

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ
КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ А.В.Григорьев

« ____ » _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.05 Международный менеджмент

Совершенствование системы управления креативными проектами
(на примере Центра студенческой культуры Сибирского федерального
университета)

Руководитель _____ канд. экон. наук, доцент А.А. Третьяков

Выпускник _____ Д.О. Михин

Нормоконтролер _____ О.С. Костоварова

Красноярск 2019

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра международных экономических отношений

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ А.В.Григорьев

« ____ » _____ 2019 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Михину Даниилу Олеговичу

Группа ЭЭ15-06Б-ММ Направление (специальность) 38.03.02 Менеджмент
Профиль 38.03.02.05 «Международный менеджмент»

Тема выпускной квалификационной работы: «Совершенствование системы управления креативными проектами на примере Центра студенческой культуры Сибирского федерального университета»

Утверждена приказом по университету № _____ от _____

Руководитель ВКР: А.А. Третьяков

Исходные данные для ВКР:

- устав и положение Центра студенческой культуры Сибирского федерального университета;
- информационно-аналитические статьи, опубликованные в научной и периодической печати, размещенные на официальных отечественных и зарубежных сайтах в Интернете.

Перечень разделов ВКР:

- Введение
- 1 Теоретические основы управления креативными проектами
- 2 Система управления креативными проектами на примере ЦСК СФУ
- 3 Совершенствование системы управления креативными проектами ЦСК СФУ
- Заключение

Перечень графического или иллюстрированного материала с указанием основных чертежей, плакатов, слайдов:

- 3 таблицы
- 1 рисунок.

Руководитель
выпускной квалификационной работы _____

А.А. Третьяков

Задание принял к исполнению _____

Д.О.Михин

« ____ » _____ 2019 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ГРАФИК
выполнения выпускной квалификационной работы

Наименование и содержание этапа (раздела)	Срок выполнения
Выбор направления исследования.	01.02.2019-06.02.2019
Обсуждение с научным руководителем структур бакалаврской работы.	6.02.2019-8.02.2019
Сбор теоретического материала.	11.02.2019-11.03.2019
Прохождение преддипломной практики.	19.04.2019-1.06.2019
Подготовка разделов бакалаврской работы: Введение.	01.05.2019-10.05.2019
I раздел (глава).	13.05.2019-17.05.2019
II раздел (глава).	20.05.2019-24.05.2019
III раздел (глава) и заключение.	27.05.2019-3.06.2019
Оформление выпускной квалификационной работы.	3.06.2019-10.06.2019
Предзащита бакалаврской работы на кафедре.	13.06.2019
Работа над презентацией основных результатов выпускной квалификационной работы.	18.06.2019-21.06.2019

Руководитель
выпускной квалификационной работы _____

А.А. Третьяков

Задание принял к исполнению _____

Д.О.Михин

« ____ » _____ 2019 г.

ANNOTATION

This stage is devoted to the improvement of the management system of creative projects in the event.

The subject of the research is the project activity of the Center of student culture of SibFU.

The main purpose of diploma project is the elaboration of proposals on improvement of management system of creative projects in the heart of the student culture of the University.

Successful achievement of this goal requires the following tasks:

- learn the theoretical foundations of project management
- to study the concept of "creativity" and the specifics of creative projects
- give a general description of SFU CSC;
- propose specific ways to improve the management system of creative projects.

The thesis consists of three chapters.

The first chapter is devoted to the theoretical foundations of project management, the definitions of "project" and "creativity", as well as the relationship of these concepts, the study of the specifics of creative projects.

The second chapter analyzes the enterprise CSK SFU. The characteristic of the company is given: a brief history, features, advantages over competitors.

The third chapter contains specific proposals for the improvement of management of creative projects by the example CSK SFU and the national music contest "Universitarie".

Diploma project contains 51 pages, 3 tables and 1 figure.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 Теоретические основы управления креативными проектами	9
1.1 Определение понятия «проект».....	9
1.2 основополагающие основы управления проектом	13
1.3 Специфика креативного проекта.....	25
2. Система управления креативными проектами на примере ЦСК СФУ	28
2.1 Организационно-управленческая характеристика ЦСК СФУ	28
2.2 Система управления проектом на примере национального музыкального конкурса «Универвидение».....	33
3 Совершенствование процесса управления креативными проектами ЦСК СФУ	36
3.1 Предложения по улучшению системы управления креативными проектами.....	36
3.2 Улучшение системы управления креативными проектами на примере нового проекта «Школа режиссуры»	38
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	46
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	48

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы бакалаврской работы заключается в том, что креативность является пока что относительно новой сферой в проектной деятельности. В настоящее время все большее значение начинает приобретать использование научных подходов при формировании креативных решений, поскольку успех креативных проектов во многом зависит от качества реализации идеи. И в эру глобализации стандартные идеи перестают являться ценными, а более актуальным становится новый, креативный подход к решению задач.

Проектирование в сфере ивента и креативных задач занимает видную позицию, так как является основополагающим фактором реализации проектов, а особенно актуальны проекты при организации мероприятий международного уровня с большими бюджетами, где нельзя впустую тратить никакие ресурсы, включая деньги и время.

Объектом исследования является Центр студенческой культуры Сибирского федерального университета (ЦСК СФУ).

Предметом исследования является проектная деятельность ЦСК СФУ.

Целью работы является разработка предложений по совершенствованию системы управления креативными проектами в ЦСК СФУ.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления проектами
- изучить понятие «креативность» и специфику креативных проектов
- дать общую характеристику ЦСК СФУ;
- предложить конкретные пути совершенствования системы управления креативными проектами.

Первая глава посвящена теоретическим основам управления проектами, определениям «проект» и «креативность», а также взаимосвязи данных понятий, изучению специфики креативных проектов.

Во второй главе проводится анализ предприятия ЦСК СФУ. Дана характеристика компании: краткая история, особенности, преимущества перед конкурентами.

Третья глава содержит конкретные предложения по совершенствованию системы управления креативными проектами на примере ЦСК СФУ и национального музыкального конкурса «Универвидение».

Практическая значимость данного исследования заключается в рекомендации ЦСК СФУ о том, какие пути лучше выбрать для совершенствования собственной системы управления и выхода на принципиально новый административный уровень реализации креативного проекта.

1 Теоретические основы управления креативными проектами

1.1 Определение понятия «проект»

Управление проектами за последнее время завоевало признание как наилучший метод планирования и управления реализацией инвестиционных проектов. По американским оценкам применение методологии Управления Проектами обеспечивает высокую надежность достижения целей проекта и на 10-15% сокращает затраты на его реализацию.

В мире накоплен огромный опыт применения Управления проектами. В частности, эта методология применяется во всех крупных компаниях мира. Программные средства управления проектами установлены во всем мире на миллионах компьютерах - только пакет Microsoft Project установлен более, чем на двух миллионах компьютеров. Ассоциация управления проектами Project Management Institute (Институт Управления Проектами) объединяет около 40 тысяч членов и имеет отделения на всех континентах кроме Антарктиды. Недавно было образовано ее Московское отделение. Теперь и в нашей стране все больше организаций применяет технологию управления проектами и интерес к этой технологии непрерывно возрастает. [4]

Рассмотрим основные понятия и методы управления проектами.

Проект - это временное мероприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг.

Особый ряд общих признаков проекта:

- они направлены на достижение конкретных целей;
- они включают в себя координированное выполнение взаимосвязанных действий;
- они имеют ограниченную протяженность во времени, с определенным началом и концом;
- все они в определенной степени неповторимы и уникальны.

В общем случае, именно эти четыре характеристики отличают проекты от других видов деятельности.

"Временное" означает, что у любого проекта есть начало и непременно наступает завершение, когда достигаются поставленные цели, либо возникает понимание, что эти цели не могут быть достигнуты.

"Уникальных" означает, что создаваемые продукты или услуги существенно отличаются от других аналогичных продуктов и услуг. Примеры проектов: строительство дома, разработка нового оборудования, бизнес реинжиниринг, разработка или внедрение программных средств, проведение рекламной компании, проведение выборов и т.д.

Уникальность продуктов или услуг проекта обуславливает необходимость последовательного уточнения их характеристик по мере выполнения проекта.

