Правительство Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования

"Национальный исследовательский университет   
"Высшая школа экономики"

###### Факультет Бизнес-информатика

###### Кафедра Инноваций и бизнеса в сфере информационных технологий

###### ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему «Анализ практики проектного управления в малых компаниях»

Студент группы № 472

Пряхин Алексей Игоревич

**Научный руководитель**

Малов Дмитрий Николаевич

Москва, 2013 г.

Оглавление

[Введение 3](#_Toc357470500)

[Цель работы 5](#_Toc357470501)

[Задачи работы 5](#_Toc357470502)

[Основная часть 5](#_Toc357470503)

[Основы управления проектами 5](#_Toc357470504)

[Основные подходы к управлению проектами 7](#_Toc357470505)

[Модель водопад(каскадная модель) 7](#_Toc357470506)

[Итеративная модель 8](#_Toc357470507)

[Гибкая методология разработки(agile-методы) 8](#_Toc357470508)

[Метод критического пути 12](#_Toc357470509)

[Актуальность проекта 13](#_Toc357470510)

[Поиск инвестора и взаимодействие с ним 16](#_Toc357470511)

[Инвестор может потребовать изменить концепцию проекта 18](#_Toc357470512)

[Отсутствие понимания основ того, в чём заключается роль инвестора 18](#_Toc357470513)

[Общение инвестора с исполнителями 19](#_Toc357470514)

[Различные задачи при организации проектов и поиск исполнителей для них. Контроль исполнения 20](#_Toc357470515)

[Дизайн 20](#_Toc357470516)

[Верстка 20](#_Toc357470517)

[Программирование 21](#_Toc357470518)

[Выбор исполнителей 21](#_Toc357470519)

[Продвижение проекта 23](#_Toc357470520)

[Особенности проекта и результаты его создания 26](#_Toc357470521)

[Монетизация проекта 27](#_Toc357470522)

[Практическая часть 28](#_Toc357470523)

[Bet2Life 29](#_Toc357470524)

[О проекте 29](#_Toc357470525)

[Финансовая модель 30](#_Toc357470526)

[Анализ проекта 31](#_Toc357470527)

[Prizzers 35](#_Toc357470528)

[О проекте 35](#_Toc357470529)

[Финансовая модель 36](#_Toc357470530)

[Анализ проекта 36](#_Toc357470531)

[LikeDislike 39](#_Toc357470532)

[О проекте 39](#_Toc357470533)

[Анализ проекта 39](#_Toc357470534)

[Итоги 41](#_Toc357470535)

[Список литературы 42](#_Toc357470536)

[Приложение 1 43](#_Toc357470537)

[Приложение 2 44](#_Toc357470538)

# Введение

Организация проектов является очень непредсказуемой вещью при отсутствие необходимого опыта. В первую очередь речь идёт о создании проектов в сети Интернет. Здесь можно рассматривать как создание проектов, имеющих неких конкурентов или альтернативы, так и вовсе новых, не имеющих аналогов. При этом для успеха не достаточно просто придумать какую-то инновационную идею или какое-то новое решение для уже существующих проектов, а необходимо иметь опыт и знания во многих областях. Речь идёт не только о знании той или иной сферы интернет рынка, но и о процессе создания онлайн проектов, управлении бизнес процессами, продвижении и так далее. Проблемы могут возникнуть в любой момент и по различным причинам. По опыту можно отметить хотя бы несколько проблем, с которыми сталкиваются многие предприниматели на начальных этапах своей деятельности:

* Некомпетентность разработчиков
* Безответственность сотрудников, что является следствием некачественной работы с подбором исполнителей или персонала
* Низкая конверсия[[1]](#footnote-1)
* Игнорирование множества современных маркетинговых инструментов в связи с низким уровнем знаний в данной области или отсутствием понимания, что больше подходит для того или иного интернет проекта. Здесь можно рассматривать интернет магазины, развлекательные порталы, различные сервисы оказания услуг и так далее, и для каждого из этих вариантов должен быть свой подход

Этот список можно расширить очень сильно, но основная идея в том, чтобы показать, что не всё, что запланировано ещё на уровне проработки идеи без проблем реализуется. Именно поэтому темой моей работы стал анализ практики проектного управления.  
Дипломная работа разделена на две основные части: общий блок, содержащий по большей части теоретическую информацию о создании и управлении проектами. В нём будут рассмотрены следующие пункты:

* Основа управления проектами и наиболее распространённые методологии
* Анализ актуальности идеи/проекта
* Поиск и взаимодействие с инвестором
* Различные задачи при организации проектов и поиск исполнителей для них
* Контроль исполнения
* Продвижение проекта
* Особенности проекта и результаты его создания
* Монетизация проекта

Второй блок – анализ собственной практики организации проектов. Будут рассмотрены несколько идей и проблемы, с которыми наша команда столкнулась в работе. Будет произведён анализ того, что было сделано неподобающим образом, как стоило бы действовать в каждом проблематичном моменте и чего удалось достичь.

## Цель работы

Анализ процесса организаторской деятельности, который может поспособствовать повышению уровня эффективности работы с интернет проектами, снизить риск возникновения фатальных проблем, влекущих крупные затраты или полный провал проекта.

## Задачи работы

* Ознакомить читателей с основами управления интернет проектами
* Показать все этапы работы с проектом
* Обозначить основные проблемы и ошибки, которые могут возникнуть
* Показать собственный опыт организаторской деятельности и провести анализ сделанной работы
* Дать общие рекомендации

# Основная часть

Первая часть работы представляет собой теоретический блок. Автор покажет основные подходы к разработке проекта и попытается рассмотреть создание интернет проект с различных сторон: от проработки концепции до продвижения и монетизации.

## 

## Основы управления проектами

Под управление проектами понимается применение различных инструментов, методов и техник к определённому проекту для наиболее рационального достижения поставленной цели.

В основе управления проектом лежит связь трёх параметров: времени, стоимости и содержания(набор действий, необходимых для достижения поставленных целей), от которых зависит качество выполнения проекта.

Так как все проекты реализуются в условиях ограниченных ресурсов, то изменение любого из показателей может сказаться как на итоговом результате, так и на остальных показателях. Так уменьшение стоимости чаще всего повлечёт за собой увеличение сроков и уменьшение содержания проекта. Другой пример: увеличение содержания влечёт за собой рост сроков выполнения работы при фиксированных трудовых ресурсов или расширения бюджета на проект для привлечения дополнительных работников с целью гарантии выполнения сроков.

При этом у каждого проекта должно быть две стороны, которые полностью решают между собой вопросы связи трёх основных показателей: заказчик и исполнитель. Заказчик выставляет требования, после чего исполнитель проводит анализ и делает коммерческое предложение, то есть оговариваются все этапы работ, сроки их выполнения и бюджет. Если заказчик заинтересован в том, чтобы проект был выполнен быстрее, то он вынужден будет заплатить больше, если же его не устраивает стоимость конечного проекта, то исполнитель может предложить либо убрать какие-то пункты из технического задания, которые ускорят ход выполнения(но не существенно не повлияют на конечный результат), либо сроки выполнения работы будут увеличены. Уже на этапе разработки представитель исполнителя должен предоставлять отчёты о проделанной работе и соответствии выполненных пунктов поставленным срокам.

## Основные подходы к управлению проектами

Существует большое количество подходов к организации проектной деятельности, которые различаются по использованию и ограниченности ресурсов.

