motorola, наряду с Toyota, также внесла вклад в развитие мирового проектного управления. Инженер этой компании Bill Smith создал концепцию 6 сигм в 1986 году. Это более структурированная версия Lean нежели Kanban, в которую добавлено больше планирования для экономии ресурсов, повышения качества, также снижения количества брака и проблем.



Рисунок 31 – Схема работы 6 сигм

Конечная цель проекта – удовлетворение заказчика качеством продукта, которого можно добиться при помощи непрерывного процесса улучшения всех аспектов проекта, основанном на тщательном анализе показателей. В концепции 6 сигма уделяется отдельное внимание устранению возникающих проблем.

Для этого было предложен процесс из 5 шагов, известных как DMEDI:

Определение (Define): Первый этап очень похож на ранние этапы других систем проектного управления. На нём определяется содержание проекта, собирается информация о предпосылках проекта, ставятся цели.

Измерение (Measure): 6 сигм ориентирована на сбор и анализ количественных данных о проекте. На данном этапе происходит определение, какие показатели будут определять успех проекта и какие данные нужно собирать и анализировать.

Исследование (Explore): На стадии исследования менеджер проекта решает, каким же образом команда может достичь поставленных целей и исполнить все требования в срок и в рамках бюджета. На данном этапе очень важно нестандартное мышление руководителя проектов при решении возникших проблем.

Разработка (Develop): На данном этапе реализуются планы и решения, принятые на предыдущих этапах. Важно понимать, что на данном этапе необходим детальный план, в котором описаны все действия, необходимые для достижения поставленных целей. Также на данном этапе измеряется прогресс проекта.

Контроль (Control): Ключевой этап в методологии 6 сигм. Его основная задача – долгосрочное улучшение процессов реализации проектов. Данный этап требует тщательного документирования извлечённых уроков, анализа собранных данных и применения полученных знаний как в проектах, так во всей компании в целом.

6 сигм очень похожа на Kanban, только с установленными этапами реализации задач – планированием, определением целей и тестированием качества. Вероятнее всего, встреч команды при применении 6 сигм будет значительно больше, чем при Kanban, но зато процесс реализации проектов более структурирован и команде сложнее сбиться с пути. И, как и Kanban, 6 сигм можно относительно легко адаптировать к нуждам конкретной компании или команды. Жёстким требованием является лишь тщательное измерение и контроль показателей проекта на этапах реализации – без этого невозможно постоянное долгосрочное улучшение процессов реализации проекта.

Сильные стороны 6 сигм:

Концепция 6 сигм предоставляет чёткую схему для реализации проектов и постоянного улучшения процессов. Определяя цели, затем тщательно анализируя их и пересматривая вы получаете количественные данные для более глубокого понимания проекта и принятия более качественных решений. И хотя сбор, анализ данных и извлечение уроков могут занять определённое время, это позволит улучшить и оптимизировать процессы реализации проекта и сэкономить таким образом ресурсы в будущем.

6 сигм подходит для трудных проектов, в которых много новых и сложных операций. Данный подход позволяет реализовывать элементы проекта, учиться на ошибках и повышать качество в будущем.

Слабые стороны 6 сигм:

Проблема 6 сигм в том, пусть основной декларируемой целью является снижение затрат и повышение эффективности, но удовлетворение Заказчика часто вырывается на первый план. Учитывая некоторые различия в целях на разных этапах проекта, часто у команд возникает путаница в приоритетах, и избежать этого не просто.

Кроме того, основной лейтмотив 6 сигм: «Всё всегда можно сделать ещё лучше». Это может демотивировать сотрудников, не чувствующих удовлетворения от проделанной работы. Кроме того, если проект единичный и компания не планирует в будущем реализовывать подобные проекты, все затраты на анализ и извлечение уроков могут оказаться напрасными.

PRINCE2.