Управление проектами - это приложение знаний, опыта, методов и средств к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий участников проекта. Чтобы удовлетворить эти требования и ожидания необходимо найти оптимальное сочетание между целями, сроками, затратами, качеством и другими характеристиками проекта.

Управление проектами подчиняется четкой логике, которая связывает между собой различные области знаний и процессы управления проектами.

Прежде всего у проекта обязательно имеются одна или несколько целей. Под целями мы будем далее понимать не только конечные результаты проекта, но и выбранные пути достижения этих результатов (например, применяемые в проекте технологии, система управления проектом).

Достижение целей проекта может быть реализовано различными способами. Для сравнения этих способов необходимы критерии успешности достижения поставленных целей. Обычно в число основных критериев оценки различных вариантов исполнения проекта входят сроки и стоимость достижения результатов. При этом запланированные цели и качество обычно служат основными ограничениями при рассмотрении и оценки различных

вариантов. Конечно, возможно использование и других критериев и ограничений - в частности, ресурсных.

Для управления проектами необходимы рычаги. Влиять на пути достижения результатов проекта, цели, качество, сроки и стоимость исполнения работ можно, выбирая применяемые технологии, состав, характеристики и назначения ресурсов на выполнение тех или иных работ. Таким образом, применяемые технологии и ресурсы проекта можно отнести к основным рычагам управления проектами. Кроме этих основных существуют и вспомогательные средства, предназначенные для управления основными. К таким вспомогательным рычагам управления можно отнести, например, контракты, которые позволяют привлечь нужные ресурсы в нужные сроки. Кроме того, для управления ресурсами необходимо обеспечить эффективную организацию работ. Это касается структуры управления проектом, организации информационного взаимодействия участников проекта, управления персоналом. [16]

Информация, используемая в управлении проектами, обычно не бывает стопроцентно достоверной. Учет неопределенности исходной информации необходим и при планировании проекта и для грамотного заключения контрактов. Анализ и учету неопределенностей посвящен анализ рисков.

Любой проект в процессе своей реализации проходит различные стадии, называемые в совокупности жизненным циклом проекта. Для реализации различных функций управления проектом необходимы действия, которые в именуется процессами управления проектами.

Процессы управления проектами могут быть разбиты на шесть основных групп, реализующих различные функции управления:

- Процессы инициации - принятие решения о начале выполнения проекта;
- Процессы планирования - определение целей и критериев успеха проекта и разработка рабочих схем их достижения;

- Процессы исполнения - координация людей и других ресурсов для выполнения плана;
- Процессы анализа - определение соответствия плана и исполнения проекта поставленным целям и критериям успеха и принятие решений о необходимости применения корректирующих воздействий;
- Процессы управления - определение необходимых корректирующих воздействий, их согласование, утверждение и применение;
- Процессы завершения - формализация выполнения проекта и подведение его к упорядоченному финалу.

Практически методика управления проектами помогает:

- обосновать целесообразность инвестиций,
- разработать оптимальную схему финансирования работ,
- составить план работ, включающий сроки исполнения работ, потребление ресурсов, необходимые затраты,
- оптимально организовать исполнение работ и взаимодействие участников проекта,
- осуществлять планирование и управление качеством,
- осуществлять анализ и управление проектными рисками,
- оптимально планировать и управлять контрактами,
- анализировать отклонения фактического хода выполнения работ от запланированного и прогнозировать последствия возникающих отклонений,
- моделировать корректирующие воздействия на информационных моделях проектов и принимать обоснованные управленческие решения,
- вести архивы проектов и анализировать опыт их реализации, который может быть использован в других проектах, и т.д. [6]

1.2 Основопологающие основы управления проектом

Управление проектом (проектное управление) - вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной тщательной разработке модели действий по достижению конкретной цели. Современное управление проектом - это особый вид управления, который может применяться к управлению любыми объектами.

Отправной точкой проектного управления является осознание цели, т.е. желаемого состояния управляемого объекта. Цель в управлении проектом, как правило, характеризуется теми или иными элементами новизны, которые могут вытекать из внутренних свойств результата проекта и из внешних условий.

Цель содержит в себе основную идею проекта и определяет проект и деятельность по его реализации в целом. В проектном управлении цель декомпозируется на осознаваемые и управляемые элементы деятельности, логически и организационно связанные в комплексы и пакеты работ.

Прежде всего, цель проекта раскрывается в детальном плане действий, который может включать различные аспекты проекта и оформляться в виде различных документов, таких, как иерархическое дерево целей, структура работ, или стоимости, или продукции (результата) проекта, сетевые и информационно-технологические модели. Тщательной проработке подвергаются средства и предметы деятельности, необходимые для реализации проекта: основные средства, ресурсы, организационная структура, система коммуникаций между элементами проекта. Моделированию подлежат сценарии взаимодействия элементов проекта с факторами внешней среды, выражаемые в подготовке дерева рисков, или решений, или иных моделей. Такую всестороннюю модель деятельности, представляющую совокупность логически связанных документов, можно обозначить как бизнес-проект.

При контроле достигнутых результатов показатели достигнутых результатов сравниваются с ранее запланированными, заложенными в модель. Такие отклонения должны быть точно обозначены и документально

зафиксированы. Таким образом, создается модель, отражающая фактическое состояние, которая сравнивается с целями, и в результате определяется эффективность проекта как степень достижения ранее поставленных целей. Завершение проекта состоит в создании фактической модели, определении фактических результатов и эффективности проекта.

Проект как деятельность в рамках предметной области, подвергаемой проектному управлению, имеет определенную структуру. Проект может структурироваться по разным принципам, но в качестве основы общего управления необходимо выделить понимание проекта как открытой системы, что подразумевает базовый характер отношений проекта с окружающей средой. [10]

Под окружающей средой проекта следует понимать совокупность факторов и объектов, непосредственно не принимающих участия в проекте, но влияющих на него и осуществляющих взаимодействие с ним и отдельными его элементами. При этом обычно выделяют непосредственное окружение проекта, т.е. факторы и объекты, непосредственно взаимодействующие с проектом, а также дальнейшее окружение проекта, т.е. факторы и объекты, взаимодействующие с проектом посредством других, входящих в непосредственное окружение.

Окружающая среда проекта рассматривается как источник рисков, при этом риск может рассматриваться и как опасность, и как возможность, но в любом случае как отклонение. В структуре дальнего окружения проекта принято выделять внешние факторы воздействия.

В структуре непосредственного окружения проекта действуют поставщики продукции, работ и услуг, а также потребители прямых или побочных результатов проекта. Если проект реализуется в рамках устойчивого организационно-структурного образования (например, предприятия), то его подразделения, непосредственно не участвующие в проекте, следует рассматривать как объекты непосредственного окружения проекта.

В рамках самого проекта, а также его окружения следует выделять участников проекта, т.е. субъектов деятельности, подвергаемой проектному управлению. [13]

Состав участников проекта, их роли, распределение обязанностей, прав и ответственности зависят от типа, вида, масштаба, сложности, а также жизненного цикла проекта. Структура участников проекта не является стабильным во времени состоянием. Между проектом и окружающей его средой происходит постоянное взаимодействие и обмен материальными, финансовыми, энергетическими и информационными ресурсами с изменением состава участников, их ролей, системы взаимодействия между ними. Наиболее активными непосредственными участниками проекта выступают:

- инициатор проекта;
- заказчик;
- инвестор;
- руководитель проекта;
- команда проекта.

Инициатор - это субъект (физическое или юридическое лицо), являющийся носителем основной идеи проекта и инициативы его реализации. В качестве инициатора может выступать любой из будущих участников проекта, но в конечном счете деловая инициатива по реализации проекта должна исходить от существующего заказчика.

Заказчик - это субъект деятельности, заинтересованный в достижении основной цели и результатов проекта. Заказчик определяет основные требования и рамки проекта, обеспечивает его финансирование, заключает контракты с другими участниками, несет ответственность за результаты проекта. Инвестор - это участник, осуществляющий финансирование проекта и заинтересованный в достижении его финансовых результатов. Инвестор вступает в контрактные отношения с заказчиком, осуществляет расчеты с другими участниками по мере выполнения проекта.