### Модель водопад(каскадная модель)

Концепция, подразумевающая набор определённых стадий, который проходятся последовательно. Стадии каскадной модели:

1. Определение и анализ требований
2. Проектирование(написание технического задания)
3. Написание программного кода
4. Тестирование
5. Отладка
6. Публичный запуск
7. Поддержка

Данная модель подразумевает именно последовательно выполнение этапов, то есть переход к следующему шагу возможен только при полном успешном завершении предыдущей фазы. Перемещение между фазами невозможно, что влечёт за собой возможные проблемы с качеством результата(потому что какие-то моменты могли быть не учтены, например, на стадии проектирования). Данная модель управления проектами крайне не гибкая и оказывает пагубное влияние на качество результата, сроки выполнения работ(в связи с обязательной последовательностью действий) и стоимость работ.

### Итеративная модель

Данный подход к управлению проектами подразумевает параллельное выполнения действий с постоянным отслеживанием и анализом результатов. Постоянно происходит коррекция действий предыдущего этапа, так что процесс разработки конечного продукта – непрерывный процесс, направленный на оптимизацию результата и повышение качества конечного продукта.

Основные преимущества модели:

* Анализ обратной связи на каждом этапе, то есть постоянное получение фидбэка от пользователей после каждой итерации, что направлено на достижение максимального уровня соответствия их требованиям
* Постоянное тестирование и отладка проблемных мест
* Снижение рисков

Недостаток основной в том, что итерации никак не ограничиваются временными рамками, поэтому каждая из них может длиться очень долго.

### Гибкая методология разработки(agile-методы)

Данный подход включает в себя определённый набор методов управления проектами. В основе гибкой методологии лежит описанная выше итеративная модель. В проектах, работающих по данной методологии, чаще всего существуют несколько рабочих групп, которые состоят из специалистов разной направленности, а эффективность действий каждой рабочей группы обеспечивается динамическим формированием требований и постоянным взаимодействием внутри команды.

Весь процесс разработки сводится к набору итераций, которые представляют из себя минипроекты. Каждая из таких итераций даёт небольшой прирост функционала общему проекту. После завершения каждого небольшого цикла работ общий проект в публичном доступе может обновляться, а команды, работающие на ним, проводят анализ и разрабатывают план для следующей итерации.

Значительным преимуществом гибкой методологии является прямое взаимодействие заказчика и исполнителя. Представитель заказчика постоянно следит за выполнением работ в офисе исполнителей, что позволяет снизить объёмы письменной документации и отчётности, а значит увеличить эффективность и скорость работы специалистов.

В 2001 году был разработан манифест гибкой методологии разработки, который был поддержан и подписан представителями различных методологий управления: Extreme programming,  DSDM, Adaptive Software Development, Scrum , Crystal Clear, Feature-driven Development , Pragmatic Programming. Данный манифест содержит 4 основные идеи и 12 принципов.

Основные идеи:

* Работоспособность программного обеспечения важнее полной документации
* Сотрудничество и взаимодействие с заказчиком важнее договорных(контрактных) обязательств
* Взаимодействие лиц важнее, чем процессы и инструменты
* Реакция на изменения важнее следования плану

Основные принципы:

* Максимально короткие итерации
* Положительное отношение к изменению требований на любой стадии разработки с целью повышения конкурентоспособности
* Поставки новых версий продукта должны осуществляться бесперебойно
* Постоянно общение между заказчиком и исполнителем
* Проектом занимаются мотивированные специалисты, которые обеспечены всеми необходимыми ресурсами для достижения поставленных целей
* В основе лежит личное взаимодействие представителей заказчика и исполнителя
* Мера прогресса – рабочий продукт
* Темп работ должен сохраняться в течение всей работы над проектом
* Постоянное совершенствование и расширение функционала и дизайна
* Делать ровно то, что необходимо(не делать лишнюю работу)
* Работа исполнителя осуществляется по самоорганизованным командам
* Реакция на внешние изменения

Дальше будут приведены именно методы управления проектами, которые придерживаются целей и принципов гибкой методологии разработки.

* Agile Modeling — модель для быстрого и простого моделирование и документирование в проектах разработки, что и является основной целью. Не содержит детальной инструкции по проектированию и изображению диаграммы UML. Не охватывает программирование и тестирование, не включает вопросы управления проектом, развёртывания и сопровождения системы.
* Agile Unified Process(AUP) - описание простой и понятной модели для создания программного обеспечения для бизнес-приложений
* Agile Data Method— группа итеративных методов разработки программного обеспечения, в которых требования и решения достигаются в рамках сотрудничества разных кросс-функциональных команд
* Dynamic Systems Development Method(DSDM) - итеративный и инкрементный подход, который базируется на участии в процессе разработки пользователя-потребителя
* Экстремально программирование – подход, опирающийся на минимальные сроки выполнения поставленных целей. Некоторые главные принципы данного метода: очень быстрое постановка задач и планирование, постоянное тестирование, постоянное присутствие заказчика, командное программирование, частые релизы, постоянная интеграция
* Feature Driven Development(FDD) — функционально-ориентированная разработка. Каждая функция должна реализовываться в срок до двух недель
* Getting Real— итеративный подход без функциональных спецификаций, который используется для веб-приложений. Суть метода в том, что сначала разрабатывается интерфейс, а уже потом функционал
* Rational Unified Process(RUP) – методология разработки программного обеспечения, в основе которой лежат следующие принципы: ранний анализ и постоянное устранение основных рисков, концентрация на требованиях заказчика к реализуемому продукту, компонентная архитектура с ранних стадий создания, роль архитекторов в команде самая важная
* OpenUP — это итеративно-инкрементальный метод разработки программного обеспечения. Позиционируется как лёгкий и гибкий вариант RUP. OpenUP разделяет жизненный цикл на 4 части: начальная этап, этап уточнения, конструирование и передача. На протяжении всего проекта заказчик и представитель исполнителя получают информацию для анализа и принятия решений, которую анализируют, чтобы максимально оптимизировать дальнейшую работу. В этом заключается залог эффективности контроля за ситуацией и своевременном принятии решения о приемлемости результатов
* Scrum - методология управления проектами, в основе которого лежит качественный процесс разработки программного обеспечения. Процесс разработки по этой модели делится на фиксированные и небольшие по времени итерации, которые называются спринтами. После завершения каждого спринта конечный пользователь получает программное обеспечение с новыми функциональными возможностями. При этом планирование каждого нового спринта происходит в его начале и не может изменяться по ходу выполнения поставленных задач
* Бережливая разработка программного обеспечения – методология управления разработкой, основывающаяся на следующих основополагающих принципах: все затраты, которые не добавляет ценности потребителю исключаются; короткие итерации и частое взаимодействие с заказчиком; принятие решения осуществляется не на основе прогнозов, а на основе фактов

### Метод критического пути

В основе данного метода чаще всего лежит предположение о том, что материальные ресурсы никак не ограничены, а важны только сроки выполнения поставленных задач и сроки их выполнения.

Данный метод подразумевает расчёт наибольшей по длительности последовательности задач от начала выполнения проекта до его завершения с учётом взаимосвязи данных задач.

Критические задачи – задачи, которые лежат на критическом пути, то есть такие задачи, у которых нулевой резерв времени. То есть если сроки выполнения критических задач будут нарушены, то и общая продолжительность выполнения проекта будет увеличена. Поэтому критически задачи требуют наибольшего контроля в ходе выполнения работ, должны оцениваться риски и возможные проблемы, которые могут воздействовать на критический путь.

## Актуальность проекта

Всё начинается с идеи, а значит уже с первых шагов нужно провести тщательный анализ того, сможет ли потенциальный проект стать успешным. Вопрос актуальности, по мнению автора, очень важен на старте работ. Одна проблема – плохо реализовать проект с хорошей идеей(что легко поправимо), другая – реализовать проект, который никому не нужен, а на него уже было затрачено определённое количество времени и денег. В конечном счёте, интернет проекты создаются для других людей или фирм, поэтому нужно убедиться в том, что идея востребована.

