

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

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ С.Л.Улина

подпись инициалы, фамилия
« _____ » _____ 2017г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Внедрение проектного управления в Красноярском драматическом театре
им. А.С.Пушкина

Руководитель


подпись, дата

_____ доцент

_____ должность, ученая степень

_____ М.И. Элияшева

_____ инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата

_____ К.А.Тюкавкина

_____ инициалы, фамилия

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Внедрение проектного управления в Красноярском драматическом театре им. А.С.Пушкина» содержит 61 страницу текстового документа, 6 приложений, 35 использованных источников, 13 рисунков и 13 таблиц.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ, АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, ДИАГНОСТИКА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ, РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ.

Объектом исследования в рамках данной работы выступает КГАУК Красноярский драматический театр им.А.С.Пушкина

Целью данной работы является анализ управленческой деятельности Красноярского драматического театра им.А.С.Пушкина и разработка рекомендаций по внедрению проектного управления.

Задачи, которые необходимо решить, для достижения поставленной цели:

1. Раскрыть сущность и основные характеристики проектного управления;
2. Провести исследование системы управления театром;
3. Определить процесс внедрения проектного управления;
4. Выявить сложности внедрения проектного управления;
5. Разработать рекомендации по внедрению проектного управления.

В результате проведенных исследований выявлено, что в настоящий момент внедрение проектного управления на все направления деятельности театра невозможно. Разработаны рекомендации по внедрению проектного управления в отдел PR-службы.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы проектного управления.....	6
1.1 Основные характеристики проектного управления.....	6
1.2 Сложности внедрения проектного управления.....	12
1.3 Процесс внедрения проектного управления.....	17
2 Исследование системы управления проектами в Красноярском драматическом театре им.А.С.Пушкина.....	23
2.1 Организационно - управленческая характеристика Красноярского драматического театра им.А.С.Пушкина.....	23
2.2 Сравнительный анализ деятельности Красноярского драматического театра им.А.С.Пушкина и Молодежного театра юного зрителя г.Красноярска.....	30
2.3 Диагностика процесса управления проектами в Красноярском драматическом театре им.А.С.Пушкина.....	36
3 Внедрение проектного управления в Красноярском драматическом театре им.А.С.Пушкина.....	46
3.1 Разработка рекомендаций по внедрению проектного управления в Красноярском драматическом театре им.А.С.Пушкина.....	46
3.2 Оценка организационной эффективности мероприятий по внедрению проектного управления в Красноярском драматическом театре им.А.С.Пушкина.....	50
3.3 Организационный план внедрения проектного управления в Красноярском драматическом театре им.А.С.Пушкина.....	52
Заключение.....	59
Список использованных источников.....	61
Приложения А - Е.....	64 - 71

ВВЕДЕНИЕ

Проектное управление с каждым годом набирает большую популярность и присутствует в деятельности множества компаний. Эффективность проектного менеджмента доказана множеством успешных проектов. Благодаря внедрению проектной деятельности, организации повышают свою конкурентоспособность.

Основные категории проектного менеджмента – это время, ресурсы, качество. Для того, что бы всё это было возможно воплотить в жизнь, разработано специальное программное обеспечение по управлению проектами. К самым распространённым относятся: Microsoft Project Professional, Primavera, Advanta. Для организации искусства, много лет являющейся лучшей в городе, особенно важно в повышающейся ежедневно конкуренции, сохранить свои лидирующие позиции и быть на шаг впереди конкурентов. Для повышения эффективности деятельности предлагается внедрение проектного управления, т.к. деятельность театра носит проектный характер.

Цель работы: анализ управленческой деятельности Красноярского драматического театра им.А.С.Пушкина и разработка рекомендаций по внедрению проектного управления.

Задачи:

6. Раскрыть сущность и основные характеристики проектного управления;
7. Провести исследование системы управления театром;
8. Определить процесс внедрения проектного управления;
9. Выявить сложности внедрения проектного управления;
10. Разработать рекомендации по внедрению проектного управления.

Объектом исследования является Красноярский драматический театр им.А.С.Пушкина.

Предметом исследования является управленческая деятельность и проекты, осуществляемые в театре.