Руководитель проекта (проект-менеджер) - это участник, которому делегированы полномочия по управлению деятельностью, направленной на достижение целей проекта. Он несет ответственность перед заказчиком за достижение целей проекта. В отдельных крупных и сложных проектах за выполнение обязанностей руководителя проекта отвечает специально приглашенная управляющая фирма, но в любом случае в качестве полноценного руководителя проекта выступает один человек.

Команда проекта - это совокупность участников, действующих под руководством проект-менеджера для достижения целей проекта. Состав и обязанности команды зависят от масштабов, сложности и других характеристик, однако во всех случаях состав команды должен иметь высокий профессиональный уровень для выполнения возложенных на нее обязанностей. Команда формируется в зависимости от потребностей, условий и организации проекта, опыта и квалификации персонала.

К участникам проекта относятся:

- контрактор;
- субконтрактор;
- потребитель продукции проекта.

Контрактор - участник проекта, берущий на себя обязательства по выполнению отдельных работ, предоставлению продукции или услуг. Контрактор может выступать как подрядчик (исполнитель работ), поставщик (продукции, основных средств или ресурсов) или консультант. Контрактор может отвечать за выполнение всех работ по проекту, тогда он называется генеральным контрактором (или генеральным подрядчиком).

Субконтрактор - участник проекта, берущий на себя обязательства перед контрактором за выполнение отдельных работ, предоставление продукции или услуг. Субконтрактор (субподрядчик) выступает как косвенный участник проекта, работая через контрактора, с которым у него заключены договорные обязательства.

Потребитель продукции проекта - объект (юридическое или физическое лицо), являющийся покупателем или пользователем результатов проекта. Потребитель может быть конечный, который использует результаты проекта самостоятельно, или промежуточный, который осуществляет их дальнейшую передачу другим потребителям, выступая при этом посредником. [2]

Кроме этого, в типичном проекте всегда задействованы органы государственной и местной власти, общественные группы и население, чьи интересы затрагиваются в ходе реализации проекта, спонсоры, разнообразные консалтинговые, инжиниринговые и юридические организации, вовлеченные в процесс его реализации.

Каждый проект имеет временную структуру, включающую ряд последовательных шагов от начала до полного завершения, образуя жизненный цикл. Проекты имеют жизненный цикл, обладающий типовыми характеристиками логической структуры.

Жизненный цикл проекта (проектный цикл) можно определить как логико-временную структуру, состоящую из двухфазного жизненного цикла:

- разработка проекта (полной модели);
- его реализация (воплощение модели в предметной области).

На фазе разработки происходит осознание и формирование целей проекта, создание полной и частных моделей, подготовка решений и планов, их анализ и утверждение проектной документации (бизнес-проекта).

Фаза реализации проекта включает выполнение утвержденных планов. реализацию принятых проектных решений, воплощение полной модели в рамках конкретной области и окружающей среды.

Следует отметить, что четкой временной границы между двумя фазами жизненного цикла может и не отмечаться. В зависимости от предметной области проекта процессы фазы разработки могут идти параллельно с процессами реализации, контроля и завершения.

Обе фазы характеризуются следующими особенностями:

1.затраты на фазе разработки существенно ниже, чем на фазе реализации; уровень затрат и совокупных усилий в динамике напоминает асимметричную, смещенную вправо кривую плотности распределения случайной величины;

2.количество участников проекта на фазе разработки обычно значительно меньше, чем на фазе реализации;

3. вероятность неудачи проекта на фазе разработки высока, но по мере завершения риски проекта снижаются;

4.возможность участников воздействовать на проект на фазе разработки больше, чем на фазе реализации, и по мере завершения проекта она минимизируется, поскольку стоимость изменений резко возрастает.

Организационная структура управления проектом отражает состав элементов системы управления и связи между ними. В качестве таких элементов выступают должностные и структурные единицы, между которыми возникают либо вертикальные (административно-функциональные) связи, обеспечивающие административные процессы принятия решений, либо горизонтальные (технологические) связи, отвечающие за процессы выполнения работ.

Организационные структуры управления, закреплённые в документации, в действительности не более чем отвлечённые схемы. Самая эффективная модель организационной структуры управления на практике может оказаться самой порочной. Таким образом, эффективность организационной структуры управления проектом определяется эффективностью управления персоналом и коммуникациями.

Управление проектом является одной из самых сложных и трудоёмких задач управленческой деятельности. Это объясняется сложностью логики развития проекта, большим объёмом информации, используемой для принятия управленческих решений.

Управление проектами и менеджеров проектов интересуют ряд ключевых областей:

- планирование.

- бюджетирование.
- управление ресурсами.
- контроль выполнения.

PMI определяет «управление проектами» следующим образом: управление проектом (УП) или Project Management (PM) - это искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта. [18]

Классификация проектов может быть проведена по различным основаниям.

Классификация по сферам деятельности:

- технический (строительство здания или сооружения, внедрение новой производственной линии, разработка программного обеспечения и т.д.).
- организационный (реформирование существующего или создание нового предприятия, внедрение новой системы управления, проведение международной конференции и т.д.).
- экономический (приватизация предприятия, внедрение системы финансового планирования и бюджетирования, введение новой системы налогообложения и т.д.).
- социальный (реформирование системы социального обеспечения, социальная защита необеспеченных слоев населения, преодоление последствий природных и социальных потрясений).
- смешанный (проекты, реализуемые сразу в нескольких областях деятельности, - к примеру, проект реформирования предприятия, включающий внедрение системы финансового планирования и бюджетирования, разработку и внедрение специального программного обеспечения и т.д.)

Классификация проектов по размерности:

– монопроекты - отдельные проекты различного типа и назначения, имеющие определенную цель, четко очерченные рамки по финансам, ресурсам, времени, качеству и предполагающие создание единой проектной группы (инвестиционные, инновационные и другие проекты).

– мультипроект - комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения многопроектного управления (реформирование существующих и создание новых предприятий, разработка и внедрение внутрифирменных систем многопроектного управления).

– мегапроект - целевые программы развития регионов, отраслей и др. образований, включающие в свой состав ряд моно- и мультипроектов («План Маршалла», создание Общеввропейского рынка, развитие Южной Кореи и т.д.). [12]

Классификация по объемам финансирования проекта:

– по объемам финансирования проекты можно разделить на малые, средние и крупные.

– в зависимости от отрасли, масштабов деятельности компании-исполнителя и страны, в которой реализуется проект, уровни финансирования для проектов одного и того же типа будут существенно отличаться.

– классификация по целевому назначению проекта:

– инвестиционный - главная цель - создание или обновление основных фондов организаций, требующие вложения инвестиций.

– инновационный - главная цель - разработка и применение новых технологий, организационных новаций, ноу-хау и других нововведений, обеспечивающих развитие организаций.

– научно-исследовательский. Учебно-образовательный. Смешанный. Организационные аспекты управления проектами. Определенные фирмы работают исключительно по принципу проектных работ - строительные компании.

На практике количество фаз проекта, как правило, варьируется от 4 до 9 (но может быть и больше).

Каждая фаза может характеризоваться по таким параметрам, как:

- стоимость;
- продолжительность;
- степень вовлечения персонала;
- степень вероятности успеха проекта;
- влияние ключевых участников.

Все эти характеристики зависят от конкретного проекта, условий его реализации и опыта участников.

Но логика и содержание процессов развития проектов имеют много общего и можно выделить основные фазы жизненного цикла проекта

Основные фазы жизненного цикла проекта

Типичный жизненный цикл проекта, как видно в соответствии с рисунком 1, состоит из четырех фаз:

- начальная фаза (концепция).
- фаза разработки.
- фаза реализации.
- фаза завершения.

Каждая фаза, как правило, заканчивается созданием одного или нескольких промежуточного продуктов.

Например, фаза концепции может завершаться написанием и последующим утверждением отчета о проведенном обследовании, фаза проектирования может быть завершена сборкой и утверждением опытного экземпляра нового изделия (прототипа) и т.д.

Достаточно часто возможно параллельное выполнение работ разных фаз, что вызывает перекрытие фаз и сокращение продолжительности проекта в целом.

Концепция проекта разрабатывается на основе анализа потребностей бизнеса. Главная функция документа - подтверждение и согласование единого видения целей, задач и результатов всеми участниками проекта. Концепция определяет, что и зачем делается в проекте.

