

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

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« _____ » _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.02.08 - Управление проектами (в организации)

Совершенствование проектного управления (на примере
ООО «Макс Моушен»)

Руководитель




подпись, дата

ассистент

кафедры менеджмента А. О. Казакова

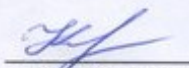
Консультант



подпись, дата

И. Ю. Моськина

Выпускник



подпись, дата

Ю.С. Коннова

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование проектного управления (на примере ООО «Макс Моушен»)» содержит 93 страницы текстового документа, 5 приложений, 35 использованных источников, 16 рисунков и 14 таблиц.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА, МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ.

Объектом исследования в рамках данной работы выступает ООО «Макс Моушен»

Целью данной работы является совершенствование проектного управления ООО «Макс Моушен»

Задачи, которые необходимо решить для достижения поставленной цели:

– определение понятия управления проектами, элементов проектного управления и изучение методологий управления проектами;

– анализ компании ООО «Макс Моушен» с точки зрения выявления проблем проектного управления;

– разработка предложений по совершенствованию проектного управления компании.

В результате анализа проектного управления были выявлены проблемы:

- низкая вовлеченность заказчика в процесс подготовки мероприятия;
- низкий уровень контроля при ведении проектов;
- перегрузка сотрудников.

В результате был предложен новый подход к управлению жизненным циклом проектов исследуемой компании.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Управление проектами в event-бизнесе.....	8
1.1 Проектная деятельность и ее элементы.....	8
1.2 Ключевые методологические подходы проектного управления	15
1.3 Проблемы управления проектами в event-компаниях	21
2 Анализ деятельности компании ООО «Макс Моушен» в г. Красноярске	Ошибка! Закладка не определена.
2.1 Положение компании ООО «Макс Моушен» на рынке.....	Ошибка! Закладка не определена.
2.2 Анализ деятельности ООО «Макс Моушен».....	Ошибка! Закладка не определена.
2.3 Определение проблем компании ООО «Макс Моушен» в области управления проектами	Ошибка! Закладка не определена.
3 Разработка предложений по совершенствованию проектного управления ООО «Макс Моушен».....	Ошибка! Закладка не определена.
3.1 Разработка основных направлений совершенствования проектного управления компании ООО «Макс Моушен».....	Ошибка! Закладка не определена.
3.2 Разработка организационного плана мероприятий по совершенствованию проектного управления ООО «Макс Моушен».....	Ошибка! Закладка не определена.
3.3 Обоснование организационной эффективности внедряемых предложений по совершенствованию проектного управления ООО «Макс Моушен»	Ошибка! Закладка не определена.
Заключение	Ошибка! Закладка не определена.
Список использованных источников	Ошибка! Закладка не определена.
Приложения А-Д.....	Ошибка! Закладка не определена.-94

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время управление проектами стало признанной во всем мире отраслью профессиональной деятельности – особой сферой менеджмента в коммерческих и некоммерческих организациях. Сейчас уже трудно назвать хотя бы один значительный проект, который осуществлялся бы вне рамок идеологии и методологии управления проектами. Трудно также назвать хотя бы одну известную в мире компанию, не использующую в своей практике методы и средства управления проектами.

Индустрия event-услуг представляет собой предоставление услуг по организации мероприятий различного уровня и профиля, это могут быть конференции, съезды, конгрессы, музыкальные и спортивные мероприятия.

Активно растут все сегменты event-сферы. Желание людей по всему миру отмечать события различного уровня и профиля увеличивает рост данной индустрии. Причем, помимо традиционных сегментов, представляющих собой различные направления частных мероприятий: свадьбы, юбилеи, в последние два десятилетия оживленно развиваются деловые мероприятия. Корпоративные вечеринки и тимбилдинг, внутриорганизационный событийный маркетинг заняли прочные позиции в бюджетах организаций по всему миру. Также исследователями фиксируется рост событийного маркетинга как инструмента продвижения товаров, услуг и брендов. Рынок event-услуг в нашей стране очень молод, вся история его существования исчисляется несколькими десятками лет. Однако изменились не только форма мероприятия и содержание, но и требования к праздникам со стороны заказчиков. Заказчики стали более требовательно относиться и к формулировке технического задания, и к качеству выполненных работ.