При проведении исследования использовались следующие инструменты:

- анализ документов организации;
- контент - анализ конкурирующих театров г.Красноярска;
- SWOT - анализ;
- анкетирование зрителей;
- метод включенного наблюдения;
- анализ силового поля

-неформализованные интервью с директором П.А.Аникиным, зам.директора по работе со зрителями Т.А.Михейчевой, зам.директора по постановочной части Ю.Б. Мизениным, зав.литературной частью Л.Н.Лейченко, зав.группой А.А.Кротовой, и руководителем пресс-службы театра М.А.Сикора по вопросам текущей деятельности и выполнении их задач в рамках реализации проекта.

1 Теоретические основы проектного управления

1.1 Основные характеристики проектного управления

Проект - это временное предприятие (усилие), осуществляемое для создания уникального продукта или услуги.

Проектное управление – это управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ [1].

Впервые в полном объеме технология проектного управления свое практическое воплощение нашла в 1953–1954 гг. в подразделениях американских военно-воздушных сил. С тех пор на науку управления проектами влияли как социальные методы, научные подходы, так и бизнес — подходы. Можно смело заявить о том, что наблюдалось развитие делового мира, и крупномасштабные государственные проекты того времени стали базой для методологии управления проектами сегодня [2].

Объектом проектного управления принято считать особым образом организованный комплекс работ, направленный на решение определенной задачи или достижение определенной цели, выполнение которого ограничено во времени, а также связано с потреблением конкретных финансовых, материальных и трудовых ресурсов [3].

Важное значение в управлении проектами отводится достижению рациональных соотношений на так называемом "магическом треугольнике" – затраты, сроки, качество, находящиеся в полярной зависимости. В этом смысле, проектное управление представляет поиск баланса между ограничениями. "Магический треугольник" представлен на рисунке 1.



Рисунок 1 - Магический треугольник проектного управления

Несмотря на все разнообразие результатов, масштабов, затрат и сроков реализации, все проекты имеют пять общих характеристик:

1. Проекты имеют разовый характер. Все проекты представляют собой разовые явления. Они приходят и уходят, появляются и исчезают, оставляя после себя конкретные результаты.

2. Каждый проект по-своему неповторим. Нет двух одинаковых проектов. Каждый проект, независимо от его результатов, в своей основе имеет что-то неповторимое, характерное только для него. В некоторых проектах подобная неповторимость или уникальность проявляется наиболее отчетливо.

3. Проекты ограничены четкими временными рамками. Проект – это создание чего-либо за установленный срок. Он имеет "предельный конечный срок" или планируемую дату завершения, то есть реализация проекта ограничена во времени. Когда истекает срок и проект завершен, то группу его руководителей распускают, а участники переходят к другим проектам или задачам. Результаты реализации проекта передают тем, кто будет ими пользоваться. В более крупных и сложных проектах период работы может занимать несколько лет и даже десятилетий, но даже в таких проектах наступает конечный срок.

4. Все проекты сопряжены с изменениями. В процессе их реализации создается нечто новое и иногда уничтожается старое. Изменения могут быть большими или маленькими, могут никак не сказаться на нашей жизни или же наоборот возыметь серьезные последствия. Они изменяют место, где мы

работаем, и то, как мы работаем. Управление изменениями требует определенных навыков, коренным образом отличающихся от тех, которые необходимы для поддержания стабильной предсказуемой повседневной деятельности.

5. Проекты дают определенные результаты. Все проекты имеют вполне определенные результаты. Это может быть новый дом, напечатанная книга, модифицированная структура компании, новая купленная машина или победа на выборах. Путь к достижению подобных результатов состоит из отдельных этапов, каждый из которых характеризуется вполне конкретными действиями, и каждый из них имеет свой промежуточный результат или промежуточную цель.

Исходя из сущности проекта, его следует рассматривать как инструмент развития, реализации стратегий и осуществления преобразований. Поэтому сегодня методология управления проектами имеет все большее применение практически во всех сферах деятельности государственных, общественных и коммерческих структур [4]. Методология управления проектами - это подход к формированию набора методов, который структурирует систему управления проектами и отражается в руководствах. Методология определяет, как будет организовано управление проектами и обеспечивает системную целостность.

Направление деятельности предприятия выбирается обычно по результатам стратегического анализа, проведенного с помощью матрицы БКГ и других матриц, а также по результатам SWOT анализа предприятия. Стратегия предприятия формируется с целью экономически эффективного решения поставленных задач и поддержания конкурентного преимущества.