Концепция проекта это ключевой документ, который используется для принятия решений в ходе всего проекта, а также на фазе приемки - для подтверждения результата. Она содержит, как правило, следующие разделы:

1. название проекта.
2. цели проекта.
3. результаты проекта
4. допущения и ограничения.
5. ключевые участники и заинтересованные стороны.
6. ресурсы проекта.
7. сроки.
8. риски.
9. критерии приемки.
10. обоснование полезности проекта.

Основные процессы планирования

Некоторые из процессов планирования имеют четкие логические и информационные взаимосвязи и выполняются в одном порядке практически во всех проектах. [9]

К основным процессам планирования относятся:

Планирование целей - разработка постановки задачи (проектное обоснование, основные этапы и цели проекта),

Декомпозиция целей - декомпозиция этапов проекта на более мелкие и более управляемые компоненты для обеспечения более действенного контроля,

Определение состава операций (работ) проекта - составление перечня операций, из которых состоит выполнение различных этапов проекта,

Определение взаимосвязей операций - составление и документирование технологических взаимосвязей между операциями,

Оценка длительностей или объемов работ - оценка количества рабочих временных интервалов, либо объемов работ, необходимых для завершения отдельных операций,

Определение ресурсов (людей, оборудования, материалов) проекта - определение общего количества ресурсов всех видов, которые могут быть использованы на работах проекта (ресурсов организации) и их характеристик;

Назначение ресурсов - определение ресурсов, необходимых для выполнения отдельных операций проекта;

Оценка стоимостей - определение составляющих стоимостей операций проекта и оценка этих составляющих для каждой операции, ресурса и назначения; [5]

Составление расписания выполнения работ - определение последовательности выполнения работ проекта, длительностей операций и распределения во времени потребностей в ресурсах и затрат, исходя и с учетом наложенных ограничений и взаимосвязей;

Оценка бюджета - приложение оценок стоимости к отдельным компонентам проекта (этапам, фазам, срокам);

Разработка плана исполнения проекта - интеграция результатов остальных подпроцессов для составления полного документа.

Определение критериев успеха - разработка критериев оценки исполнения проекта.

Вспомогательные процессы планирования.

Кроме перечисленных основных процессов планирования имеется ряд вспомогательных процессов, необходимость в использовании которых сильно зависит от природы конкретного проекта.

Такие процессы включают в себя:

- планирование качества - определение того, какие стандарты качества использовать в проекте, и того, как эти стандарты достичь;

- планирование организации - определение, документирование и назначение ролей, ответственности и взаимоотношений отчетности в организации;

- назначение персонала - назначение человеческих ресурсов на выполнение работ проекта;

- планирование взаимодействия - определение потоков информации и способов взаимодействия, необходимых для участников проекта,
- идентификация риска - определение и документирование событий риска, которые могут повлиять на проект;
- оценка риска - оценка вероятностей наступления событий риска, их характеристик и влияния на проект;
- разработка реагирования - определение необходимых действий для предупреждения рисков и реакции на угрожающие события;
- планирование поставок - определение того, что, как и когда должно быть поставлено;
- подготовка условий - выработка требований к поставкам и определение потенциальных поставщиков.

Взаимосвязи между вспомогательными подпроцессами, как и само их наличие, в большой мере зависят от природы проекта

Основное назначение систем управления проектами в организации - поддержка принятия организационно-плановых решений за счет автоматизации наиболее трудоемких и важных процессов управления проектами. Процесс управления проектами не могут обеспечить получение адекватных результатов при обработке не адекватных данных и эффективно применяются в отрыве от технологии управления процессами. Для всех Процесс управления проектами характерны следующие черты. Основными элементами проекта являются работы, связи между работами, ресурсы и назначения (ресурсов работам).

Модель реализации проекта формируется так, что все работы в проекте отражают технологическую последовательность их выполнения с учетом иерархической структуры работ проекта.

Для формирования проектных данных о работах и ресурсах широко применяются иерархические структуры организации информации. Наиболее важной из них считается иерархическая структура работ.

Важнейшие виды ресурсов: время, финансовые средства, трудовые ресурсы.

Таким показателям в процессе управления проектами сопоставляются правила их автоматического вычисления или набор допустимых значений. В качестве основных групп данных, описывающих каждый проект независимо от его существа, можно выделить:

1. описание работ проекта;
2. описание взаимосвязи работ;
3. назначения ресурсов по работам проекта;
4. календарное расписание всего проекта в целом. [14]

1.3 Специфика креативного проекта

Для понимания сущности креативного проекта следует разобраться в двух понятиях: «проект» и «креативность». Проект мы подробно изучили выше, та что сейчас подробнее перейдем ко второму понятию.

В маркетинговой лексике в настоящее время используется огромное количество терминов, основная часть которых заимствована из других языков. Таким же является слово "креатив".

Хотелось бы начать с самого определения понятия "креатив", которое часто ошибочно отождествляется с понятием "творчество".

Творчество - деятельность, порождающая нечто качественно новое, никогда ранее не бывшее. Деятельность может выступать как творчество в любой сфере: научной, производственно-технической, художественной, политической и так далее - там, где создаётся, открывается, изобретается нечто новое. Это в принципе базовое определение творчества из толкового словаря. Однако в современной жизни рядом со словом творчество прочно укоренилось слово креатив.

В переводе с английского create - сделать, создать что-то новое или оригинальное. В базовом своем понятии это определение очень сходно с определением нашего русского слова "творчество, творить". Однако при заимствовании слов "креатив", "креативность", "креативный" из английского в русский язык они приобрели более узкое значение. Иными словами, это инновация, если применять к слову «проект». [8]

В английском языке слово “create” применяется по отношению к любому творчеству, будь то Микеланджело, Шекспир, рекламный дизайнер, саунд-продюсер и прочее. В русском языке можно пронаблюдать, что слова от этого корня употребляются исключительно применительно к области коммерческого творчества, а для искусства у нас осталось слово “творить”, “творчество”.

Таким образом, можно сделать вывод о том, какое значение имеет слово креатив именно в русской интерпретации. Креатив (общее понятие) - коммерческое творчество, доход от которого образуется за счет торговли продуктами данного творчества или имущественными правами на продукты данного творчества.

Традиционно считается, что признаки креативности это: воображение, новаторство, оригинальность, формирование нового стиля, запоминаемость и влияние.

Проектное творчество, в отличие от искусства, не является в чистом виде самовыражением художника. Во всяком случае, в идеале реклама должна максимально абстрагироваться от творца и являть собой самовыражение бренда, коммерческого предложения или проектного замысла, исполненное руками мастера. Но, конечно, ценность произведения искусства - в его авторстве, в уникальном почерке творца, который нашел признание.

Пространство для творчества, когда речь идет о проекте, строго ограничено векторами и рамками коммерческой деятельности, социокультурным окружением и целевой аудиторией проекта.

Креатив - это оригинальная идея, которая выделяет клиента, товар или услугу в ряду аналогичных. Креатив - то, что привлекает клиента; то, что интересно, оригинально; что потребляется вместе с продуктом и удовлетворяет запросам целевой аудитории. Так что креатив - это не свободное творчество, это процесс, ограниченный маркетинговыми задачами. [11]

Задача креатива - вызывать у зрителя – непосредственного участника процесса - эмоции и желания, вкладывать в него те смыслы, которые должны быть донесены проектом. Рассказать историю, которая растрогает или

рассмешит; пробудить ассоциации, которые сделают чужой предмет близким; сыграть на культурных особенностях и склонностях. Концепция шведского маркетолога Рольфа Йенсена, к примеру, предлагает рассматривать любое коммерческое предложение как некую историю компании, товара и услуги.

К концепциям можно относиться по-разному, они могут несколько утрировать действительность, но эмоции в потреблении играют все большую роль, и, соответственно, креатив, укорененный в стратегии, занимает здесь ключевые позиции.