НАСА – не единственная государственная организация, которая внесла вклад в развитие проектного управления. Британское Правительство давно оценило эффективность проектного управления, и в 1989 году была создана британская методология PRINCE2. Название произошло от акронима «PRojects IN Controlled Environments version 2», что переводится как «Проекты в контролируемой среде версия 2». В отличие от гибких методов, PRINCE2 не использует итеративный подход к проекту. Если сравнивать PRINCE2 другими продуктами, то его можно сравнить с гибридом классического подхода к проектному управлению и концентрации на качестве из 6 сигм.



Рисунок 32 – Схема процессов PRINCE

Методология PRINCE2 в отличие от, например, свода знаний PMBOK не содержит:

- специализированных аспектов управления проектом, например, отраслевых;

- конкретных практик и инструментов управления проектами, таких как диаграмма Гантта, WBS и т.п.

PRINCE2 концентрируется на управленческих сторонах проекта, выраженных в 7 принципах, 7 процессах и 7 темах проекта.

- 7 принципов определяют общие правила управления проектами по PRINCE2, определяют базу методологии;

- 7 процессов определяют шаги продвижения по проектному циклу;

- 7 тем – аспекты, по которым проводится контроль для достижения успеха проекта.

Кроме того, PRINCE2 рекомендует адаптировать методологию под каждую конкретную организацию.

В начале проекта PRINCE2 предлагает нам определить 3 основных аспекта проекта:

- бизнес-аспект (Принесёт ли этот проект выгоду?)

- потребительский аспект (Какой нужен продукт, что мы будем делать?)

- ресурсный аспект (Достаточно ли у нас всего, чтобы достичь цели?)

В PRINCE2 более чётко определённая структура команды проекта, чем у большинства подходов к проектному управлению. Это связано с тем, что PRINCE2 ориентирован на масштабные государственные проекты и крупные организации.

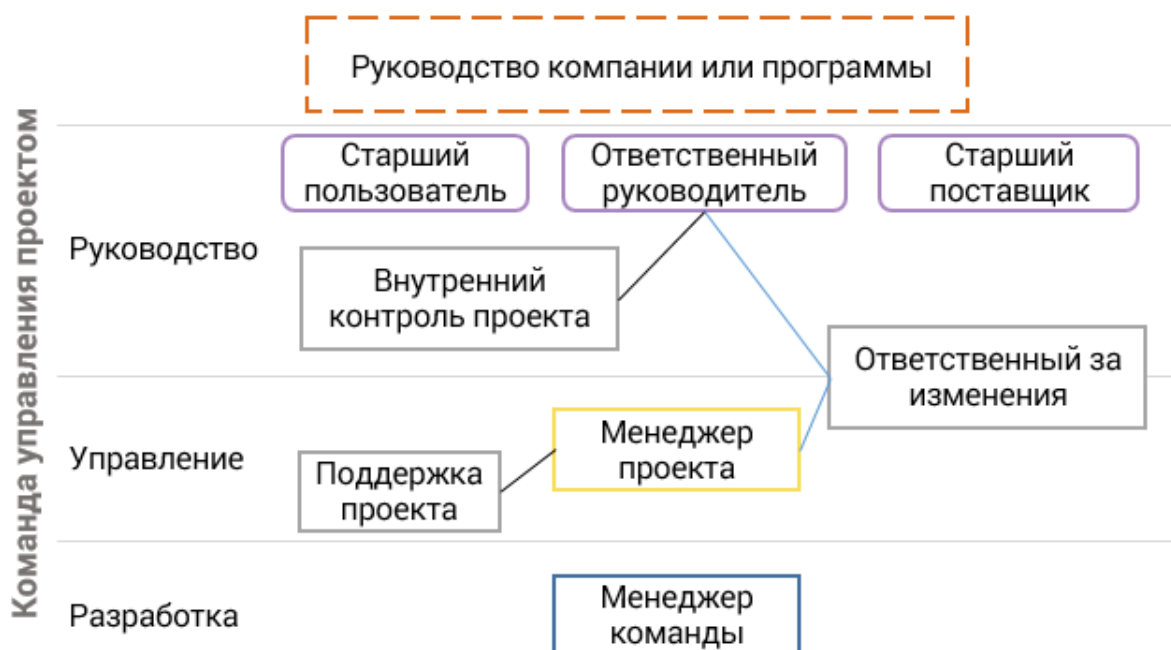


Рисунок 33 – Схема ролей в PRINCE2

Согласно PRINCE2 у каждого члена команды есть своя чёткая роль в каждом из 7 процессов:

Начало проекта (Starting up a project): В ходе данного процесса назначается менеджер проекта и определяются общие требования к характеристикам продукта. Менеджер проекта, чья основная задача –

внимание к деталям, отчитывается перед Управляющим комитетом проекта, который отвечает за общее руководство проектом. Именно Управляющий комитет следит за тем, чтобы проект не сбился с курса, и он же полностью отвечает за успех проекта.

Инициация проекта (Initiation a project): В ходе данного процесса менеджер проекта составляет «Документацию по инициации проекта», в которой содержится план проекта по стадиям. Стадии могут длиться разное количество времени, но, как и в классическом подходе, они следуют строго друг за другом.

Руководство проектом (Directing a project): Данный процесс предоставляет возможность Управляющему комитету нести общую ответственность за успех проекта, не погружаясь в детали, которые находятся в границах полномочий менеджера проекта.

Контроль стадии: (Controlling a stage): При реализации проекта, даже в идеальных условиях, будут вноситься определённые изменения. Процесс «Контроль стадии» реализует один из принципов PRINCE2 – принцип управления по исключениям. В обязанности менеджера проекта входит отслеживать в ходе выполнения стадии отклонения от плановых параметров проекта по срокам, содержанию, бюджету и др. Если эти отклонения превышают данные руководителю проекта Управляющим комитетом полномочия (в терминологии PRINCE2 – допуски), менеджер проекта обязан проинформировать Управляющий комитет и предложить пути выхода из ситуации.

Управление созданием продукта (Managing Product Delivery): Процесс управления созданием продукта представляет собой взаимодействие менеджера проекта и менеджера команды по созданию одного из продуктов проекта. В обязанности менеджера проекта в данном процессе входит делегирование полномочий по созданию продукта менеджеру команды и приемка созданного продукта.

Управление границами стадии (Managing a stage boundary): В ходе данного процесса менеджер проекта предоставляет Управляющему комитету всю необходимую информацию для оценки результатов пройденной стадии и принятия решения о переходе на следующую стадию.

Завершение проекта (Closing a project): Одно из отличий PRINCE2 в том, что процесс завершения проекта не выделяется в отдельный этап или стадию, как в классическом подходе, а выполняется в рамках финальной стадии создания продукта. Цель процесса – подтвердить, что продукт проекта принят, или проект больше не может принести ничего полезного.

PRINCE2 может быть адаптирован для проектов любого масштаба и любой предметной области. Методология предлагает конкретные рекомендации по изменению жизненного цикла проекта, ролевой модели и набора обязательных документов в соответствии с потребностями проекта.

Сильные стороны PRINCE2:

- адаптируемость к особенностям организации;
- наличие чёткого описания ролей и распределения ответственности;

- акцент на продуктах проекта;
- определённые уровни управления;
- фокус на экономической целесообразности;
- последовательность проектной работы;
- акцент на фиксации опыта и постоянном совершенствовании.

Слабые стороны PRINCE2:

- отсутствие отраслевых практик;
- отсутствие конкретных инструментов для работы в проекте.

Управление проектами – это наука, но наука не самая точная. В данной области нет незыблемых основ и универсальных решений. Если вам удастся найти метод, идеально подходящий вашему проекту – считайте, что вам крупно повезло, ведь большинству менее удачливых руководителей приходится прикладывать усилия для создания и настройки собственных систем управления проектами. Эти системы могут быть составлены из элементов существующих систем или даже созданы совершенно с нуля, как в случае с миссией «Аполлон». Главное используйте что-нибудь, что даст вам хоть какую-то структуру и позволит не забыть о том, что главное для вашего проекта [69].