Все чаще наблюдается обращение частных организаций и других субъектов рынка к услугам event-агентств. Руководители все чаще обращаются к специалистам, чтобы в рамках организованного с их помощью мероприятия решить определенные управленческие задачи.

Таким образом, в данный момент спрос на профессионально организованные события находится в фазе активного роста. И это обусловлено несколькими причинами.

Во-первых, event-услуги, наряду с прямой коммерческой рекламой и PR, являются инструментом маркетинга предприятия (фирмы), или event-маркетингом, цель которого – достижение конкретных экономических задач заказчика с помощью организации различных событий: праздников, презентаций, выставок, деловых мероприятий и пр.

Во-вторых, значительная цена вопроса. Создание события, которое способно поразить воображение, требует значительно больше средств, сил и времени, чем нанять тамаду. Зачастую поставленная клиентом сверхзадача (продвижение бренда, сплочение коллектива и многое другое) может быть совершенно провалена использованием несоответствующих, устаревших способов (проблема многих агентств, работающих «по старинке»).

В-третьих, event-менеджмент требует привлечения высококлассных, креативных специалистов широкого профиля, либо коллектива профессионалов с отлично налаженным взаимодействием.

Все это говорит об актуальности изучения данной отрасли, поэтому в качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе была выбрана компания ООО «Макс Моушен», которая является одной из лидирующих компаний на рынке event-индустрии г. Красноярск.

Предметом исследования является система управления проектами компании.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование проектного управления компании ООО «Макс Моушен».

Основные задачи выпускной квалификационной работы:

- определение понятия управления проектами, элементов проектного управления и изучение методологий управления проектами;
- анализ компании ООО «Макс Моушен» с точки зрения выявления проблем проектного управления;

– разработка предложений по совершенствованию проектного управления компании.

1 Управление проектами в event-бизнесе

1.1 Проектная деятельность и ее элементы

В переводе с английского слово «project» означает деятельность, которая направлена на достижение цели. Однако сегодня, разные источники дают разнообразные варианты трактовки этого понятия. Например, свод знаний РМВоК определяет проект, как временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата [1]. Временный характер говорит о том, что проект имеет определенные ограничения, связанные с результатом, продуктом или услугой, которые создает проект.

Источниками проектов могут выступать потребность или проблема. Проблема предполагает наличие какой – либо неудовлетворенности в компании, а потребность в результатах проекта говорит о наличии какой – либо нереализованной инициативе. Так формируются два вида проектов:

- проект – заказ;

Главной задачей проекта – заказа является удовлетворение требований клиента, а также его полное информирование о ходе работ и согласования деталей проекта.

- проект – идея.

Особенностью проекта – идеи является поиск заказчика или инвестора, который осуществляет проверку проекта на предмет осуществимости и возможной реализации.

Каждый проект имеет свои ограничения. Крайне необходимо равновесие между такими параметрами, как, бюджет проекта, соблюдение сроков выполняемых работ, требуемый уровень качества [2] (рисунок 1).