Креативные решения в проектах в первую очередь, являются технологией визуального, пространственного и прочего воздействия на зрителя. Хороший креатив - эмоциональная программа для потребителей, и, собственно, искусство и авторство - как наиболее выраженный элемент современного искусства - здесь в том, чтобы создать узнаваемость, уникальность и стиль, присущий только рекламе данного предложения, иными словами, чтобы стилистика рекламы Mercedes отличалась от стиля, в котором созданы ролики Lexus, известные музыкальные фестивали отличаются от кулинарного события РестоДэй.

Рассматривать креатив можно как конечный продукт некой технологической цепочки. Это определенный порядок действий, определенная последовательность использования отработанного инструментария. Креатив - это технология, которой может овладеть 100% интеллектуально развитого, заинтересованного и умеренно образованного населения. Технология не отменяет талант и не помогает его приобрести. Ровно так же наличие таланта не отменяет действия технологических приемов и эффективности методик. Талантливое применение технологии дает значительно более яркие результаты нежели бездарное. Но пренебрежение технологией - результатов не приносит вовсе. [8]

2. Система управления креативными проектами на примере ЦСК СФУ

2.1 Организационно-управленческая характеристика ЦСК СФУ

Компания «Центр студенческой культуры СФУ» уже более 10 лет функционирует в сфере ивента и воспитательной деятельности в рамках Сибирского федерального университета.

Центр студенческой культуры (далее – ЦСК, центр) создан приказом ректора университета № 130 от 06.02.2008 г.

В 2008 году был сформирован первый рабочий состав организации, который за время претерпел многие изменения, так как организация стремительно росла и расширялась.

Директор: Константин Александрович Старостин

Место нахождения Общества: Россия, Красноярский край, г. Красноярск.

Основными видами деятельности ЦСК являются:

- организация внеучебной работы с обучающимися университета;
- организация университетских культурно-массовых мероприятий: конкурсов, праздников, фестивалей;
- помощь в организации мероприятий других структурных подразделений университета;
- участие в городских, краевых, российских и международных фестивалях, конкурсах, концертах;
- творческое взаимодействие, общение, обмен опытом и проведение совместных мероприятий с другими вузами города, края, Российской Федерации и зарубежья.

В рамках этих видов деятельности сотрудники центра решают задачи:

- организации репетиционного процесса творческих коллективов университета, создания условий для их развития;
- организации и проведения корпоративных мероприятий университета;

- организации и проведения фестивалей, праздников, конкурсов и других культурно-массовых мероприятий для студентов, сотрудников и преподавателей университета;

- участия творческих коллективов в районных, городских, областных, всероссийских и международных творческих фестивалях, конкурсах, концертах, семинарах, других мероприятиях;

- по приобретению студентами и аспирантами университета социальных и профессиональных компетентностей;

- по эстетическому воспитанию студентов и аспирантов университета, выработке у них положительного отношения к любым видам творчества и активного отдыха.

Стоит отметить, что Центр студенческой культуры является бюджетной организацией, которая не имеет права оказывать коммерческие услуги, то есть за любую деятельность центр студенческой культуры не получает прибыли. Тем не менее, у ЦСК есть большая ресурсная база, которая включает в себя концертные залы, звуковое и световое оборудование, большое количество человеческих ресурсов.

Важным моментом из деятельности ЦСК является работа организации со сторонними партнерами. Так как ЦСК обладает возможностью использовать рекламные ресурсы Сибирского федерального университета, то многие организации соглашаются на партнерских условиях предоставлять свои услуги, особенно если это организации, целевой аудиторией которых являются студенты. Стоимость таких партнерских услуг в обмен на рекламные возможности может достигать 100 т.р.

Так же интересен тот момент, что в ЦСК работают, преимущественно, студенты бакалавриата и магистратуры, что сразу же сказывается на графике работы, так как политика организации направлена на то, что учеба является приоритетной деятельностью студентов, поэтому на работе они появляются в свободное от занятий время. Тем не менее, в периоды, приближенные к датам

реализации мероприятий, графики существенно меняются, так как на первый план выходит рабочая деятельность.

Организация базируется на платформе Сибирского федерального университета, причем не в едином месте, а имеет свои «филиалы» на различных площадках университета, в том числе на 1-ой, 3-ей и 4-ой площадках, что обеспечивает широкий охват студенческой аудитории.

В собственность ЦСК входит различный спектр помещений, таких как: танцевальные классы, музыкальные классы, актовые залы, рабочие аудитории, складские помещения и т.д.

Под деятельностью ЦСК понимается два значимых мегапроекта:

- воспитательная работа;
- организация мероприятий.

Воспитательная работа включает в себя абсолютно всю деятельность организации, так как она ведется непосредственно со студенческой аудиторией.

Подробнее обратимся к организаторской деятельности, которая подразумевает под собой «ивент» в самом широком смысле слова.

ЦСК функционирует благодаря работе не только сотрудников, отвечающих за свои функциональные области, но и благодаря широком ряду помощников из числа студентов, формирующих некоторые объединения.

Например, это Медиахолдинг Центра студенческой культуры, куда входят видеомейкеры, фотографы, копирайтеры, СММ-специалисты и ряд прочих исполнителей в сфере медиа. Их деятельность обеспечивает полное освящение мероприятий, создание медиа-контента и креаторскую работу.

Для обеспечения целостности и красивой картинки (что важно в ивент сфере) в рамках Центра студенческой культуры функционирует Служба сопровождения мероприятий ЦСК, которая является лицом любого университетского события, а в последние годы вышла на рынок городских, краевых и международных мероприятий. В том числе из ее коллектива были набраны основные функциональные менеджеры по работе с волонтерами на Зимнюю Универсиаду в Красноярске.

Отделами, не относящимися к самому Центру студенческой культуры, но выполняющими схожие функции в каждого из институтов, являются Молодежные центры, а именно культурно-массовые отделы, которые занимаются организацией мероприятий на месте и аккумуляцией творчества в институте.

Огромным пластом в деятельности Центра студенческой культуры является покровительская деятельность с творческими коллективами, которые являются основным двигателем творчества в университете и широкой площадкой для реализации потенциала студентов. А глядя со стороны ЦСК, еще и являются основным инструментом наполнения концертных программ мероприятий.

Ниже приведен анализ сильных и слабых сторон ЦСК (см. Таблицу 1).

Таблица 1 Оценка слабых и сильных сторон проектной деятельности ЦСК

	Сильные стороны		Слабые стороны
1	Большой запас креативного ресурса, работа с уникальными задачами	1	Отсутствие административной самостоятельности в нормировании, собственном развитии.
2	Квалификация кадров, опыт проектирования	2	Недостаточные возможности комплексного проектирования
3	Гибкость и оперативность решения задач	3	Качество проработки технологических решений
4	Широкий спектр работ	4	Отсутствие технической оснащённости процессов проектирования
5	Доступ к большой ресурсной базе	5	Отсутствие системы планомерного развития методико-нормативной базы проектирования
6	Большой человеческий ресурс	6	Отсутствие системы авторского надзора за проектами
7	Широкая партнерская база	7	Не достаточный уровень системы управления проектами
8	Возможность работы на государственных проектах	8	Языковые барьеры (незнание английского языка)
		9	Низкий уровень подготовки исходных данных для проектирования

Выход нашего общества и государства на качественно новый уровень развития. Это требует от нас не только выяснения причин существующих в обществе острых проблем, но и находить и начать реализовывать пути и способы их преодоления, искать и внедрять в своей практике наиболее позитивный международный опыт модернизации экономических систем, технологической инновации, методы управления и регулирования социально экономических процессов. [7]

Проекты представляют собой организационные рамки для планомерного, и систематического и построенного на методических правилах получения знаний, идей и результата. Инструмент проектной организации находит в современных системах рыночной экономики широкое применение как для комплексных, так и для сравнительно простых специфических задач. Поэтому проектный менеджмент означает реализацию определенных специальных задач внутри существующей структуры предприятия или между различными предприятиями.