При классификации идей можно выделить 3 основных типа:

* Новая уникальная идея, которая не представлена на рынке
* Идея, представленная на рынке(имеющая прямых конкурентов)
* Идея, которая была реализована, но в последствии от нее отказались по тем или иным причинам

Если говорить о первом пункте, то рынок подразумевается локальный, в данном случае интернет пространство рунета, то есть могут существовать западные проекты, но российских аналогов еще не представлено. В таком случае основная проблема – непредсказуемость. Здесь важно понять, что служит причиной отсутствия российского аналога: невостребованность или же неизвестность. Невостребованной идея может быть в силу различных факторов, связанных, например, с менталитетом русских людей и его отличием от людей запада. Кроме того, не все проекты становятся популярными во всём мире, при этом могут быть очень высоко востребованы в определённых странах, поэтому следует проводить мониторинг западного рынка для выявления проектов, популярность которых велика, но аналогов у нас не имеют.

Говоря о направлениях идей, можно выделить с ходу несколько:

* Продажа товаров и услуг, которые до сих пор не реализуются в сети Интернет
* Развлекательные порталы
* Социальные сети разной направленности
* Различные B2B сервисы

Список можно продолжать, но главное то, что для каждого такого типа должен быть свой подход. Если это создание нового интернет магазина, то должен быть произведён анализ рынка. Необходимо убедиться, что люди заинтересованы в данном товаре или услуге, посмотреть западные примеры(если таковые имеются) как реализуется данный товар, разработать для магазина максимально понятный и удобный пользователям интерфейс(сегодня многим интернет-магазинам не достаёт качественного дизайна и вёрстки, что сказывается на удобстве для пользователей и, соответственно, на времени, которое они проводят на сайте). Кроме того можно подключать услуги покупки товаров в кредит(такой сервис можно подключать через Тинькофф Кредитные Системы) или проводить различные программы лояльности пользователей. Это должно планироваться с самого создания интернет магазина, чтобы работа была максимально эффективной.

Если это развлекательные порталы или социальные сети, то на первый план выходит не способ монетизации, а интерес пользователей и способ их возврата на сайт. В таких проектах основное – это контент: важно не просто один раз привести туда пользователя, чтобы он совершил какое-то действие, а чтобы пользователь возвращался на сайт. Если добиться этой цели, то проблем с монетизацией уже не будет(как минимум можно зарабатывать на продаже рекламных мест).

Если это какие-то B2B сервисы, то здесь на первое место выходит налаживание партнёрских отношений: очень сложно заставить владельцев бизнеса(чаще всего малого и среднего) пользоваться какими-то новыми технологиями или услугами, потому что, по мнению многих, существующие системы функционируют оптимально, хотя они не проводят анализ того, что могут привнести инновации.  
Если идея имеет аналоги на рынке, то необходимо оценить целесообразность создание конкурента. Необходимо взвесить все плюсы и минусы имеющихся конкурентов и свои возможности. Можно ставить примерно такие вопросы:

* Сколько потенциальных клиентов заинтересованы в сервисе?
* Какую долю охватывают конкуренты?
* Какие методы маркетинга применяются для продвижения?
* В чём характерные преимущество каждого конкретного конкурента и в чём недостатки?
* Каким образом предприниматель может нивелировать недостатки конкурентов?
* Достаточно ли материальных средств для реализации запланированных действий?

Каждый из этих вопросов, по мнению автора, играет важную роль в принятии решения о конкурентоспособности. Нет какого-то определённого набора ответов на поставленные вопросы, который однозначно могут склонить в ту или иную сторону, но, например, если существует рынок определённых товаров, количество фирм-конкурентов велико, а фирм с большой долей рынка очень мало(не больше 2-3), то на такой рынок можно пробовать выйти при хороших финансовых возможностях. Если же существует приличное количество крупных игроков, то конкурировать может быть очень сложно.  
Хотелось бы отметить ещё несколько условий, при которых выход на конкурентный рынок может увенчаться успехом:

* неразвитость сферы или определённой услуги на рынке
* новый метод решения какого-то вопроса, улучшение качественных характеристик уже имеющегося решения
* неэффективные маркетинговые действия конкурентов

В результате на первый план выходит не новизна идеи, а новая интерпретация существующей.

## Поиск инвестора и взаимодействие с ним

В большинстве проектов на определённом этапе необходимо будет обращаться к инвестициям: это может потребоваться при старте, когда бизнес-ангелы выделают относительно небольшие суммы для обеспечения работы команды и выпуска прототипа, или же на различных этапах, когда проект уже функционирует, но необходимы средства для развития.

В данной работе автор нацелен на описание проектной деятельности с самого начала, так что дальше будут рассмотрены варианты поиска первоначальных инвестиций на ранних стадиях реализации:

* Проработать проект со всех сторон, написать бизнес план и участвовать в различных конкурсах. В жюри очень часто сидят люди с разными интересами,  и есть вероятность, что именно ваша идея могла кому-то понравиться
* Самостоятельно начать развивать проект, запустить его и идти в венчурные фонды. Здесь есть несколько нюансов, например: успех более вероятен, если проект начал приносить уже хоть какие-то деньги, но этих денег не хватает для масштабирования и эффективного развития бизнеса. Необходимо представить текущие показатели и показатели, которые вероятно будут достигнуты в случае получения денег. Именно эти показатели перспективы развития играют ключевое значение в принятии решения об инвестировании. Так же стоит отметить, что фонды идут на инвестирование не всех проектов, даже если они реально перспективны. Здесь дело именно в тематике. Инвестиции получают больше инновационные проекты, чем, допустим, интернет магазины. Так же легальные конторы не будут вкладывать в азартные игры и т.п.
* Пробовать взаимодействовать не с инвестиционными фондами, а с другими заинтересованными организациями. Например, в некоторых ситуациях целесообразно обратиться к руководству ВУЗа(если взаимодействие может быть плодотворным и выгодным для обеих сторон) или же пробовать контактировать с владельцами каких-либо проектов и предлагать им ваши идеи и решения, если есть перспективы совместного развития
* Искать частные инвестиции

Если ни один из перечисленных способов не принёс результата, то нужно пробовать альтернативные пути, например: посещение различных IT и бизнес конференций(это отличная возможность приобрести новые контакты и представить свой проект людям в неформальной обстановке), общение с потенциальными инвесторами в социальных сетях(например, Linkedin). Кроме того, для поиска инвестиций можно обратиться к краудфандинговым сервисам[[2]](#footnote-2)(в России это Boomstarter, в США-Kickstarter). Kickstarter является крупнейшей краудфандинговой платформой мира, и даже русские проекты при соблюдении ряда правил могут там представляться.

Привлечение частных инвестиций далеко не является залогом успеха; очень важно правильно построить работу, потому что проблемы с инвестором могут пагубно сказаться на проекте в целом:

* Инвестор может потребовать изменить концепцию проекта
* Отсутствие понимания основ того, в чём заключается роль инвестора
* Общение инвестора с исполнителями, которое пагубно сказывается на результатах работы

Рассмотрим влияние данных проблем подробнее.

### Инвестор может потребовать изменить концепцию проекта

Эта проблема относится, по опыту, к частным инвесторам. Не всегда это человек компетентный в области создаваемого проекта, поэтому старается восполнить недостающие знания различными путями.

Может возникнуть ситуация, когда все этапы работы над проектом были полностью проработаны, были найдены исполнители (дизайнеры, программисты, верстальщики), разработка началась, а инвестор требует поменять концепцию, потому что, с его точки зрения, станет лучше. Бывают случаи, когда такое требование очень весомо и оправдано, но при плохом развитии событий концепция может поменяться не один раз, что приведёт к нарушению поставленных сроков и серьёзным финансовым потерям(дополнительное время разработки – это дополнительные траты).