Выбор будущего развития компании описывается двумя основными составляющими:

- 1) миссией компании;
- 2) видением развития.

Говоря о понимании задачи стратегического управления, можно сказать, что оно устанавливает курс развития всей компании, а управление проектами

обеспечивает реализацию стратегий развития. Проектно-ориентированная компания, как правило, характеризуется своей стратегией, организационной структурой и культурой. Основной стратегией в проектно-ориентированной компании является стратегия управления проектами. Для начала, разрабатывается проект, и если он успешен, то происходит его интеграция в регулярную деятельность, и как следствие в реализацию стратегии.

Управление проектом представляет собой открытую динамическую систему, которая состоит из связанных между собой работ, взаимодействует с окружающей средой, получая от нее необходимые ресурсы и предоставляя ей полученные результаты, а также находится под воздействием различных факторов риска. Таким образом, можно выделить четыре базовых элемента управления любым проектом, представленных на рисунке 2.



Рисунок 2 - Базовые элементы управления проектом

Эти базовые элементы можно назвать основными объектами управления проектом.

Работы — это трудовые процессы, направленные на достижение результатов и требующие необходимых затрат времени и ресурсов. К работам следует относить деятельность по созданию материальных объектов (производственные работы), интеллектуально-информационной продукции (научно-исследовательские работы), деятельность по выработке и передаче уп-

равляющих воздействий и обратной связи (решения и отчеты), деятельность по перемещению материальных объектов, например ресурсов (поставки).

Под ресурсами следует понимать совокупность объектов, необходимых для выполнения работ.

Существуют основные группы ресурсов, используемых в управлении проектом:

- человеческие ресурсы — субъекты деятельности, объединенные в системы взаимодействия друг с другом и другими ресурсами. К человеческим ресурсам относят руководителей и работников;

- материальные ресурсы — средства и предметы деятельности, используемые для выполнения работ. Средства деятельности переносят свою стоимость на результаты в ходе выполнения работ постепенно. К средствам деятельности относят машины и механизмы (активные средства), здания и сооружения (пассивные средства).

Результаты — это продукты деятельности (работ), воплощающие в себе ранее поставленные цели. Результаты могут быть: материальные (продукция, изделия) и нематериальные (информационные — документы, социальный эффект); прямые и косвенные; промежуточные и окончательные.

Кроме того, окружающая среда, так же как и внутренняя, является источником различного рода возмущений, прямым или косвенным образом воздействующих на проект в целом и на его отдельные составляющие. Потенциальные последствия этих возмущений можно обобщенно определить как риски. Этот базовый элемент управления проектом по большому счету не является объектом управления. Но термин "управление рисками" используется, хотя его не следует понимать буквально. Управление рисками нужно рассматривать как деятельность по управлению взаимодействием проекта и факторов риска, имеющую своей целью минимизировать отклонения от ранее принятых решений. В силу этого риски, определяемые как совокупность вероятностных взаимодействий проекта с независимыми факторами

окружающей и внутренней среды, можно обозначить как базовый элемент управления проектом.

Все четыре базовых элемента управления проектом находятся во взаимодействии друг с другом. Ресурсы используются при выполнении работ, в ходе выполнения работ создаются результаты, в результатах содержатся материальные и экономические субстраты ресурсов. Риски воздействуют на ресурсы, на работы, на результаты. Проект воздействует на окружающую среду и на риски.[5]

В рамках управления проектом можно выделить четыре вида процессов, изображенных на рисунке 3:



Рисунок 3 - Процессы в рамках управления проектом

Процессы проектирования (планирования) состоят в создании оптимальной модели деятельности по управлению проектом в целом, а также отдельных подсистем (процессов, работ).

Процессы реализации состоят в воплощении ранее созданной модели в рамках конкретной предметной области.

Процессы контроля отображают полученные результаты на ранее созданной модели, обеспечивают выявление фактических и прогнозных отклонений, выработку корректирующих и предупреждающих мероприятий.

Процессы завершения заключаются в создании модели, отображающей фактически достигнутые результаты, сопоставлении этих результатов с поставленными целями, анализе эффективности и результативности работ.

Проектное управление позволяет экономить ресурсы, добиваться высоких темпов роста в бизнесе, снижать издержки производства и делать предложения производительности товаров и услуг более конкурентоспособными [6].