Основными минусами здесь можно выделить:

1. отсутствие административной самостоятельности в нормировании, собственном развитии.
2. недостаточные возможности комплексного проектирования
3. качество проработки технологических решений
4. отсутствие практики выполнения квалифицированных проектов
5. отсутствие системы планомерного развития методико-нормативной базы проектирования
6. отсутствие системы авторского надзора за проектами
7. Не достаточный уровень системы управления проектами
8. языковые барьеры (незнание английского языка)

Здесь необходимо разрабатывать системный подход, который отсутствует, так как он имеет ряд преимуществ по сравнению с другими подходами, основанными на функциональных принципах управления, т. е. когда руководитель, отвечающие за отдельные функции управления,

неформально координируют работу по данному проекту с коллегами из других функциональных подразделений. При этом каждый из управленцев, как правило, придерживается в работе правил и процедур, разработанных для своего функционально ориентированного подразделения. Системный подход к управлению проектами становится все более популярным по той простой причине, что при его использовании вероятность успешного выполнения каждого отдельного проекта, реализуемого организацией, и всех проектов организации в целом существенно повышается. Каждый проект успешно выполняется, а конкретные результаты достигаются в соответствии с принятым графиком и в рамках установленного бюджета. При реализации отдельного проекта способность организации вести успешную деятельность и ее общая ценность объективно возрастают. Отсутствие административной самостоятельности в нормировании, собственном развитии может разрешиться. Недостаточные возможности комплексного проектирования и качество проработки технологических решений также. Отсутствие системы планомерного развития методико-нормативной базы проектирования заключается в недостаточной проработке документационного обеспечения проекта. [1]

2.2 Система управления проектом на примере национального музыкального конкурса «Универвидение»

Предлагаю рассмотреть систему управления проектами в Центре студенческой культуры Сибирского федерального университета на примере национального музыкального конкурса «Универвидение», который проходил в Красноярске во время Всемирной Зимней Универсиады и являлся одним из проектов ее культурной составляющей.

Целью проекта было создание площадки для реализации творческого потенциала студентов, занимающихся вокалом.

Интересной особенностью в системе организации всего проекта был тот фактор, что организаторами всего мероприятия были 5 различных организаций: ЦСК СФУ, Российская студенческая весна, Дирекция Всемирной Зимней Универсиады, СГУ им. Питирима Сорокина и частное режиссерское агентство из Санкт-Петербурга. Такое количество организаторов и различные принципы ведения работы сильно сказались на результате, так как не было единого головного центра, не было плана организации мероприятия от фактического руководителя проекта.

Руководителем проекта выступала Российская студенческая весна, а человек, представлявший ее, не имел опыта организации таких крупных проектов, поэтому все процессы шли не согласовано. Так как от проведения данного мероприятия зависел имидж Сибирского федерального университета, то ЦСК принимал на себя многие риски и брал ответственность за те процессы, которые изначально должны были лежать на других исполнителях.

Большим фактором стала коммуникация между организаторами в процессе подготовки и самого проведения конкурса. Все организаторы не из города Красноярска приехали на проект только за 2 дня до его начала, что ни в коем случае не способствовало глубокому погружению в местную обстановку и налаживанию рабочей коммуникации.

В плане организации возникли несколько трудностей, которых не должно было бы быть на обычных проектах. Во время Универсиады занято большинство жилых площадей, точек питания и автомобильных парков. Поэтому возникли трудности с поиском места проживания, питания и с логистической системой, которые бы удовлетворяли техническому заданию и установленному бюджету, к тому же сказывался еще фактор наличия райдеров у приезжих звезд – экспертов проекта.

Возвращаясь к теме Универсиады, стоит отметить, что во время проведения игр на территории практически всего края не осталось свободного светового и звукового оборудования, в связи с чем доставку пришлось организовывать из других регионов страны, в том числе из города Пермь. Из-за

этого фактора, вполне логично, выросла стоимость аренды, которая включает в себя и время доставки, а также добавилась цена доставки с другого города.

Но, на самом деле, это все были решаемые трудности, которые, конечно же, сказались на уровне сложности организации мероприятия, но критически на него не повлияли.

Главным фактором, которые точно стоило изменить, было отсутствие единого руководящего центра, которым должен был являться руководитель проекта, но, к сожалению, не полностью реализовал свои обязанности.

3 Совершенствование процесса управления креативными проектами ЦСК СФУ

3.1 Предложения по улучшению системы управления креативными проектами

Системный формализованный подход к управлению проектами имеет ряд преимуществ по сравнению с другими подходами, основанными на функциональных принципах управления, т. е. когда менеджеры, отвечающие за отдельные функции управления, неформально координируют работу по данному проекту с коллегами из других функциональных подразделений. При этом каждый из менеджеров, как правило, придерживается в работе правил и процедур, разработанных для своего функционально ориентированного подразделения. Системный подход к управлению проектами становится все более популярным по той простой причине, что при его использовании вероятность успешного выполнения каждого отдельного проекта, реализуемого организацией, и всех проектов организации в целом существенно повышается. Каждый проект успешно выполняется, а конкретные результаты достигаются в соответствии с принятым графиком и в рамках установленного бюджета. При реализации отдельного проекта способность организации вести успешную деятельность и ее общая ценность объективно возрастают. [15]

Среди основных причин успешного применения принципов нового подхода к управлению проектами можно выделить следующие:

1. организация отбирает к исполнению только те проекты, которые наилучшим образом соответствуют стратегии развития организации;
2. все обязательства принимаются только для реально осуществимых целей: технических, бюджетных и календарных;
3. ответственность за управление портфелями проектов, программами и проектами тщательно распределена и неукоснительно реализуется;

4. каждый проект планируется, исполняется и контролируется (управляется) так, чтобы все обязательства по нему были выполнены;

5. команды управления проектом должны работать совместно и в соответствии с обязательствами по целям, планам и графикам исполнения проекта

Рекомендуемый подход к улучшениям в области управления проектами заключается в осуществлении следующих шагов:

1. идентификация симптомов неэффективного управления проектами;

2. соотнесение выявленных симптомов с возможными причинами неэффективного управления проектами путем, во-первых, изучения литературы по управлению проектами, во-вторых, проведения аудита текущих проектов и, в-третьих, анализа завершенных проектов;

3. идентификация возможностей для улучшения в области управления проектами и ранжирование этих возможностей;

4. выработка программы улучшения или специальной группы проектов, направленных на устранение и коррекцию возможных причин неэффективного управления;

5. исполнение программы улучшения, оценка результатов и поиск дополнительных областей улучшения.

Развитие системы управления мотивации персонала. Выработать политику и разработайте необходимые процедуры в области: критериев выбора (назначений) менеджеров проектов по типу и размерам проектов; развития и профессионального роста персонала, занятого в управлении проектами; оценки уровня достижений и вознаграждения менеджеров проектов и других лиц, занятых в осуществлении проектов. Здесь также необходимо включить подготовку по совершенствованию знаний языка.

3.2 Улучшение системы управления креативными проектами на примере нового проекта «Школа режиссуры»

Школа режиссуры – еще нереализованный проект Центра студенческой культуры, под организацию которого предполагается получить федеральный грант, который удовлетворит все финансовые потребности проекта.

Для реализации данного проекта на высоком уровне, а также способами, отличными от устаревшей модели управления, стоит, в первую очередь, исправить ошибки в прошлом опыте реализации проектов.

Вернемся к национальному музыкальному конкурсу «Универвидение», где был выявлен ряд проблем:

- нет единого головного центра (руководителя проекта), либо он не в полном объеме выполняет свои функции;
- неудачно выбрано время реализации проекта;
- процесс проектирования был скомкан;
- не была грамотно организована рабочая коммуникация между сторонами-организаторами.

Исходя из этих данных, можно предположить, что изменение проблемных пунктов приведет к улучшению системы управления.

Поэтому для реализации данного проекта будут предприняты следующие шаги:

- с начала процесса проектирования и до последнего момента реализации проекта будет назначен единый руководитель, который решает все проблемные ситуации и является единым центром управления.
- будет выбрано время реализации проекта, в которое на сложность организации не будут влиять сторонние факторы.
- будет создана единая проектная команда, которая сможет уделить время грамотному и точному проектированию, что впоследствии скажется на уменьшении уровня рисков и на уменьшении уровня сложности реализации проекта.

– рабочую коммуникацию между сторонами-организаторами не нужно будет грамотно организовывать, если не будет сторон-организаторов. В связи с этой идеей планируется только один организатор, чьи сотрудники уже сработаны между друг другом.