Таким образом, лучше всего соблюдать план работ и действовать по имеющейся концепции, доходить до конца итерации, а затем уже что-то менять. При таком виде работы мы всегда будем иметь работающий вариант, получать фидбэк и вносить изменения, базируясь на реальных показателях, а не на предположениях.

### Отсутствие понимания основ того, в чём заключается роль инвестора

Инвестор по праву требует полной отдачи от людей, которые занимаются проектом, потому что от их работы почти в полной мере зависит результат совместной деятельности. Реализация проекта для предпринимателей становится основной текущей задачей, поэтому кто-то увольняется с работы, кто-то уходит из университета. На этом этапе необходимо упомянуть следующие вещи:

* На начальном этапе принято, что инвестор обеспечивает полную работоспособность предпринимателя, то есть платит деньги, чтобы тот мог работать, потому что полная отдача на создаваемом проекте лишает возможности заработка
* Инвестор должен контролировать процесс, отслеживать эффективности денежных трат, но не принимать чрезмерного участия в организации деятельности
* Инвестор, по мнению автора, должен больше акцентировать внимание на перспективах развития и поиска путей привлечения ещё больших средств для дальнейшего расширения, искать партнёров и опытных менторов

### Общение инвестора с исполнителями

Исполнители(дизайнер, программист, верстальщик) люди очень часто весьма специфичные. Задача проджект менеджера – умело взаимодействовать со всеми профессионалами, максимально упрощая их работу. Программирование полноценного проекта - это не самая предсказуемая задача, что ведёт к тому, что сроки для его выполнения могут варьироваться. Может понадобиться добавить какой-либо функционал, который не был обговорен в техническом задании или же что-то изменить с точки зрения концепции. Инвесторы же, не понимая специфики технической реализации проекта, требуют от исполнителей выполнения работ в поставленные сроки, хотя задержки могут случаться не по их вине. Подобные конфликты могут привести к разладу отношений внутри команды.

## Различные задачи при организации проектов и поиск исполнителей для них. Контроль исполнения

В данной главе речь пойдёт об этапах разработки.  
Рассмотрим данный процесс на примере небольшого проекта, не требующего крупного штата сотрудников.

Процесс разработки делится на три части:

* Дизайн
* Вёрстка
* Программирование

### Дизайн

Внешняя оболочка вашего проекта и весьма важная вещь. Именно по дизайну строится первое впечатление о сайте, поэтому нельзя его недооценивать. Важно довести юзабилити до совершенства: чтобы каждый зашедший пользователь понимал, что ему нужно делать, куда нажать, что получится и т.п. Слишком перегруженные страницы всегда пугают и отталкивают, поэтому важно не переборщить и в то же время сохранить весь функционал наиболее доступным.

### Верстка

Процесс формирования веб-страницы из имеющегося макета дизайна. То есть применение разметки страницы с использованием HTML, CSS и т.п. Результатом являются полноценные веб-страницы, на которых, например, применяются анимация наведения на различные элементы, выпадающие меню и прочие вещи, но при нажатии происходить, конечно, ничего не будет.

### Программирование

Как раз чтобы действия при нажатии происходили и применяется программирование, как бы то ни было банально. По сути - это то, что мы не видим: все вычисления, переходы и т.д.

### Выбор исполнителей

Теперь поговорим о том, где же взять тех людей, которые сделают проект, если это невозможно реализовать самостоятельно. Здесь возможны два варианта:

* Поиск фрилансеров
* Обращение в студию

Коротко рассмотрим два этих  пункта.

#### Поиск фрилансеров

Основная проблема - вам необходимо самостоятельно искать несколько специалистов, которые будут выполнять разные задачи. Источники:

* Free-lance.ru
* freelance.ru
* hantim.ru

Какой бы ресурс вы ни выбрали, можно найти исполнителей по разным ценам и для разных задач более сложных или не требующих высокого уровня профессионализма.   
  
Данный способ работы дешевле, чем работа со студией, но процесс организуется сложнее, потому что необходимо найти исполнителя для каждой из задач и наладить взаимодействие с ними. Если одно звено этой цепи выпадает, то это может повлиять на сроки выполнения.

#### Обращение в студию

Данный вариант работы является более дорогим, потому что в веб-студии люди работают за зарплату, а ими руководит начальство, и естественно, что суммарная стоимость оказания таких услуг - выше в сравнении с наймом фрилансеров. С другой стороны обращение в студию сильно облегчает процесс разработки, потому что, получив задачу, начальство само распределяет обязанности и следит за соблюдением сроков работы. Таким образом, в случае работы со студией нужно действительно найти компетентную фирму, которая не собьёт сроки и которая обладает хорошим штабом сотрудников.

## Продвижение проекта

Мало иметь отличную идею и даже более того - недостаточно её просто отлично реализовать. На этапе после создания ресурса в ход вступает следующая, возможно даже более важная стадия - продвижение.

* SEO оптемизация. Долгосрочное продвижение в поисковых системах. Долгосрочным я его называю потому, что на выход сайта на топовые позиции поисковых систем может потребоваться приличное количество времени(от нескольких месяцев). При этом выделяются белая, серая и чёрная оптимизация.Под белой оптимизацией понимается работа по продвижению ресурса в поисковых системах без использования официально запрещённых средств раскрутки, то есть могут использоваться только изменение содержания(постоянное), работа над навигацией ресурса, всевозможное внешнее продвижение: обсуждение на сторонних ресурсах, партнёрские программы и т.п. Если говорить о серой оптимизации, то к ней можно отнести добавление большого количества ключевых слов в текст страницы, зачастую в ущерб читабельности для человека. Другой пример серой оптимизации — дорвей без редиректа, когда при попадании на дорвей не происходит автоматического перенаправления на продвигаемый сайт. Чёрная оптимизация под поисковые системы обычно определяется как техника и технологии, используемые для получения более высоких позиций в результатах выдачи поисковиков, с применением так называемых «неэтичных» методов. Такого рода чёрные технологии как правило включают в себя одну или несколько характеристик: нарушение правил и установок поисковых систем, сознательное создание различного рода неудобств для пользователя, отличия в контексте предлагаемом пользователю и поисковой машине
* Контекстная реклама. Рекламное объявление, которое показывается пользователю исходя из контекста просматриваемой им страницы. Может быть как текстовой, так и графической и анимационной. Самые известные провайдеры данного вида рекламы - Google AdWords и Яндекс.Директ
* SMM(Social Media Marketing) - продвижение в социальных сетях. Это вполне молодое направление продвижения продуктов, которое ещё не очень развито на российском рынке. Сюда можно включить контекстную рекламу в социальных сетях, посты в популярных сообществах и публичных страницах(стоимость таких постов зависит от количество пользователей, активности пользователей, качества пользователей и т.п.; организаторы таких сообществ либо выставляют прайс листы за размещение рекламы, либо нужно договариваться с ними напрямую). Сюда же относятся баннеры в популярных сообществах, различные массовые акции(вручение призов за набор большого количества лайков) и т.п. Так же в этом разделе можно говорить о «спецпредложениях» - относительно новый сервис социальной сети ВКонтакте, который работает как партнёрская система: если человек купит товар по определённой ссылке, то получит N голосов на свой счёт.
* Партнёрские программы(аффилированный маркетинг). Здесь есть два пути: работа с CPA(Cost per action[[3]](#footnote-3)) сетями или прямое партнёрство с сайтами. Если вторая опция – это дело переговоров, то есть на каких условиях вы будете выкупать траффик, то работа с сетями подразумевает несколько стадий работы: необходимо определиться с целевым действием, то есть за что конкретно вы будете платить, сколько будет стоить это действие, какие методы продвижения вас устраивают. После решения таких вопросов необходимо разместить так называемый «пиксель» на финальную страницу совершения действия. Данный код оповещает СРА сеть о том, что было совершено целевое действие.
* Баннерные сети. Сети в которых регистрируются рекламодатели и держатели сайтов с большими аудиториями. Рекламодатели создают баннер и рекламную кампанию, которая может таргетироваться совершенно по разным критериям, назначается бюджет, и баннер крутится по сайтам партнёров.
* Тизерные сети. Тизер - яркий рекламный баннер, чаще всего анимированый, который можно встретить на очень многих сайтах. Он состоит из яркой привлекательной картинки и надписи, которая чаще всего, как говорится, задевает за живое пользователей, рождает желание нажать на этот баннер. Самая большая проблема данного вида рекламы - качество траффика. Нужно постоянно отслеживать источники траффика и вести блэклисты ресурсов, чтобы огорождать себя от ненужных людей. Тем не менее, кол-во людей, переходящих по тизерам просто огромно.
* Вирусный маркетинг. Реклама, направленная на широкие массы людей, представляет из себя ничто иное, как вирусные ролики, которые можно встретить на YouTube или в Видеозаписях социальных сетей, картинки и прочие визуальные вещи, которые нравятся большому количеству интернет пользователей.
* Ретаргетинг. Относительно молодая система привлечения пользователей. Человек мог посетить сайт, где представлен какой-то товар или услуга, но не купить его. После этого в рекламных блоках он постоянно начинает наблюдать рекламу с этого сайта, потому что однажды он его посетил. Это, действительно, работающий механизм, который помогает поднять продажи.