1.2 Сложности внедрения проектного управления

Проектная деятельность в той или иной форме присутствует практически в любой компании. Всё больше компаний осознают сложность задач проектного управления и выделяют проектную деятельность в качестве важной, специфической части своего бизнеса. Информационные системы управления проектами обеспечивают планирование проектов и ресурсов, управление проектными командами, оценку рисков, отслеживание хода исполнения проектов, формирование управленческой отчетности и контроль финансовой составляющей проектов.

Управление проектами на уровне всей организации позволяет решить проблемы взаимного пересечения сроков при планировании загрузки ресурсов, а значит, более эффективно использовать ресурсы.

Автоматизируются такие процессы управления, как планирование, отслеживание, контроль, расстановка приоритетов и коммуникации. Стандартизируется подход к управлению проектами на уровне предприятия, накапливается и распространяется опыт работы, эффективные методы. Руководство организации получает полную картину о ведущихся проектах и использовании ресурсов.

Основные ограничения, препятствующие внедрению системы управления проектами в масштабе предприятия:

1. Сложный интерфейс выбранного программного обеспечения.

С учетом того, что большинство пользователей систем управления проектами в основном являются руководителями, а не ИТ-специалистами, использование сложного программного обеспечения может представлять для них значительные трудности.

2. Большинство средств управления проектами направлены на решение ограниченного круга задач.

Процессы управления проектами требуют адекватной информационной поддержки на всех уровнях предприятия: высшего руководства и кураторов проектов, руководителей проектов, исполнителей и участников.

Отсутствие ощутимых выгод от системы управления проектами для определенной части сотрудников предприятия означает, по крайней мере, незаинтересованность этих сотрудников в создаваемом решении. В лучшем случае они будут игнорировать систему, в худшем – станут источником для саботажа и сопротивления.

3. Предлагаемые программные продукты не всегда предполагают легкую, не требующую вмешательства ИТ-специалистов, адаптацию, или адаптация возможна, но с существенной переделкой продукта.

Многие из существующих программ для управления проектами предлагаются как коробочные продукты, и не подразумевают адаптацию для предприятия.

В других случаях адаптация возможна, но для ее выполнения необходимо производить изменения в самом программном обеспечении (изменение кода программы), что под силу не каждому предприятию. Внесение подобных изменений существенно затрудняет последующую поддержку такого программного обеспечения.

Не зная основных рисков и причин сопротивления, руководитель проекта внедрения системы зачастую остается один на один с возникающими ниоткуда новыми и новыми проблемами.

Указанные ограничения редко препятствуют созданию решений, в которых над проектами работают одновременно 3-7 человек. Но когда речь идет о числе пользователей больше 10, каждая из этих проблем становится реальной угрозой для внедрения системы управления проектами [7].

Основными проблемами применения методов управления проектами в практике российских менеджеров являются:

- нечеткое распределение функциональных обязанностей, в том числе и по причине бурного развития (роста) предприятия;
- недостаточная теоретическая подготовка управляющего персонала;
- отсутствие формализации процессов проектного управления.

К основным причинам недостаточно эффективного применения, на наш взгляд, следует отнести отсутствие системности и последовательности в процессах внедрения методов управления, в частности инструментов управления проектами.

Основными направлениями преодоления социально-психологических барьеров развития проектного менеджмента в России являются:

- осознание руководством необходимости изменений;
- изменение структуры и методов управления;
- выявление и попытка устранения не симптомов, а причин проблем;
- формализация и переведение на научные основы использования проектного управления;
- делегирование самостоятельности и ответственности руководителям проектов;
- внедрение системы непрерывного профессионального образования сотрудников фирм.

Несмотря на то, что сегодня проектное управление пока слабо распространено среди российских предприятий, за ним будущее. Проектное управление представляет собой характерную черту лидерского положения предприятия на рынке. К лидерам рынка себя отнесли 62 % менеджеров, активно использующих проектное управление.

Анализ специфики распространения управленческих технологий в России показывает, что одним из основных барьеров выступает неэффективная управленческая структура, выстроенная на сверхконцентрации ресурсов в руках руководителей, и отсутствие понимания специфики командной работы. Наиболее проблемно внедрение проектного управления протекает на предприятиях, в той или иной форме существовавших до 1990 года и имеющих сложившуюся устойчивую систему стереотипов, накладывающих отпечаток на управленческую деятельность [8].