В дополнение к данным проблемам можно вернуться к выявлению слабых сторон в организационной деятельности Центра студенческой культуры СФУ и обратить внимание на те моменты, которые связаны с процессами проектирования. Потому что процессы проектирования в большинстве организаций выполняются не комплексно, устаревшими методами и ненаучными подходами

Для решения данной проблемы предлагаю перейти от стандартного плана подготовки мероприятия к более современной системе, пользоваться такими ресурсами, как Microsoft Project и подобными, для более эффективного выполнения всех функций и контроля за их выполнением.

А также в подобных проектах немаловажным является процесс креативного создания идей, который тоже сейчас используется в виде устаревшего общего обсуждения. Существует множество техник креативного подхода к выявлению идей, стоит обратить внимание на классический «мозговой штурм» и другие техники.

Управление проектами заключается в составлении плана и отслеживании хода работ по нему. Соответственно, чем лучше план проекта, чем более подробно он составлен, тем легче потом выполнять проектные работы и удачно завершить проект. Чтобы хорошо планировать, нужно, в первую очередь, хорошо представлять себе, что такое проект и из каких элементов состоит его план. [17]

Грамотно сформулировав проект и проанализировав предварительные упрощенные расчеты, можно сделать вывод о его экономической эффективности.

Следующим шагом является составление плана мероприятий по реализации проекта. Он представлен в Таблице 2. Составление данного

документа, определяющего график всей дальнейшей работы проекта, требует чёткого понимания предмета проекта, его целей и задач, а также незаурядных знаний в области проджект-менеджмента.

Таблица 2 – План мероприятий по реализации проекта

Мероприятие	Сроки	Ответственные	Этап
Формирование команды проекта	02.07.2019 - 16.07.2019	Менеджер проекта	Планирование проекта
Написание бизнес-плана	09.07.2019 - 23.07.2019	Финансист проекта	
Проработка концепции школы	09.07.2019 - 23.07.2019	Менеджер проекта	
Выбор места проведения	23.07.2019 - 06.08.2019	Менеджер проекта	
Составление расписания работы школы	23.07.2019 - 06.08.2019	Менеджер проекта	
Составление сценарного плана школы	23.07.2019 - 13.08.2019	Ведущий	
Приглашение экспертов	30.07.2019 - 06.08.2019	Ответственный за работу с экспертами	Осуществление проекта
Установка необходимого оборудования для проведения школы	06.08.2019 - 13.08.2019	Техник	
Проведение рекламной кампании	06.08.2019 - 21.08.2019	Маркетолог	
Открытие школы	23.08.2019 -	Менеджер проекта, ведущий	
Работа школы	23.11.2019 - 08.09.2019	Все	
Заккрытие школы	08.09.2019	Менеджер проекта, ведущий	Завершение проекта
Подведение итогов	10.09.2019	Менеджер проекта	
Корпоративное торжество	10.09.2019	Помощник менеджера, ведущий	

Немного подробнее разберем каждый пункт плана мероприятий по реализации проекта, начнем по порядку:

– формирование команды проекта: наиважнейший пункт, от которого зависит весь уровень реализации проекта, стоит обратить внимание, что ответственный за работу с экспертами должен быть осведомлен с области

режиссирования, чтобы подобрать подходящим специалистов и грамотно оценивать их уровень компетенций;

– лицом ответственным за написание бизнес-плана является финансист проекта. В его распоряжении имеются все остальные участники проекта, если необходима их консультация по вопросам, в которых они более компетентны. Временной ресурс на данное мероприятие – две рабочих недели. Учитывая то, что приближенные расчёты уже были произведены на первом этапе реализации проекта, данного промежутка времени вполне достаточно для написания полноценного бизнес-плана. В конце завершения мероприятия, менеджер проекта оценивает бизнес план: качество его исполнения, содержание и форму, а также соответствие уже имеющейся формулировке проекта и пожеланиям заказчика. Затраты на данный проект измеряются исключительно двухнедельной заработной платой членов команды;

– проработка концепции школы во многом зависит от изначального проекта, который подавался на грант, но тут более детальная разработка составляющих всего мероприятия, к тому же тут можно отталкиваться от количества выделенных ресурсов и от навыков команды;

– вопрос выбора местоположения школы является чрезвычайно важным и требует большого внимания со стороны членов проектной команды. От данного пункта во многом зависит возможность будущих участников школы комфортно посещать все образовательные и развлекательные элементы, а также от места зависит количество и качество необходимого оборудования, которое нужно устанавливать, так как может быть такое, что в подобном месте уже установлена часть нужного оборудования. Поэтому правильным решением будет посоветоваться с маркетологом и техником проекта, а последнее слово оставить за менеджером проекта;

– составление расписания работы школы и сценарного плана являются важными пунктами, которые станут «лицом» всего проекта для тех, кто принимает в нем участие и для тех, кто будет только сторонним наблюдателем. Тут, безусловно, необходимо ознакомиться с опытом

проведения подобных школ, и заранее определиться с тем, в какое русло пойдет школа, легкая ли она будет для восприятия участников, либо сделать тяжелый график, пытаясь «впихнуть» много образовательных и развлекательных элементов в сжатые сроки;

– уровень приглашенных экспертов должен задавать тон всей школе, в дополнение к основному функционалу данного пункта, он еще и осуществляет маркетинговые задачи, так как чем более популярен и известен определенный эксперт, тем больше людей откликнутся на призыв стать участником школы;

– установка необходимого оборудования для проведения школы включает в себя монтаж видео-поверхностей, звуковой аппаратуры, обеспечение экспертов и участников всем необходимым для комфортной работы;

– проведение рекламной кампании школы легко сосредоточить на целевой аудитории, обратившись к театральным училищам, любительским театрам и творческим объединениям;

– открытие и закрытие школы являются опорными мероприятиями в процессе всего функционирования школы, также являются «лицом» всей школы и во многом формируют начальное восприятие проекта и его «послевкусие». Если детально рассмотреть открытие школы, то можно в нем увидеть маркетинговый потенциал, если это мероприятие сделать с должным размахом. Люди, которые уже стали участниками школы, могут сделать пиар школе в социальных сетях благодаря яркому открытию, которое произведет на них впечатление. А те их знакомые, которые увидят подобное мероприятие, могут заинтересоваться самой школой и стать ее участниками.

– если работа школы была грамотно спланирована, то количество эксцессов должно сойти практически на ноль, но жизненный опыт твердит, что нет идеальных мероприятий, поэтому в процессе работы школы всей проектной команде надо быть готовым к экстренным ситуациям;

– подведение итогов является самым главным пунктом с прицелом на будущее, где каждый должен поделиться своим мнением об удачных и неудачных моментах реализации проекта, личном восприятии и мнением о развитии проекта в дальнейшем;

– завершается проект бесполезным с экономической точки зрения, но необходимым, с точки зрения любви к ближнему, мероприятием – корпоративным вечером. Ответственное лицо – помощник менеджера проекта. На данном мероприятии многие из членов команды, возможно, увидятся в последний раз, поэтому необходимо, чтобы оно было ярким и запоминающимся, ведь позади будут несколько месяцев совместной тяжёлой работы. В программе мероприятия: подведение итогов работы, выступления с благодарностями, награждения и прочее.

Ещё одним документом, определяющим сроки и очерёдность выполнения мероприятий проекта, является график Ганта, составленный на основании «Плана мероприятий по реализации проекта». Это популярный тип столбчатых диаграмм (гистограмм), который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту. Является одним из методов планирования проектов.

По сути, диаграмма Ганта состоит из полос, ориентированных вдоль оси времени. Каждая полоса на диаграмме представляет отдельную задачу в составе проекта (вид работы), её концы — моменты начала и завершения работы, её протяженность — длительность работы. Вертикальной осью диаграммы служит перечень задач. Подробнее ознакомиться с диаграммой Ганта можно на Рисунке 1.