## Особенности проекта и результаты его создания

Этот этап уже связан с отслеживанием результатов вашей предыдущей деятельности, то есть по сути встаёт вопрос эффективности: приходят ли люди, остаются ли люди, что они делают, идут ли деньги(о монетизации - последний пункт работы).  
  
Два основных инструмента отслеживания активности пользователей и вообще вашей работы с интернет ресурсом:

* Яндекс Метрика
* Google Аналитика

Данные системы вполне схожи, Аналитика разве что предоставляет чуть больше функционала, но основное различие в представлении информации, удобстве, составлении отчётов и т.п.  
  
Каждая из этих систем позволяет отслеживать контекстную рекламу поисковика, то есть Директ для первого случая и AdWords для второго. При этом лояльность поисковиков увеличивается для конкретного сайта при наличии конкретного кода счётчика в нём.  
  
Данные о посещаемости, показываемые системами, могут существенно различаться из-за особенностей алгоритма учета посетителей. Сказать, что какая-то система врет нельзя, так как эти особенности связаны с настройками компьютера пользователя, временем его пребывания на сайте и многими другими косвенными факторами.

## Монетизация проекта

Существуют различные методы монетизации проектов. Вообще, в первую очередь, это зависит от самого продукта. Если вы что-то продаёте на сайте, оказываете какую-то услугу, то есть сервис у вас является платным, то способ монетизации понятен и лежит в основе всего, что вы делаете.

Если же вы не продаёте никаких товаров или услуг, то самый простой способ монетизации - реклама. Очевидно, что вы сможете заработать тем больше, чем больше у вас пользователей. При этом можно использовать рекламные блоки от Яндекс Директ, Google AdWords, партнёрских программ или напрямую договариваться с рекламодателями на какие-либо условия.  
  
Способы, которые можно использовать для оплаты пользователями товаров и услуг:

* Агрегаторы, например **www.robokassa.ru** , **www.nextpay.ru**. Эти системы поддерживают различные платежи: карточки, WebMoney, Яндекс.Деньги, РБКmoney и т.п.
* Платежи с помощью карточек. Самый большой провайдер - Chronopay.ru
* Внутренний счёт. На сайте у пользователя есть личный счёт, который он пополняет, а затем с помощью него оплачивает товары и услуги
* СМС оплата. С мобильного телефона отправляется СМС сообщение определённой стоимости для оплаты. Для длительной оплаты может быть подключена услуга подписки(плата снимается со счёта телефона периодически)

Если конверсия сайта после публичного старта очень низкая, то необходимо провести глубокий анализ и попробовать определить причину. Причины могут быть разные:

* Сайт не привлекает аудиторию
* Сайт не держит аудиторию
* Стоимость товаров или услуг высока
* Неудобные способы оплаты
* Перегруженность и/или непонятность интерфейса и целей сайта

Причин, по которым уровень активности пользователей низкий, может быть очень много. Для решения этой задачи, возможно, понадобится лишь добавить другие способы оплаты, а, возможно, полностью переработать дизайн сайта для повышения юзабилити и простоты понимания пользователей.   
Очень важно получать обратную связь от пользователей: спрашивать что нравится, что не нравится, что стоило бы поменять, что непонятно и так далее. В этом очень помогает ведение микроблога или сообществ в социальных сетях.

## Практическая часть

Анализ практики применения проектного управления на основе нескольких проектов по разработке программного обеспечения в сфере социальных проектов, в разработке которых принимал непосредственное участие автор работы, приведен в данной главе. Данные проекты не смогли достичь значительных показателей эффективности, но, тем не менее, представляют определенный интерес с точки зрения исследования причин их не совсем успешного развития.

Основные проекты, которые будут описаны автором в данном разделе:

* Bet2Life – социальный тотализатор
* Prizzers – социальная игра
* LikeDislike – портал голосования за преподавателей

По каждому из перечисленных проектов я сделаю подробное описание в ключе пунктов из теоретической части и попробую провести подробный анализ того, какая методика управления проектом была выбрана, что было сделано правильно, что не получилось, где были совершены ошибки и как можно их исправить.

## Bet2Life

### О проекте

Этот проект – первый опыт автора в предпринимательской деятельности, который берёт своё начало с конкурса управления бизнесом Business Battle(вдаваться в особенности данного соревнования смысла нет, а стоит лишь сказать, что вторым этапом было представление бизнес идеи).

Идея данного проекта – социальный тотализатор. Сегодня существует огромное количество букмекерских контор, которые в первую очередь принимают ставки на спорт. Крупнейшими и известнейшими конторами являются Betfair, Bwin, Leon, William-Hill, Ligastavok(крупнейшая российская контора). Все крупнейшие конторы получают коэффициенты на события у поставщиков, самым крупнейшим из них является Betradar. Но проектов, принимающих ставки не только на спортивные события, практически нет(исключением являются игра в Facebook с названием Bettycoon, но в ее основе всё равно лежат ставки на спорт). Отсюда родилась идея сделать социальный тотализатор, где можно было бы ставить на события шоу бизнеса, политики, социальной жизни, окружающего мира и тому подобные.

### Финансовая модель

Букмекерские конторы зарабатывают на том, что «спорят» с клиентами, а у каждого события есть свой коэффициент, который является результатом сложной аналитической работы специализированных организаций. Для неспортивных ставок получить коэффициенты неоткуда, поэтому было решено уйти от концепции «спора» с клиентами и выступать в роли посредника в спорах между ними. Такая концепция была заимствована у покерных интернет порталов, которые взимают определённый процент с каждого разыгранного банка(так называемый рейкбэк). Изначально было решено, что у каждого события может быть ставка только одного размера и пользователь может совершать только одну ставку на конкретное событие, для облегчения математической модели для понимая пользователей(в дальнейшем модель можно расширять).

Саму модель распределения ставок легче рассмотреть на примере.

Допустим, мы создаём спор «Когда закроется проект Дом 2?» с вариантами ответов:

1. В 2013 году
2. В 2014 году
3. В 2015 году
4. В 2016 и позже

Во-первых, данный вопрос вызывает социальную активность, потому что многие не любят данный проект, кто-то наоборот не пропускает ни одной серии. Это к вопросу о контенте: вопросы должны быть действительно интересны и вызывать у пользователей какие-то эмоции.

Каждый пользователь выбирает ответ, который, по его мнению, будет верным, и делает ставку на него. Допустим, что событие наступает. Тогда общий банк разделяется между пользователями, которые поставили на правильный вариант ответа, равномерно.