Проектная деятельность на любом предприятии обладает уникальными особенностями, и важным фактором успеха при внедрении системы управления

проектами является ее открытость, способность к интеграции и возможности развития базовой функциональности.

Помимо недостатков, получаемых организациями от внедрения системы управления проектами, можно выделить и следующие преимущества:

1. Обеспечение реализации стратегии компании посредством проектов.
2. Повышение эффективности взаимодействия подразделений компании.
3. Создание регламентированного процесса управления проектами в компании.
4. Унификацию информационных потоков и документооборота по управлению проектами.
5. Улучшение контроля и управления исполнением проектов.
6. Оперативное получение информации о ходе выполнения проекта от исполнителей за счет регламентированного и автоматизированного порядка отчетности.
7. Возможность анализировать загрузку и доступность ресурсов, а также планирование ресурсов проекта в соответствии с необходимой квалификацией и степенью загрузки.
8. Обеспечение минимизации рисков проектов.
9. Обеспечение контроля качества выполнения проекта.
10. Возможность контролировать исполнение бюджета проекта и планирование будущих затрат.
11. Уменьшение количества незавершенных проектов из-за срыва сроков.
12. Учет проектов и возможность анализа портфеля проектов [9].

Достаточно большую роль в управлении проектами играют маркетинговые исследования, зачастую компании начинают свою работу, опираясь лишь на собственную интуицию или опыт, однако, в силу того, что проект это нечто уникальное, очень сложно прогнозировать реакцию рынка на

реализацию проекта. Оговоримся, что экспертные оценки и опыт, безусловно, применяются при реализации проекта (формирование идеи, концепция проекта, непосредственно реализация проекта). Достаточно часто, можно столкнуться с отсутствием маркетинговых исследований.

Основная задача применения методик управления театральными проектами – обеспечение высокой эффективности планирования и контроля, повышение качества спектакля и извлечение максимальной прибыли.

В США, Франции, Италии и в других странах система сетевого планирования активно применяется при постановке театральных спектаклей и выпуске кинофильмов. В России - на киностудии «Мосфильм» и на студиях телевидения метод сетевого планирования также успешно опробован.

Подготовка премьеры - результат совместных усилий большого коллектива работников различных специальностей. Планирование и контроль с первого до последнего дня работы над новым спектаклем поможет обеспечить обстановку, без которой невозможно создание качественного продукта. Практика применения сетевого планирования показывает, что правильное использование метода позволяет значительно сократить сроки и стоимость осуществления различного рода проектов.

1.3 Процесс внедрения проектного управления

Разработанный план внедрения не должен ограничиваться лишь установкой программного обеспечения в организации и обучением пользователей функциям системы. Проекты по установке новых систем автоматизации управленческой деятельности традиционно охватывают гораздо более широкий спектр задач от дополнительной формализации процедур сбора и хранения управленческой информации, до осуществления изменений в организационной структуре управления и перераспределения обязанностей. Проекты по внедрению подобных систем можно отнести к классу организационных проектов - проектов, в той или иной степени ведущих к развитию структуры организации. Отличительной особенностью данного типа

проектов является то, что от успеха или провала проекта может зависеть эффективность функционирования организации в целом или ее отдельных подразделений. Начать освоение системы управления проектами в организации лучше всего с разработки плана работ по внедрению системы. По этой причине тщательное планирование и контроль не только технических, но и человеческих аспектов внедрения системы приобретает особую важность [10].

Переход на современные средства управления проектами на предприятии не может быть осуществлен без создания или модернизации имеющегося стандарта управления проектами.