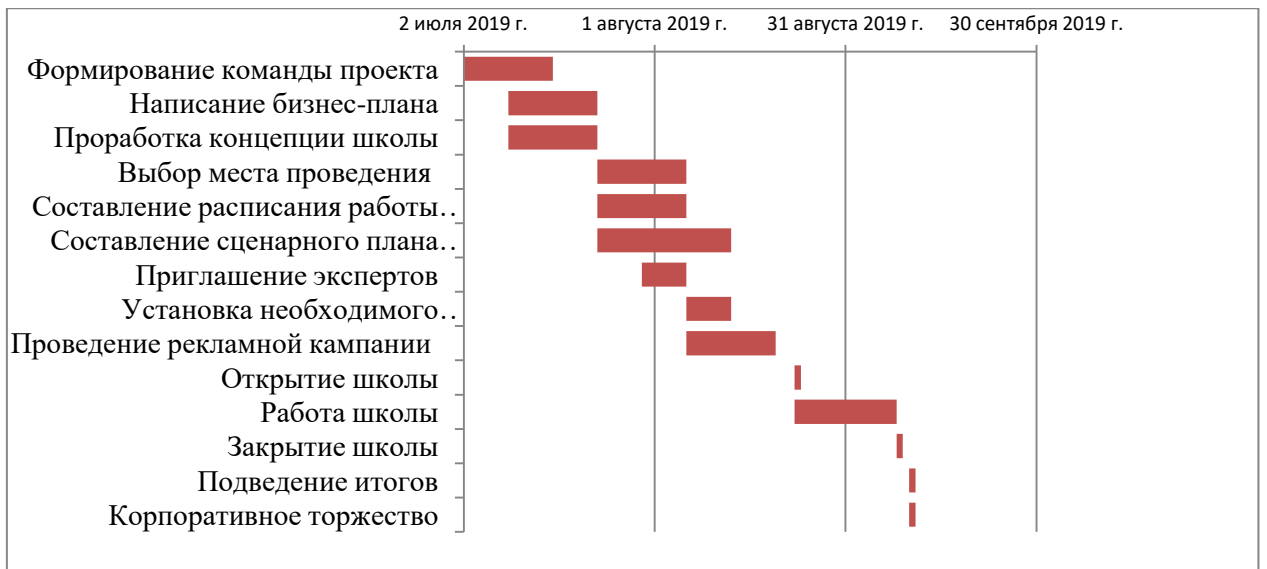


Рисунок 1 – График Ганта

Для начала нужно сформировать команду проекта, так как ни один следующий шаг не возможен без команды специалистов различного профиля. Менеджер проекта назначается инициатором. Далее, менеджер выносит список кандидатур на подтверждение инициатору, который, в свою очередь, либо утверждает команду, либо вносит свои коррективы.

Команда проекта будет включать следующих специалистов:

- менеджер проекта;
- финансист проекта;
- маркетолог;
- ответственный за работу с экспертами
- ведущий
- техник

Таблица 3 – Штатное расписание проекта

Участник команды	менеджер проекта	Помощник менеджера	Ответственный за работу с экспертами	Финансист	Маркетолог	Техник	Ведущий
Формирование команды проекта							
Написание бизнес-плана							
Проработка концепции школы							
Выбор места проведения							
Составление расписания работы школы							
Составление сценарного плана школы							
Приглашение экспертов							
Установка необходимого оборудования для проведения школы							
Проведение рекламной кампании							
Открытие школы							
Работа школы							
Закрытие школы							
Подведение итогов							
Корпоративное торжество							

Для удобства управления командой составлено штатное расписание, на котором наглядно видны лица участвующие в тех или иных мероприятиях проекта, а также ответственнее за каждое мероприятие лица. Штатное расписание можно увидеть в Таблице 3, где для удобства введем обозначения: Участник мероприятия, Ответственный за мероприятие.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная организация предприятий требует смягчения жесткого деления на отделы и разделения задач. Разработка продукта, например, в меньшей степени является работой изобретателя, а в большей - результатом творческих идей и ноу-хау слаженной команды по их реализации.

Чтобы гарантировать максимальный коэффициент полезного действия на всех фазах инновационного цикла, рекомендуется создать соответствующие организационные предпосылки.

Управление проектами - это управление изменениями. Улучшение способности организации управлять проектами требует значительных перемен. Проведение улучшений в управлении проектами само по себе нуждается в применении эффективной практики менеджмента и должно рассматриваться только в долгосрочной перспективе, нацеленной на радикальное повышение ценности организации. Не существует универсального средства, с помощью которого можно разом разрешить все жизненные ситуации и преодолеть все препятствия.

В третьей главе данной работы был разработан проект создания школы режиссуры. Целью данного проекта является реализации временной школы режиссуры.

Важнейшим аспектом в реализации проекта создания школы режиссуры является планирование и дальнейший контроль выполнения проекта. Нельзя пренебрегать методологией управления проектами. Бизнес, не имеющий плана, обречён на скоропостижную гибель, как и бизнес, не имеющий методичного, компетентного менеджмента. Основная проблема российского рынка звукозаписи – это как раз использование неквалифицированного труда, нарушение технологий, экономия на фундаментальных принципах индустрии, желание получить мировой уровень качества за неадекватные деньги, и самое главное, неграмотное распределение этих денег.

Команда проекта состоит из специалистов различного профиля, структура управления – линейно-функциональная. Это обеспечит проекту наличие высококлассных технологических решений, а также гарантию качества, обусловленную профессиональным опытом приглашенных специалистов.

Концепция управления в каждом конкретном случае должна быть сформулирована в точном соответствии с ситуацией и учетом особенностей всех вовлеченных в управление проектом команд организации. Успеху в преодолении этих барьеров на пути к эффективному менеджменту может способствовать описанная выше стратегия.

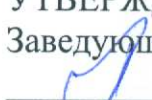
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аверьяскина, А.С. Анализ чувствительности как основа управления рисками/ А.С. Аверьяскина // Политика, экономика и социальная сфера: проблемы взаимодействия. – 2016. – №7. – С.95–101.
2. Беяева С. А. Роль планирования в процессе управления инновационными проектами // Организатор производства. - 2010. - N 4. - С. 84-87.
3. Богоявленская Д. Б. О предмете и методе исследования творческих способностей // Психологический журнал. 1995. №5.
4. Бясов, К. Т. Планирование на предприятии: учебник / К.Т. Бясов. – Изд. 3-е. – Москва : ИНФРА, 2012. – 411 с.
5. Виленский, П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика : учеб.пособие / П.Л. Виленский, В.Н. Лившин,С.А. Смоляк.– Москва :Дело, 2010. – 888 с.
6. Дитхелм Герд Управление проектами. СПб, Бизнес-пресса, 2003, Том 1 "Основы", 390 с., Том 2 "Особенности", 274 с.
7. Ежедневная деловая газета «Ведомости» [Электронный ресурс]. – Режимдоступа:<https://www.vedomosti.ru/auto/articles/2018/01/30/749416-renault-nissan-mitsubishi>.
8. Ермолаева-Томина Л. Б. Исследование факторов, детерминирующих индивидуальные различия в проявлении творческой активности // Психология творчества. – М., 1990. С. 117-130.
9. Игониная, Л.Л. Инвестиции : учеб.пособие / Л.Л. Игониная. – Москва:Юристъ, 2002. – 480 с.
10. Ковалев, В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В. В. Ковалев. – Москва: Проспект, 2013. – 1104 с.
11. Козленко В. Н. Проблема креативности личности // Психология творчества. – М., 1990. С. 131-148.
12. Кокин, А. С. Финансовый менеджмент: учебник / А. С. Кокин, В. Н. Ясенев. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 511 с.

13. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/encycl/pbp.shtml>.
14. Ложкин, О.Б. Инвестиционные проекты, денежные потоки и денежные сделки / О.Б. Ложкин // Финансовый бизнес. – 2008. – №1. – С.35–38.
15. Материалы сайта Российской Ассоциации Управления Проектами [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.sovnet.ru/>
16. Новости экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.finmarket.ru/interview/?id=4731423>.
17. Управление проектами. Под общей редакцией Шапиро В.Д. Учебник. СПб.: "Два Три", 1996 - 610 с.
Финансовый анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://1-fin.ru/?id=281&t=875>.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ
КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 А.В.Григорьев

« 21 » ИЮНЯ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.05 Международный менеджмент

Совершенствование системы управления креативными проектами
(на примере Центра студенческой культуры Сибирского федерального
университета)

Руководитель



канд. экон. наук, доцент А.А. Третьяков

Выпускник



Д.О. Михин

Нормоконтролер



О.С. Костоварова

Красноярск 2019