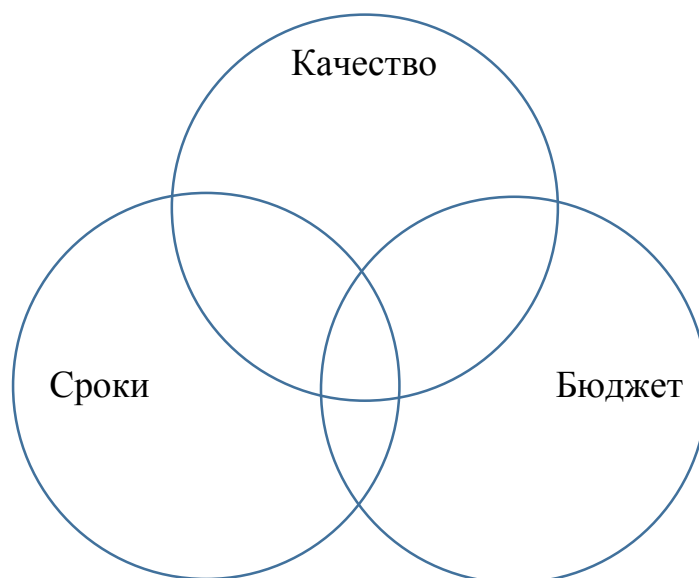


Рисунок 1 - Ограничения проекта

Задача данного рисунка состоит в том, чтобы показать, что затраты и сроки находятся в противоречивой зависимости, то же касается затрат и качества, а также сроков и качества. В совершенстве менеджер проекта должен ориентироваться по всем трем показателям, и, несмотря на то, что угловые точки треугольника частично находятся в противоположности, пытаться добиться рациональных значений всех трех. Для того чтобы, находясь под давлением времени, суметь выдержать сроки или ускорить их, необходимо повышение затрат. Одновременно продление сроков также может быть связано с повышением затрат, поскольку возможно последующее улучшение сделанного или обеспечение результатов проекта. Таким образом, изменение какого-то одного из ограничений обычно приводит к изменению хотя бы еще одного. Управление проектами, с этой точки зрения, представляет собой поиски баланса между такими ограничениями.

Управление проектом – это система, которая состоит из, связанных между собой работ по проекту, ресурсов, которые необходимы для реализации работ, рисков, возможных в ходе проекта и результатов проекта [3]. Таким образом можно выделить следующие элементы проектного управления:

- работы;

- ресурсы;
- риски;
- результаты.

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 управляющих воздействий и обратной связи (решения и отчеты), деятельность по перемещению материальных объектов, например, ресурсов (поставки) [3].

Ресурсы – это совокупность объектов, необходимых для реализации проекта. Выделяют 3 группы ресурсов [3]:

- материальные ресурсы - средства и предметы деятельности, используемые для выполнения работ. Средства деятельности переносят свою стоимость на результаты в ходе выполнения работ постепенно. В свою очередь предметы деятельности переносят свою стоимость на результаты работ полностью. К ним относят материалы и комплектующие;

- человеческие ресурсы — субъекты деятельности, объединенные в системы взаимодействия друг с другом и другими ресурсами. В отличие от других видов ресурсов, человеческие ресурсы могут являться объектами деятельности по отношению друг к другу. Они переносят свою стоимость постепенно, выражается это в добавленной стоимости. В управлении проектами человеческими ресурсами является, например, команда проекта;

- информационные ресурсы — управляющие воздействия, направляемые субъектами деятельности на объекты деятельности, определяющие цели и результаты работ. К информационным ресурсам следует отнести проектные решения, модели, управляющие команды (приказы, распоряжения, задания), отчетную документацию. Также к информационным

ресурсам можно отнести программное обеспечение проекта. Оно позволяет повысить эффективность проектного управления в компании за счет поддержки процессов управления проектом на протяжении всего его жизненного цикла.

К результатам проекта можно отнести продукты деятельности, которые отражают в себе поставленные ранее цели.

Кроме того, окружающая среда постоянно меняется, и тем самым оказывает влияние на проект в целом или его составляющие. Воздействуя на него, она несет за собой ряд последствий, эти потенциальные последствия и выражаются в рисках. Данный элемент управления скорее не является на прямую объектом управления. В свою очередь термин «управление рисками» следует понимать, как взаимодействие проекта с факторами риска. Управление рисками осуществляется с целью сведения к минимуму отклонения от принятых ранее решений.

Данные четыре элемента являются базовыми в любом проекте, они постоянно взаимодействуют друг с другом, образуя неделимую связь. Ресурсы применяются для реализации работ, а те в свою очередь образуют результаты проекта, как промежуточные, так и окончательные. В ходе реализации проекта на работы, ресурсы и результаты оказывают влияние риски, образуя систему управления проектом.

Существуют различные типы проектов [4]:

По сфере деятельности выделяют:

- 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);
- экономический (приватизация предприятия, внедрение системы финансового планирования и бюджетирования, введение новой системы налогообложения);

- социальный (реформирование системы социального обеспечения, 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.)