Стандарт управления проектами предприятия - совокупность документов, объясняющих или предписывающих, как, в какой последовательности, в какие сроки, с использованием каких шаблонов нужно выполнять те или иные действия в процессе управления проектами. Этапы внедрения системы управления проектами представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Этапы внедрения системы управления проектами

Этап внедрения	Описание этапа
Этап 1. Разработка стандарта управления проектами на предприятии.	Разработка нормативной базы управления проектами: положений, методических и регламентирующих документов, инструкции, шаблоны рабочих документов УП и формы управленческой отчетности.
Этап 2. Создание проектного офиса	Обеспечение организации единой методологией, стандартами, процедурами и шаблонами проектной деятельности, создание типовых проектов и тд.
Этап 3. Формирование команды проекта	Определение (выявление) сотрудников организации, которых необходимо задействовать в управлении проектами
Этап 4. Внедрение технического обеспечения на рабочих местах	Установка и настройка технического и программного обеспечения (оборудования)
Этап 5. Обучение сотрудников	Обучение в соответствии с функциональными обязанностями в проектной деятельности и повышение квалификации
Этап 6. Перевод проектной деятельности предприятия в систему управления проектами.	Повышение эффективности планирования проектной деятельности на предприятии. Применение современных программных и технических средств. Сокращение времени на ввод, сортировку, поиск, обработку информации и получение отчетности.
Этап 7. Ввод проектных данных и	Пилот проекта

Этап внедрения	Описание этапа
проведение корректировок по проектам.	
Этап 8. Корректировка проекта	Мониторинг и корректировка данных по проекту

Внедрение системы управления проектами в рамках интегрированной системы управления предприятием является очень сложным, трудоемким процессом. В связи с этим, выделим основные факторы, влияющие на сроки и успешность проекта внедрения:

- получение максимальной информации по проекту внедрения;
- анализ всевозможных рисков;
- четкое и качественное описание всех процедур внедрения;
- разработка методологии управления проектами предприятия;
- качественный подбор участников команды внедрения, организация коммуникаций;
- обучение команды внедрения и персонала предприятия (конечных пользователей).
- PR [11].

В процессе внедрения различного рода изменений в рабочие процессы и стратегию развития компании, необходимо учитывать, что нововведения должны находиться под постоянным контролем, как с технической стороны, так и стороны людских ресурсов. При этом, грамотно проведенный контроль технической части нововведений позволяет гарантировать их успешное внедрение и использование. То есть, такой контроль позволяет создать все необходимые инструменты для качественной разработки проекта и его внедрения. В свою очередь, контроль за людскими ресурсами компании позволяет обеспечить должное восприятие нововведений и исполнение их на местах.

Внедрение методов проектного управления является организационным изменением, которое вызывает сопротивление. Сопротивление изменениям — сложное организационное явление, которое в зависимости от ситуации может

иметь положительное и отрицательное значение. Оно является закономерной реакцией организации на внешние и внутренние воздействия. Знания, умения и навыки руководителей позволяют управлять повышением и понижением сопротивления изменениям. Но их возможности ограничены ресурсами и закономерностями.

Единого варианта, который мог бы гарантировать эффективное преодоление сопротивления организационным изменениям, не существует. Также не существует единственно правильной модели внедрения организационных изменений. К наиболее популярным моделям управления изменениями на сегодняшний день следует отнести:

- модель Дж. Коттера и Л. Шлезингера;
- модель компании Дженерал Электрик;
- модель Курта Левина.

Каждая из них акцентирует внимание на определенных моментах организационных изменений, выделяя ключевые факторы и процессы, которые должны соблюдаться при проведении организационных изменений и преодолении сопротивления соответственно [12].

Наиболее подробно рассмотрим модель, предложенную Куртом Левиным.

Модель включает три этапа, изображенных на рисунке 4.

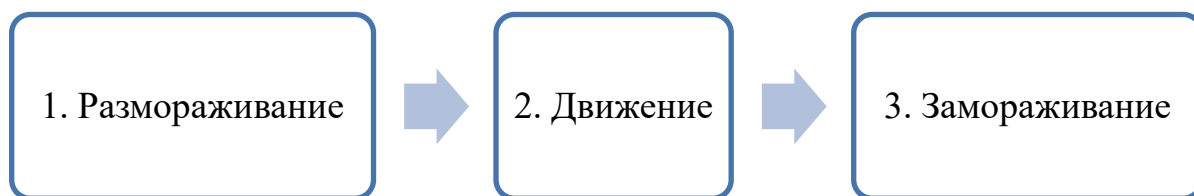


Рисунок 4 - Трехфазная модель реализации изменений Курта Левина

1 этап: стадия размораживания подразумевает осмысление сложившегося положения, определение движущих сил и описание желаемого конечного состояния. На этой стадии происходит переосмысление организацией своих

взглядов и бизнес-процессов и отказ от некоторых из них. В этот период организация должна стать менее стабильной, словно на время размороженная. В качестве эффективного инструмента разморозки предлагается использовать «Анализ силового поля» (Force Field Analysis).