Итогом рассмотрения всех методологий стал выбор методологии Agile с применением инструмента Can-ban. Поскольку данная методология и ее принципы максимально соответствуют парадигме 3 пункт 1.3, к которой приходит компания. А так-же спецификой работы является постоянная работа с заказчиком, постоянный изменения в услугах определили использование принципов Agile методологии. В следующем параграфе рассмотрим как применяет компания STARTA данную методологию в своей деятельности и ее эффективность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Диссертационное исследование имело своей целью формирование проектного подхода к управлению рекламной кампанией в сети интернет и применение их на практике в компаниях различных сфер деятельности.

В первой главе была структурирована теоретическая информация о понятии «проектного управления», выделены основные признаки проектной деятельности. Было выявлено, что на данный момент методологии управления проектами претерпевают значительные изменения, поскольку изменились основные парадигмы проектного управления. Классическая парадигма «Стоимость — Сроки — Содержание» - уже не удовлетворяет условиям динамично изменяющихся внешних условий развития проектов.

Новая уникальная японская парадигма управления проектами, положенная в фундамент P2M, была построена на «трилемме», в рамках которой осуществляется инновационная деятельность на предприятии, — «Сложность — Ценность – Сопротивление». Данная методология направлена на создание ценности.

В феврале того же 2001-го года, когда была разработана первая версия стандарта P2M, на свет появилась еще одна «подрывная» для моделей управления проектами инновация – Agile Manifesto. Вопреки всем канонам жанра по разработке стандартов и руководств, документ, оказавший решающее влияние на формирование новой гибкой и итеративной парадигмы управления проектами, был разработан и принят 17 независимыми практиками в области разработки программного обеспечения и имел свою парадигму,- «Скорость- Ценность- Эффективность». В новой парадигме важны не сроки проекта сами по себе, а скорость с которой будут создаваться и предоставляться для опробования заказчику ценные результаты. Новая парадигма и определила необходимость создания новых методов управления проектами, которыми стали Can-ban, SCRUM. Именно они в рамках Agile в большей степени подходят для проектного управления в интернет- рекламе.

Следующим шагом стало рассмотрение специфических особенностей рекламных кампаний в сети интернет.

Раскрыты новые возможности интернет-маркетинга с позиции комплекса маркетинга 4P. Рассмотрена модель «6I электронного маркетинга», в которую вошли следующие элементы:

- interactivity (интерактивность);
- intelligence (измеримость);
- individualisation (индивидуализация);
- integration (интеграция).
- Industry restructuring (изменения в производственных процессах);
- Independence of location (независимость от местоположения)

Был проведен анализ «гибких» методов проектного управления Agile, которые позиционируются как инструменты, позволяющие быстро реагировать на изменения и в максимально короткие сроки создавать ценный продукт, который может в короткие сроки показать эффективность.

Были исследованы основные модели управления проектом в интернет-маркетинге. На основе моделей Scrum и Can-ban, являющихся наиболее проработанными и практически-ориентированными инструментами с которыми возможно проводить дальнейшие практические исследования механизмов управления на примере реальных проектов.

На основании проделанного анализа была сформирована общая модель управления интернет-маркетинговым проектом на основе Can-ban, с помощью которой был создан программный инструмент Trello.

Рассмотренный инструмент был структурирован, регламентирован и применен к системе проектного управления деятельностью в маркетинговом агентстве STARTA, для реализации рекламных кампаний в сети интернет. На обычную систему управления маркетинговыми проектами были наложены инструменты управления интернет-маркетинговым, что позволило преобразовать внутреннюю систему менеджмента.

По итогу проделанного исследования можно сделать вывод, что механизмы создания и управления проектом интернет маркетинга с помощью Can-ban позволяют учитывать различные эффекты от реализуемых проектов, устранять «узкие места», а также приблизить компанию к достижению своих стратегических целей. Полученные результаты работы могут использоваться на практике, для увеличения скорости соответственно повышения эффективности реализуемых проектов, или же для обеспечения возможности оценки создаваемой ценности.