Логично встаёт вопрос о мошенничестве, ведь можно зарегистрировать много аккаунтов, делать ставки на каждый из исходов и выигрывать в любом случае. Но есть множество мер безопасности, которые помогают снизить риск обмана системы:

* Подтверждение аккаунтов через мобильные телефоны
* Отслеживание IP адресов, с которых пользователи совершали ставки
* В игорной деятельности практикуется проверка соответствие данных аккаунта с паспортными данными(просят выслать фотографии)
* Тестовые звонки игрокам для проверки верности данных аккаунта

Естественно, что ни один из способов не даёт полной уверенности в том, что мошенничество будет исключено, но с помощью этих мер можно значительно снизить урон от него, а значит и сделать влияние его на прибыль не очень существенным.

### Анализ проекта

Инвестирование наша команда получила после представления проекта на Business Battle: хотя мы и заняли второе место, но наш проект понравился одному из членов жюри, после этого мы начали с ним работать.

В течение долгого времени мы полностью прорабатывали идею, общались с менторами, делали всё, чтобы максимально эффективно построить нашу работу.

Из вышесказанного можно сделать вывод о том, что в основе нашей работы была методология RUP. Об этом можно судить по очень длительному подготовительному периоду: было совершён глубокий анализ и прогнозирование поведения пользователей. Несколько раз до момента начала разработки концепция проекта значительно менялась.

Параллельно шла работа над получением лицензии: игорная деятельность в России запрещена, но можно было позиционировать проект как букмекерскую контору. Но по причине сложности оформления подобной лицензии в России(из-за огромных пошлин, уставного капитала и так далее) было принято решение пойти другим путём: зарегистрировать оффшорную фирму в юрисдикции, где производится лицензирование игорной деятельности(гемблинг).

Встал вопрос, какую юрисдикцию выбрать и как вообще организуется весь процесс. Существует большое количество стран, где разрешена игорная деятельность, но нам необходимо было выделить наиболее пригодные и популярные для ведения интернет бизнеса. После анализа был выделен список следующих юрисдикций:

* Мальта
* Гибралтар
* Кахнаваке
* Кюрасао
* Антигуа и Барбуда
* Остров Мэн
* Панама
* Белиз

У каждой из этих зон есть свои преимущества и недостатки, связанные с налогообложением, отчётностью, стоимостью лицензии и прочее. Нами было принято решение работать с Кюрасао, по причинам относительно невысокой стоимости лицензии(35000 долларов, куда входит регистрация фирмы с услугами резидента страны, всевозможные взносы и пошлины, открытие счёта и т.п.) и низким налогообложением(2% с прибыли).

После того, как команда утвердила конечную концепцию, началась разработка сайта. Был разработан и свёрстан дизайн(дизайн стартовой страницы сайта в приложении 1), а затем разработан прототип.

После этого инвестор настоял на мысли, что необходимо уйти от концепции игры на деньги и сделать просто развлекательный проект. Это поставило перед нами новые задачи:

* Как монетизировать проект
* Чем будет проект привлекать пользователей
* Как поднять социальную активность пользователей

Было принято решение ввести внутреннюю систему поощрений( по примеру популярного мобильного приложение Foursquare, который вручает «Бейджики» за разного рода активность). Подразумевалось, что пользователи будут играть не на деньги, а уже на виртуальную валюту, за которую смогут получать различные призы, а бейджики дают различные преимущества, например: увеличивать банк победителя на определённый процент. Соответственно проект будет монетизироваться на рекламе, партнёрстве и внутренних продажах(для начала бейджи).

Было произведено тестирование первой версии сайта: начали с постов в популярных сообществах ВКонтакте, при этом лендинг пейджем[[4]](#footnote-4) для каждого сообщества был свой социальный спор, связанный с тематикой группы, где мы размещали рекламу(это было сделано для повышение конверсии). Изначально активность пользователей была высока; по отзывам мы судили, что тематика проекта вполне интересна. Но затем начала прослеживать неприятная тенденция, которую мы даже не рассмотрели как возможный риск на этапе планирования: сайт не держал аудиторию. Проблема заключалась в том, что пользователи приходили на сайт, делали ставки, но из-за того, что большинство событий не оканчиваются моментально, они покидали сайт и больше не возвращались. Были попытки создавать максимально быстрые споры, которые оканчивались меньше, чем за сутки, например:

* Будет ли снегопад в Москве в текущий день
* Какая температура будет зафиксирована в Москве в 15:00 по данным Гидрометцентра
* Какой уровень пробок будет в Москве в 18:00 по данным сервиса Яндекс Пробки

Эти попытки не привели к должному результату, а инвестор, неудовлетворённый тем, что у нас сразу не получилось успешного проекта, решил приостановить эту деятельность.

Если продолжать анализировать действия, которые были совершены в ходе реализации данного проекта, то хотелось бы сразу отметить то, что один из принципов методологии RUP оказался губительным: требования от заказчика(инвестора) изменились в процессе создания прототипа, что повлекло за собой ряд проблем. Проект не был готов к такому кардинальному изменению как смена игорной концепции на социальную игру. Здесь команда и поняла, что была совершена серьёзная ошибка с точки зрения планирования: архитектура разрабатываемого проекта не позволила в кратчайшие сроки осуществить переход к новой модели, что повлекло дальнейший провал всего проекта в целом.

Мы хоть и проводили глубокий анализ рынка игорной деятельности, но не учли то, что могло бы нам существенно помочь. Основной причиной того, что игорная модель уступила место социальной игре, стала сложность продвижения: в России гемблинговые проекты не продвигаются белыми методами. Но существует решение, которое могло бы облегчить этот процесс. Компания Pokerstars – крупнейший покер-рум в мире работает по двум моделям: покер на реальные деньги и бесплатный покер(люди участвуют в бесплатных турнирах и выигрывают различные призы). При этом второй не является по своей сути игрой на деньги, поэтому может свободно рекламироваться. А вводя в поисковую строку запрос pokerstars, пользователь первым делом увидит ссылку на игорную часть проекта.

Таким образом, если бы мы изначально начали движения в направлении и платного, и бесплатного проектов, то это значительно бы облегчило нам продвижение и, к тому же, не сыграло пагубной роли для всего проекта.

К тому же, если говорить о других подходящих путях продвижения игорных проектов, то это продвижение в социальных сетях, тизерных сетях и использование click-under, pop-up рекламы и дорвейного трафика.

## Prizzers

### О проекте

Это проект – последствие неудачи с Bet2Life. После тестирования, как это было описано выше, мы осознали, что основной проблемой является то, что проект не держит аудиторию. Было принято решение начать с более простой идеи, которая должна быть интересна пользователям, а затем на ее базе возвращать концепцию Bet2Life.

Не так давно был бум проекта Битва Брендов, где пользователи голосовали за тот или иной бренд, тем сказывая показывая свои предпочтения. Сайт набрал в рекордные сроки огромную популярность, благодаря своей социальности: многие делились ссылкой на проект в социальных сетях, сообщая за кого они проголосовали(автоматически выполняющееся действие).

Мы решили сделать подобное голосование, но в форме игры. Представим, что есть две картинки, где изображены логотипы BMW и Mercedes и пользователю предлагается выбрать, какой из представленных вариантов является наиболее популярным, то есть за какой из них проголосовало больше пользователей. Соответственно, игрок побеждает, если выбирает наиболее популярный вариант, после чего видит следующую пару картинок. Идея игры в том, что пользователь должен угадать как можно больше правильных вариантов подряд, то есть сделать наибольшую беспроигрышную серию. Если же игрок на определённом шаге отвечает неверно, то его серия «сгорает». По максимальной величине серии каждого игрока формировался рейтинг, а по задумке определённое количество пользователей из топа рейтинга получали призы по окончании месяца, после чего рейтинг обнулялся.