2 этап: стадия движения знаменует собой процесс перехода из одного (как есть) в другое (как должно быть) состояние. К.Левин сравнивал этот этап с движением, путешествием, которое совершается для преодоления проблем. Этот этап предусматривает участие и вовлечение персонала организации. Руководству необходимо поддерживать у сотрудников веру в успех и ясную картину образа желаемого будущего.

3 этап: стадия замораживания представляет собой стабилизацию организации и цементирование нового состояния. Процесс внедрения нового не всегда является изменением. Очень часто, через какое-то время после окончания проекта, организация отказывается от его результатов, перестает использовать внедрение. Модель К.Левина учитывает такое понятие, как гомеостаз (свойство системы стремиться к восстановлению). На третьем этапе предлагается использовать такие инструменты, как институционализация новых подходов (с помощью структуры, новых стандартов, норм и т.д.), определение политик и систем вознаграждения [13].

В условиях усиливающейся конкуренции, бизнесу нужно быстрее развиваться. Развитие компании — это изменения. Изменения — это проекты. Проектное управление — это инструмент бизнеса для ускорения развития и повышения конкурентоспособности бизнеса [14].

Изменения проектного управления практически любой организацией — это комплекс мер, которые направлены на обнаружение слабых сторон в управленческой деятельности и замену подобных процессов на более эффективные.

Проектное управление, внедрение которого позволяет существенно улучшить показатели производительности компании и увеличить

конкурентную способность, рекомендуется проводить при помощи квалифицированных специалистов.

Сегодня, внедрение инноваций производится по четырем направлениям:

- человеческие ресурсы;
- усовершенствование рабочих и управленческих процессов;
- выбор оптимальных инструментов;
- выбор методики внедрения изменений;

Прежде чем приступать к внедрению изменений, необходимо удостовериться в том, что предприятие находится в оптимальном для этого состоянии. Так, среди основных факторов, указывающих на необходимость интеграции, можно выделить следующие:

- общая нацеленность на результат;
- осознание важности значения качественного управления человеческими ресурсами компании;
- структурирование и комплексный подход к внедрению подобного рода изменений.

При этом успешность подобного проекта обуславливается в первую очередь слаженной работой всех необходимых служб и подразделений компании, а также грамотной работой привлеченных специалистов [15].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Увеличивающееся количество конкурентов обостряет необходимость развиваться и применять современные методы управления. Основной целью деятельности театра было и остается достижение социального эффекта. Театр не может существовать и развиваться, не удовлетворяя потребности зрителей, а без грамотного менеджмента это невозможно сделать. Все театры находятся в большой зависимости от общества, и мнение зрителей оказывает огромное влияние на существование театра и его возможность "жить".

Внедрение проектного управления позволит театральной организации своевременно и точно реагировать на изменения внешней среды, выстраивая творческую и административную деятельность. Точное стратегическое видение поможет театру обеспечить максимально высокий социальный эффект и принесет экономическую стабильность, что в случае с объектом исследования данной выпускной работы особенно важно.

Управление проектами как инструмент реализации стратегии выстраивает систему управления в театре таким образом, чтобы, предвидя будущие изменения, театр мог не только защитить себя от них, но и сделать их своим преимуществом, обеспечивая себе эффективную деятельность.

Целью работы являлся анализ управления в Красноярском Драматическом театре им.А.С.Пушкина и разработка рекомендаций по внедрению проектного управления.

Несмотря на многие стандартизированные рекомендации, не может быть единой методологии, которая бы гарантировала успех проекта. Каждая организация уникальна, как уникальна ее корпоративная культура и сложившиеся методы работы. В театре, как и в любой сфере, существуют свои особенности. Красноярский драматический театр - организация некоммерческая, несущая ответственность перед обществом за удовлетворение целого ряда социальных потребностей, предлагая при этом не осязаемые товары.