Список использованных источников

- 1 Основы управления проектами в компании [Электронный ресурс] : Информационный портал «Albest». – Режим доступа: https://otherreferats.allbest.ru/management/00168050_0.html
- 2 Комиссия экспертов АКАР подвела итоги развития рекламного рынка России за 2017 год [Электронный ресурс]: информационный сайт «Ассоциация Коммуникационных Агентств России». – Режим доступа: http://www.akarussia.ru/press_centre/news/id8182
- 3 Интернет-маркетинг [Электронный ресурс]: Свободная энциклопедия «Википедия». – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/>
- 4 Болт, Г. Дж. Практическое руководство по организации маркетинговой деятельности фирмы: учебник / Г. Дж. Болт. – Санкт-Петербург: Наука, 2012. – 104 с.
- 5 Основные понятия проекта [Электронный ресурс]: Официальный сайт «КГАСУ». – Режим доступа: https://www.kgasu.ru/upload/iblock/b16/lektsii-poupravleniyu-investtsionno_stroitelnymi-proektami.pdf
- 6 Капустина, М. Е. Теория и практика маркетинга : учебник / М. Е. Капустина. – Санкт-Петербург: Экономика, 2011. – 396 с
- 7 Свод знаний по управлению проектами РМВОК [Электронный ресурс]: информационный портал «PMToday.ru». – Режим доступа: <http://www.pmtoday.ru/project-management/pmbok-pmp/pmbok.html>.
- 8 Жукова, А.В. Женская пресса как фактор социализации личности.: дис. канд. филол. наук./ Жукова Анна Вадимовна. – Санкт -Петербург, 2012. – 46 с.
- 9 Жданова, С. П. Рекламный процесс как фактор развития транснационального общения: дис. канд.филос. наук. / Жданова, Светлана Петровна. – Саранск, 2012. – 45 с.
- 10 Абов, Е. У. «У рекламного сообщества нет универсального и всеобъемлющего инструмента для медиапланирования печатных СМИ» [Электронный ресурс] / Абов Е. У.// информационный портал «Союз издателя». – Режим доступа: <http://www.gipp.ru/viewer.php?id=2468>.
- 11 РМВОК Guide и еще три стандарта PMI были одобрены ANSI как Американские Национальные Стандарты [Электронный ресурс]: Информационный портал «ANSI». – Режим доступа: https://www.standardsportal.org/usa_en/sdo/pmi.aspx.
- 12 Agile-манифест разработки программного обеспечения [Электронный ресурс]: Информационный сайт. – Режим доступа: Источник: <http://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html>.
- 13 Основопологающие принципы Agile-манифеста [Электронный ресурс]: Информационный сайт. – Режим доступа: <http://agilemanifesto.org/iso/ru/principles.html>.
- 14 Изменение парадигмы: Управление проектами 4.0 [Электронный ресурс]: Информационный сайт компании «Bpm-cg». – Режим доступа:

https://bpm-cg.ru/?page_id=5842%20-%20_ftn2.

15 Пленарное заседание Петербургского международного экономического форума [Электронный ресурс]: Информационный сайт компании «Администрация Президента России». – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/54667>.

16 Исследование ScrumTrek: agile в России внедряется быстро и далеко не только в IT [Электронный ресурс]: Официальный сайт информационного агентства «ТАСС». – Режим доступа: <http://tass.ru/novosti-partnerov/4679565><http://tass.ru/novosti-partnerov/4679565>.

17 AXELOS [Электронный ресурс]: Информационный сайт компании «Axelos Corporate Site». – Режим доступа: <https://www.axelos.com/>.

18 Институт управления проектами [Электронный ресурс]: Универсальная интернет-энциклопедия «Википедия». – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org>.

19 Технологические мегатренды, выделенные компанией Gartner в 2016 году [Электронный ресурс]: Информационный сайт компании «Gartner». – Режим доступа: <https://www.gartner.com>.