### Финансовая модель

Вопрос о монетизации решался очень просто – продажей жизней, которые позволяли при неправильном ответе продолжить играть с того же шага(без обнуления). Кроме того, проект является высокосоциальным, так что вариант с заработком на продаже рекламы здесь очень актуален.

### Анализ проекта

После разработки основной идеи были привлечены частные инвестиции, после чего началась разработка. Мы работали с небольшой студией, о чём пожалели не один раз: сначала работы шли не по графику, а после этого у них случился коллапс с оборудованием, и часть результата была потеряна(пришлось ждать пока восстановят систему и то, что было потеряно).

В основе разработки проекта лежала итерационная модель. Нельзя сказать, что разработка была гибкой, потому что мы основательно написали техническое задание, по которому дизайнеры и программисты в течение долгого времени готовили проект к релизу.

В первой итерации мы собирались поощрять пользователей топ-рейтинга не в конце месяца, а просто при достижении их серии определённого значения. При этом, жизни по задумке продавались не по фиксированной цене, а в зависимости от того, сколько стоит приз и на каком шаге пользователь проиграл(то есть чем ближе пользователь к призу, тем больше стоит жизнь). Для реализации продажи по разной стоимости был введён дополнительный счёт со внутренней валютой(золотые монеты), с помощью которого можно было совершать внутренние покупки.(Внешний вид стартовой страницы в Приложении 2).

После проведения теста на пользователях социальных сетей стало понятно, что совершенно непонятно, как работает внутренняя валюта, как покупать жизни, а люди задавали вопросы о том, почему побеждает именно та картинка, а не другая(правила никто, естественно, не читает).

Мы решили полностью отказаться от золотых монет, а покупку жизней осуществить за счёт СМС на короткий номер и МТ-Подписок(ежедневное списание суммы денег со счёта, за которое пользователь получает жизни). Ну и решение о том, что призы нужно раздавать топовым игрокам, пришло именно на этом этапе(это делает бюджет на призы предсказуемым, потому что мы знаем, что не дадим больше, чем N призов). Кроме того нужно было решить, как сделать так, чтобы пользователь, попав на сайт, легко понял, что от него требуют и как работает система. Для этого была придумана простая посадочная страница, которая выглядела очень просто: сверху вопрос «Какая из картинок наиболее популярна?», а под ним два варианта на выбор. При нажатии на любую из картинок пользователь попадает на следующую страницу, где написано, что тон ответил правильно и вопрос «А здесь кто популярнее?» и опять пара картинок. При ответе попадает на финальную страницу лендинга, где опять написано, что он ответил верно; есть краткое мотивирование к действию: «Угадывай подряд популярные варианты и получай за них призы» и предложение зарегистрироваться или авторизироваться через социальные сети.

Так как пользователи могли выигрывать призы, встал вопрос о безопасности системы, то есть опять о защите от мошенников, ведь можно было с одного аккаунта кликать по любым картинкам, смотреть, какие популярнее и сразу со второго аккаунта отвечать уже правильно. Было принято несколько мер для понижения возможности мошенничества:

* Подтверждение аккаунта через СМС
* Пользователю одного аккаунта не показывается одна и та же пара картинок в определённый промежуток времени(например 24 часа)
* Чтобы исключить мошенничество с помощью двух аккаунтов при программировании было решено разделить всю базу пар картинок на большое количество блоков. Все изначально было около 10000 пар. Каждому пользователю случайным порядком в сутки показывались только картинки из пяти блоков, то есть вероятность того, что мошеннику попадутся одинаковые блоки на разных аккаунтах, очень мала.

Еще на этапе первого тестирования были показаны неплохие результаты по активности пользователей. Потратив всего 1000 рублей, мы привели на сайт больше 5000 уникальных пользователей, а среднее число просмотренных ими страниц было около 70, то есть в среднем пользователи проголосовали в 70 парах картинок. Но, к сожалению, из-за описанных выше проблем трафик не конвертировался в деньги. А вторая итерация так и не заработала в постоянном режиме из-за отъезда инвестора из страны и отсутствия маркетингового бюджета.

Тем не менее, мы не считаем, что проект полностью провалился. Мы планируем продолжить работать над ним при появлении свободных средств.

По мнению автора, изначальный выбор итеративной модели был отчасти ошибочным. Социальные проекты очень нуждаются в постоянной обратной связи на каждой итерации. В данном проекте полностью завершилась лишь одна итерация, а значит очень много времени было потрачено впустую, потому что работа, которая выполнялась очень долго, не оправдала себя. После первой итерации мы осознали, что концепцию необходимо существенно изменить, что повлекло дополнительные временные и финансовые затраты. Если бы мы начали работать по какой-то гибкой схеме разработки, то многих проблем удалось бы избежать. По мнению автора, наиболее подходящей схемой для работы над этим проектом была бы бережливая разработка программного обеспечения Мы действовали в условиях сильно ограниченных денежных ресурсов, а решение о каждом изменении в концепции должно происходить как можно чаще и по результатам обратной связи от пользователей, потому что, в первую очередь, проект является социальным.

Стоит отметить, что после попыток реализации Bet2Life и Prizzers, у команды сложилось полное видение дальнейшего плана развития и объединения этих двух проектов, которые в тандеме должны стать успешной социальной платформой, не имеющей пока что прямых аналогов.

## LikeDislike

### О проекте

Хорошо известный проект студентам НИУ-ВШЭ, МГИМО и АНХ, изначально представлявший из себя площадку голосования за преподавателей. Идея возникла во время занятий, как вопрос «Почему я не могу отдать свой голос открыто за того преподавателя, занятия которого мне нравятся». Но часто бывает такое, что студенты желают выразить и обратное мнение, поэтому появилось две возможности поставить Like и Dislike преподавателю. Изначально мы не думали о монетизации, а просто хотели сделать что-то интересное для студентов.

### Анализ проекта

Была задача как можно быстрее реализовать данное голосование, поэтому не было возможности долго заниматься дизайном. Взяли вёрстку Twitter Bootstrap(она находится в открытом доступе), а базу преподавателей с сайта hse.ru. В дальнейшем мы присоединяли другие ВУЗы по критерию – есть ли на их сайте открытая база с преподавателями.

Естественно, никаких бюджетов, кроме аренды сервера и домена, мы не закладывали, а программированием и вёрсткой занимался член нашей команды. В итоге за неделю мы подготовили сайт к старту. Регистрация осуществлялась только через социальные сети. Отличным решением было сделать автоматическую функцию «Рассказать друзьям», которая без дополнительных окон размещала рекламную ссылку на «Стене» пользователя( в любой момент можно было убрать «галочку» и функция отключалась). Всего около десяти человек, которых мы попросили, проголосовали за преподавателей, рассказав друзьям, после чего произошёл бум среди студентов. За всего несколько дней на сайт пришло более 15 тысяч уникальных пользователей, а среднее число просмотренных страниц перевалило 200 тысяч, при этом мы не потратили ни рубля на маркетинг.

Мы сразу разместили рекламные блоки Google Adwords, что даже принесло нам какие-то небольшие деньги.

Мы решили не останавливаться и расширить сферу голосования. В то время очень активно проходили всевозможные политические митинги после выборов президента, поэтому мы решили сделать голосование за политических деятелей(в том числе оппозиционеров). Данный раздел уже не был столь популярным, как преподаватели, но всё равно люди активно голосовали.

В это время начали появляться сообщения в блогах о том, что анонимные студенты создали сайт, где можно проголосовать ЗА или ПРОТИВ преподавателя, а от отдела рейтингования преподавателей нам поступило предложение создать подобную систему для студентов, но условия, которые были выдвинуты, мы сочли неинтересными и отказались.