Результаты исследования позволили сделать вывод, что в настоящий момент театр не готов к внедрению проектного управления на все направления деятельности. Сейчас внедрение возможно и необходимо осуществить в проекты продвижения, осуществляемые пресс-службой. Был разработан организационный план внедрения проектного управления, шаблоны для документации будущих проектов, проработана схема обучения сотрудников. Данные мероприятия способны, на наш взгляд, улучшить существующее управление, исправить ряд проблем, присутствующих в театре в данный момент и повысить уровень предоставления услуги и эффективность деятельности. Таким образом, поставленные задачи выпускной работы выполнены, а цель достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Библиотекарь.ру [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/60.htm>
2. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / кол. авт.; под ред. проф. М. Л. Разу. — М.: КНОРУС, 2016. — 755 с.
3. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/1998-6/11.shtml>
4. EFLEADER - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://refleader.ru/jgeotratyotrmer.html>
5. Разработка программ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://ani-studio.narod.ru/BOX/Flash/Study/Automation/HTML-Themes/Theme15.htm>
6. Чурилов А. А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России // Молодой ученый. — 2013. — №3. — С. 299-301
7. Система управления проектами "Аванта" [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.advanta-group.ru/blog/osobennosti-vnedrenia-predpriatia>
8. Мудунов А.С., Цахаева К.Н. Основные проблемы внедрения технологий проектного управления в российскую практику // Фундаментальные исследования. — 2015. — № 11-7. — С. 1457-1460; [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=39858>
9. Управление проектами. Внедрение и разработка [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://pm-partner.ru/services/6/30>
10. Технологии корпоративного управления [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://iteam.ru/publications/project/section_41/article_443
11. Технологии корпоративного управления [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://iteam.ru/publications/project/section_40/article_2469

12. КН - групп. Управление проектами [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://kn-grup.com/publications/articles/rukovoditelju-proektov/121>
13. Управление изменениями. Проект Василия Демьяненко [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://ibcm.biz/модель-изменений-размораживание-движение-замораживание>
14. Адванта Консалтинг [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://conference.advanta-group.ru>
15. Агентство эффективности (ООО «Ферст трэйнинг групп») [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.ft-group.ru/knowledge-base/project-management/3514>
16. Министерство культуры Красноярского края [Электронный ресурс]. - Режим доступа: krascult.ru
17. Официальный сайт Красноярского драматического театра им.А.С.Пушкина [Электронный ресурс]. - Режим доступа: sibdrama.ru
18. Официальный сайт Красноярского театра юного зрителя [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.ktyz.ru
19. Проектная Практика [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://pmpractice.ru/training/programs/program_list/329/?idmonth=&detailedtext
20. Официальный сайт Майкрософт [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://store.softline.ru/microsoft/microsoft-project>
21. Петербургский театральный журнал. Антреприза vs Проектный театр Майкрософт [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://ptj.spb.ru/archive/50/15let-50/antrepriza-versus-proektnyj-teatr>
22. Справочник руководителя учреждения культуры [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.cultmanager.ru>
23. Менеджмент в России и за рубежом [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.mevriz.ru>
24. Официальный сайт Министерства культуры России [Электронный ресурс]. - Режим доступа: mkrf.ru

25. Организационное поведение : учеб. пособие / М. И. Элияшева, Т. В. Вырупаева, С. Л. Улина и др. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2015. – 328 с.
26. Научная библиотека КиберЛиника [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>
27. Берестовская В.М., Тюренков Д.Ю. Особенности управления проектами в современных условиях // Гуманитарные научные исследования. 2015.№3 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2015/03/9357>
28. Менеджмент в России и за рубежом [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.mevriz.ru>
29. Ф. Котлер, Д. Шефф - Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств – М.: Классика: Классика-XXI, 688с. ISBN: 5-89817-103-7
30. Фламп.ру — лучшие компании Красноярска по отзывам клиентов [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://krasnoyarsk.flamp.ru>
31. Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом / Вадим Богданов. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 248 с.
32. Сцена: театральные новости, обзоры, интервью [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.thestage.co.uk/opinion/2016/mark-shenton-whats-the-difference-between-commercial-and-artistic-theatre>
33. Руководство к своду знаний по управлению проектами (руководство PMBOK). – Project Management Institute, 2014.
34. Скорев Е. Н. Внедрение проектного управления на предприятии и измерение эффективности процессов управления проектами // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 15. – С. 1016–1020. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/96118.htm>.
35. Московское отделение PMI // [Электронный ресурс] - URL: <http://www.pmi.ru/about/code.php>