20 McKinsey провела обучение топ-менеджеров «Сбербанка» [Электронный ресурс]: Информационный портал «Tadviser». – Режим доступа: <http://www.tadviser.ru/>

21 Голубков, Е. П. Выбор лучшего маркетингового решения: учебник/ Е. П. Голубков. – Москва: Наука, 2011. – 301 с.

22 Архипова, Л. В. Основы международного маркетинга: учебник/ Л. В. Архипова – Москва: Знание, 2013. – 187 с.

23 ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. – Введ. 01.09.2012. – Москва: Стандартинформ, 2011 г. – 14 с.

24 Государственная информация и массовая коммуникация [Электронный ресурс]: Информационный портал Фонд «Отечественные записки». – Режим доступа: <http://www.strana-oz.ru/2003/4/gosudarstvennaya-informaciya-i-massovaya-kommunikaciya>.

25 Капустина, Л. М. Интернет-маркетинг. Теория и практика продвижения бренда в Сети : монография / Л. М. Капустина, И. Д. Мосунов ; М-во образования и науки РФ, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2015. – 102 с.

26 Комплекс «4P» и модель «6I» интернет-маркетинга [Электронный ресурс]: Электронная журнал «Известия УрГЭУ». – Режим доступа: <http://izvestia.usue.ru/download/56/12.pdf>.

27 Боброва, Т. С., Милютенко, Т. Р., Мяло, О. И., Усова, Т. А. Особенности использования информационных технологий в маркетинговых коммуникациях с клиентами в интернет-пространстве [Электронный ресурс]: Научный журнал «Молодой ученый». 2017. – №12. – С. 233-240. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/146/41072>.

28 Давыдов, В. В. Пошаговое руководство по созданию стратегии интернет-маркетинга в сфере b-2-b // Интернет-маркетинг. 2013. № 2. С. 66 –

80.

29 Котляров, И. Д. Комплекс интернет-маркетинга / И. Д. Котляров // Интернет- маркетинг. 2012. – № 5. – С. 288–294.

30 Chaffey, D. Internet Marketing : Strategy, Implementation and Practice / F.Ellis-Chadwick, R. Mayer, K. Johnston // Pearson Education. 2006. – 579 p.

31 Легкий, Е. Кто знает прошлое, тот управляет будущим [Электронный ресурс]: информационный сайт «Коммерсант». – Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/2458710>.

32 Завоевание нулевого момента истины : революция в маркетинге [Электронный ресурс]: Электронный портал «biz360». – Режим доступа: <https://biz360.ru/materials/zavoevanie-nulevogo-momenta-istiny-revolyuutsiya-v-marketinge/>.

33 Винокуров А. В. Онлайн- и офлайн-продажи – две параллели продвижения бизнеса /А. В. Винокуров // Личные продажи. 2013. – № 4. – С. 266–273.

34 Аналитика Яндекс [Электронный ресурс]: Информационный сайт «Яндекс» – Режим доступа: <http://www.yandex.ru>.

35 Свежие новости из мира рекламы, маркетинга, бизнеса, экономики, политики [Электронный ресурс]: Информационный сайт «Sostav». – Режим доступа: <http://www.sostav.ru>.

36 nPresence Online Marketing Agency [Электронный ресурс]: Сайт компании «Marketing Agency». – Режим доступа: <http://www.npresence.net/index.html>.

37 Business building articles [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://www.businessknowledgesource.com>.

38 Сухов, С. Интернет-маркетинг: на 100% / С. Сухова.// Молодой ученый. Санкт - Петербург, 2013. – 240 с.

39 Гавриков, А. В. Эффективный сайт : алгоритм успеха / А. В. Гавриков // Интернет-маркетинг. 2013. – № 1. – С. 18–29.

40 Агапов И. В. России сотовые абоненты «бегают» чаще и «живут» меньше, чем в мире [Электронный ресурс]: Маркер. 2012. – Режим доступа: <http://marker.ru/news /521916>.

41 Еграшин А. В. Интернет-маркетинг : мифическое существо, пожирающее реальные средства / А. В. Ергашин // Маркетинг в России и за рубежом. 2013. – № 3. – С. 76–80.