Последним этапом было введение голосование за различные заведения(кафе, рестораны, клубы и бары), но данный раздел не получил популярности по некоторым причинам.

В данный момент, по прошествии уже года с момента старта, до сих пор несколько раз в месяц кто-то оставляет у себя на «стенке» запись о преподавателе.

Если проанализировать ход работы над данным проектом, то можно отчётливо заметить итерационный метод: сначала был сделан проект для Высшей Школы Экономики, затем мы протестировали его, потом началась работа над остальными вузами. Финальной итерацией было создание раздела голосования за заведения.

В отличие от предыдущего проекта, здесь, с точки зрения автора, итеративная модель вполне оправдана, потому что функционал изначально предельно ясен и не было необходимости получения постоянного фидбэка от пользователей, поэтому за одну итерацию можно было выполнить большой объём работы, который не оказывался лишним.

Перспективы подобного проекта, действительно, высоки. Можно было работать в направлении создания платформы для голосования и оценки в разных сферах жизни, можно было сделать анонимную социальную сеть, где можно бы было оценивать своих друзей и оставлять комментарии, а можно бы было попробовать уйти на мобильные платформы и создать аналог всемирно известной программы Instagram, куда определённым образом добавить функцию Dislike. К сожалению, проект требовал финансирования, которое мы не смогли найти, так что пока данные планы не осуществились.

Отдельно хотелось бы упомянуть виральность таких социальных проектов. Если при продумывании концепции удаётся изобрести подобный инструмент, который поможет проекту продвигать самого себя, то это будет огромным плюсом.

# Итоги

В данной работе автор постарался изложить все аспекты создания интернет портала от появления и проработки идеи до продвижения. Все данные основываются на личном опыте, а в практической части работы автором был описан личный опыт организации проектной деятельности. При этом проекты были рассмотрены с точки зрения метода управления, был проведён анализ того, насколько использованные методы были уместны для каждого из проектов. Выделены зоны, где был достигнут определённый успех, и где возникли проблемы, которые нужно было попробовать решить.

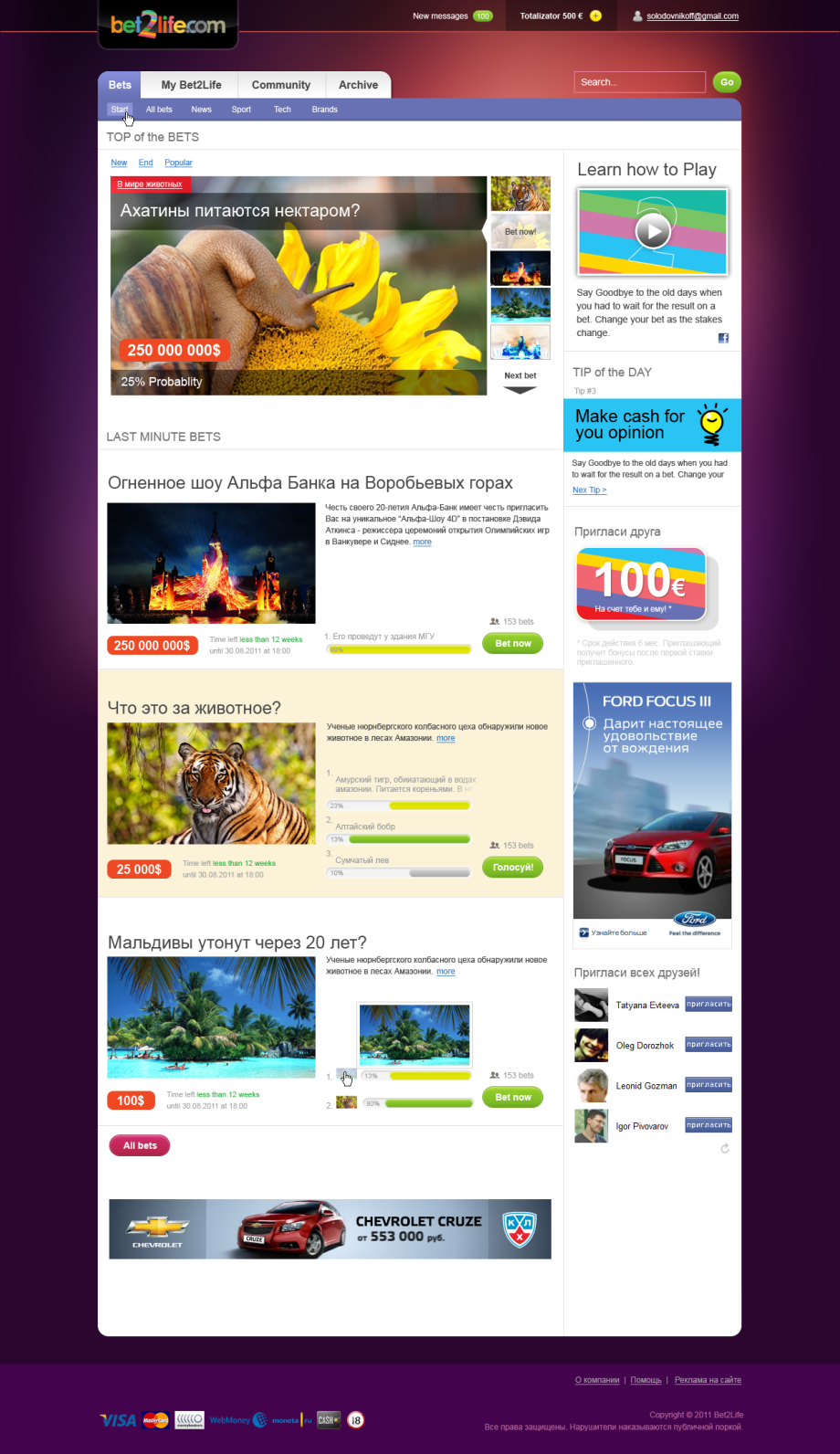
Если следовать подобным советом, то, наверняка, можно избежать ряда грубых ошибок при создании интернет проекта. При этом, в работе сделан большой акцент на маркетинговые инструменты. Многие проекты сегодня не используют всех предоставляемых им возможностей по различным причинам, хотя описанные способы продвижения могут существенно снизить затраты и увеличить конверсию.

# Список литературы

1. “Новый интернет для бизнеса”, Константин Максимюк, 2-е издание, 2011
2. “Поисковая оптимизация”, статья Википедии
3. Manifesto for Agile Software Development
4. Y Combinator FAQ
5. Manfred Schulte-Zurhausen: Organisation . 3. Auflage. Verlag Franz Vahlen, München 2002
6. Royce, Winston (1970), Managing the Development of Large Software Systems
7. Стив Макконнелл Влияние итеративных подходов на предварительные условия
8. Майк Кон Scrum: гибкая разработка ПО = Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum. — М.: [«Вильямс»](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%92%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D1%8F%D0%BC%D1%81_(%D0%B8%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE)&action=edit&redlink=1), 2011
9. Хенрик Книберг Scrum и XP: заметки с передовой

# Приложение 1

*Дизайн стартовой страницы Bet2Life*



# Приложение 2

*Дизайн стартовой страницы Prizzers*



1. Конверсия: в интернет маркетинге – это термин, обозначающий отношение пользователей сайта, совершивших какое-то целевое действие, к общему количеству посетителей сайта [↑](#footnote-ref-1)
2. Краудфандинг – сбор финансовых средств благодаря пожертвованиям обычных пользователей [↑](#footnote-ref-2)
3. Оплата не за показы или клики, а за целевое действие [↑](#footnote-ref-3)
4. Лендинг пейдж – посадочная страница, то есть страница, на которую пользователи попадают при переходе по рекламной ссылке [↑](#footnote-ref-4)