42 Загуменов А. Ю. Как попасть в семантическую паутину, или современная оптимизация веб-контента / А. Ю. Загуменов // Интернет-маркетинг. 2013. – № 5. – С. 280–290

43 Петряков Н. Н. Управление репутацией в поисковых системах / Н.Н. Петряков // Интернет-маркетинг. 2013. – № 3. – С. 134–140.

44 Исследование «Экономика Рунета. 2011–2012». [Электронный ресурс]: - Режим доступа: URL : <http://rocid.ru/research2012>.

45 Шаров Д. Баннерная реклама в Интернете : преимущества и подводные камни. [Электронный ресурс]: Информационный портал «Slideshare». – Режим доступа: <http://www.slideshare.net/ssuserd581ee>

/pegasmedia?qid=0498dc07-a0a7-49d8-bb66-65b1d0b0d82f&v=qf1&b=&from_search=9.

46 Пиманова Н. Баннерная реклама 2.0 : баннер будет жить. . [Электронный ресурс]: Маркетинговая Группа «Текарт». – Режим доступа: <https://techart.ru/>.

47 Инструменты и каналы продвижения [Электронный ресурс]: Информационный портал «Студенческая библиотека онлайн». – Режим доступа: http://studbooks.net/2022680/marketing/instrumenty_kanaly_prodvizheniya.

48 Онлайн аналитика аудитории [Электронный ресурс]: Информационный портал «comScore». – Режим доступа: <https://www.comscore.com/rus/Products/Audience-Analytics>.

49 Курманов Н. В. Комплексное онлайн-продвижение – путь к лидерству на рынке // Интернет-маркетинг. 2013. – № 4. – С. 248–259.

50 Рейтинг Mail.ru [Электронный ресурс]: Сайт Уральского федерального университета. – Режим доступа: http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/50425/1/m_th_e.bodyagina_2017.pdf.

51 Рейтинг сотовых операторов в Екатеринбурге [Электронный ресурс]: Информационный сайт «Деловой квартал». – Режим доступа: <http://ekb.dk.ru/wiki/rejting-sotovykh-operatorov>.

52 Райен, Д., Джонс К. Краткий курс интернет-маркетинга / Д. Райен // Москва. : ШКИМБ, – 2013. – 320 с.

53 Игитян, Т. Мобильный маркетинг и кросс-платформенные решения [Электронный ресурс]: Информационный портал «tips». – Режим доступа: <https://documents.tips/education/-547d1559b4af9f42488b4588.html>.

54 Лайкни. [Электронный ресурс]: Информационный сайт «Лайкни.ру» – Режим доступа: <http://www.likeni.ru>.

55 Вирин, Ф. Ю. Интернет-маркетинг: полный сборник практических инструментов/ Эксмо; Москва; 2010. – 160 с.

56 Интернет-маркетинг за 55 минут. [Электронный ресурс]: Информационный портал «Ingate». – Режим доступа: <http://smm.ingate.ru/smm-issledovaniya>.

57 Шестакова, Е. В. Продвижение товаров в социальных сетях / Е.В. Шестакова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 1. – С. 96 – 106.

58 Конотоп Д. А., Хилинская А. Ю. Новые методы маркетинга в Интернете. Лидогенерация / Д. А. Конотоп, А. Ю. Хилинская // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2014. – № 2. – С. 140–146.

59 Партнерский маркетинг. Эффективность CPA-сетей 2014. . [Электронный ресурс]: Информационный портал «Эксперты бизнеса». – Режим доступа: <http://expbiz.ru/biznes-stati/internet-biznes/partnerskij-marketing-effektivnostcpa-setej.html>.

60 Данченко, Л. А., Дейнекин, Т. В. Понятие и значение комплексного интернет-маркетинга в деятельности предприятий / Л. А. Данченко, Т. В. Дейнекин // Маркетинг в России и за рубежом. 2014. – № 1. – С. 109 – 118.

61 Digital marketing strategy advice [Электронный ресурс]:

Информационный портал «Smart insights». – Режим доступа: <http://www.smartinsights.com>.

62 Давыдов, В. В. Измерение рентабельности инвестиций в интернет-маркетинге : все аспекты правильной аналитики / В. В. Давыдов // Маркетинг и финансы. 2013. – № 2. – С. 98–115.

63 Трапезников, А. Клиентская база : неиспользованный потенциал. Как увеличить прибыль, продавая больше уже существующим клиентам [Электронный ресурс]: CRM Экспертс – Интернет Журнал. – Режим доступа: <http://www.crmexperts.ru/2013/04/10/client-base>.

64 Москаев, А. В. Меняем интернет-маркетинг на Интернет плюс маркетинг / А. В. Москаев // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2013. – № 5. – С. 384–389.

65 Лобза, Е. В. Технологические и социокультурные тренды, новые потребительские практики в digital-среде / Е. В. Лобза // Реклама. Теория и практика. 2013. – № 3. – С. 164–173.

66 Соломонов, М. Высокие технологии работы с клиентами. Как превратить случайного потребителя в искреннего приверженца / М. Соломонов // Как превратить случайного потребителя в искреннего приверженца / пер. с англ. Т. Новиковой. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 256 с.

67 Котлер, Ф., Армстронг, Г. Основы маркетинга : учебник / Москва. : 12-е издание, Вильямс, 2009. – 1072 с.

68 Паничкина, Г. Г., Носова, Н. С. Как провести успешную рекламную кампанию: учебник / Москва : Дашков и К°. – Саратов : ООО «Либро», 2014. – 160 с.

69 Топ-7 методов управления проектами: Agile, Scrum, Kanban, PRINCE2 и другие [Электронный ресурс]: Сайт компании «Проектные сервисы». – Режим доступа: <https://www.pmservices.ru/project-management-news/top-7-metodov-upravleniya-proektami-agile-scrum-kanban-prince2-i-drugie/>

70 Агентство интернет- маркетинга [Электронный ресурс]: Сайт компании интернет- маркетинга «STARTA». – Режим доступа: <https://starta.ru/>.

71 Тренды agile-маркетинга 2018 маркетинга [Электронный ресурс]: Сайт компании «Сибирискс». – Режим доступа: <https://blog.sibirix.ru/2018/03/21/agile-marketing-trends-2018/>.

72 8 сортов муды в твоей веб-студии маркетинга [Электронный ресурс]: Информационный портал «Habr». – Режим доступа: <https://habr.com/post/248441/>.

73 Анализ позиций сайта в поисковой выдаче [Электронный ресурс]: – Информационно - аналитический портал «ТопВизор». – Режим доступа: <https://topvisor.ru/>.

74 Стандарты управления проектами, нормативная база [Электронный ресурс] информационный сайт компании «Проектная практика». – Режим доступа: <http://www.pmpractice.ru/knowledgebase/normative>.

75 Берд. П. Тайм-менеджмент. Планирование и контроль времени

[Электронный ресурс]: / П. Берд //информационный портал «Time step».
– Режим доступа: <http://timestep.ru/2012/11/19/pollybird-tajjm-menedzhment-planirovanie-i-kontrol-vremeni#ixzz3NlcwFSpO>.

76Корпоративный тайм-менеджмент [Электронный ресурс] / Г. Архангельский // Электронный журнал «Тайм-менеджмент». – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/people/corp_tm.shtml.

77 Борисов, Б. Л. Б82 Технологии рекламы и PR: учебное пособие / Б. Л. Борисов. – Москва.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 624 с.

78 Голубков, Е.П. ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА: учебник / Е.П. Голубков. – Москва.: Издательство «Финпресс»,1999. - 656 с.

79 О'Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход : ученик 2-е изд. / Дж. О'Шонесси – Санкт-Петербург: Питер, 2002. – 864 с.

80 Мазур, И. И. Управление проектами : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И. И. Мазур ; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. – 6 е изд., стер. – Москва.: Издательство «Омега Л», 2010. – 960 с.