По составу, структуре и предметной области проекта:

- монопроект — 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 др.);

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

- мегапроект — целевые программы развития регионов, отраслей, включающие ряд моно- и мультипроектов (план Маршалла, создание Общеввропейского рынка, развитие Южной Кореи).

Жизненный цикл проекта — набор фаз, через которые проходит проект с момента его инициации до момента закрытия [1].

Классическая линейная модель управления проектами содержит 4 основные фазы [2] (рисунок 2):

- фазу инициации (начало проекта);
- фазу планирования (организация и подготовка);
- фазу реализации (выполнение работ и контроль);
- фазу завершения (завершение проекта и его оценка).



Рисунок 2 – Фазы жизненного цикла проекта

Виды жизненных циклов проекта [2]:

- предиктивные жизненные циклы – в основные параметры проекта (содержание, сроки, бюджет) определяются на самых ранних стадиях;
- итеративные или инкрементные жизненные циклы – фазы (итерации) разработки и реализации проекта повторяются для уточнения параметров проекта;
- гибкие (адаптивные или agile) жизненные циклы – итерации достаточно короткие, 2-4 недели.

На сегодняшний день многие организации и компании привыкли работать с традиционным менеджментом, в то время как при таком менеджменте очень трудно набрать качественную проектную команду из сотрудников, работающих изо дня в день в традиционной обстановке. И тогда выходом становится привлечение внешних участников и руководителей проекта. Однако, так или иначе элементы проектной деятельности присутствуют во всех типах организаций.

Компании условно можно разделить на два типа:

- использующие управление проектами, как метод развития организации. Деятельностью таких компаний можно охарактеризовать как монотонную, ориентированную на процесс и долгосрочное планирование. Это такие отрасли как: производство, финансы, машиностроение, сфера услуг и т. д.

Управление проектами может проявляться в этих областях, начиная от создания нового продукта или услуги и заканчивая переездом компании в новый офис;

– компании, основной деятельностью которых является проектная деятельность, которая ориентирована на достижение определенной цели, достигающаяся по окончании проекта. Имеется внешний заказчик, интересы которого являются приоритетными для организации.

Управление проектами отличается от менеджмента в классическом понимании этого слова. Обычно менеджмент понимается как координация действий, ориентированных на достижение определенных целей при экономном расходовании средств [5]. Это процесс планирования, организации, руководства и контроля работы членов организации и использование всех имеющихся организационных ресурсов для достижения определенных организацией целей. Менеджмент имеет циклический, повторяющийся характер, что и позволяет совершенствовать управленческие воздействия и добиваться роста эффективности функционирования организации. Проект же — уникальное предприятие, характеризующееся динамичным развитием и ограниченностью по времени и ресурсам [5]. Следовательно, управление проектами использует уникальные методы и инструменты для повышения эффективности реализации проектов. В рамках работы был проведен сравнительный анализ традиционного менеджмента и проектного управления (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительный анализ традиционного менеджмента и управления проектами [5].

Критерий	Традиционный менеджмент	Проектное управление
Направленность на конечные показатели	Ориентирован на ход событий, процесс	Ориентировано на достижение определенной цели

Критерий	Традиционный менеджмент	Проектное управление
Ограничения	Отсутствуют четкие ограничения по времени и ресурсам	Имеются четкие ограничения по времени и другим ресурсам, особенно финансовым (бюджет проекта)
Основной объект планирования	Планируется распределение позиций	Подробно планируются используемые ресурсы (время, деньги, персонал)
Оценка результатов	Широко используется регулирование процессов в ходе их реализации, корректирующие воздействия	Результаты оцениваются по окончании проекта
Задействованный персонал	Персонал, постоянно занятый в организации	Проектные команды, состоящие как из персонала организации, так и из внешних исполнителей, существующие ограниченный период времени
Характер деятельности	Монотонный	Разнообразные виды деятельности, сопряженные с риском

Обобщая все вышесказанное в таблице 1, можно отметить, что проектно-ориентированный подход позволяет компаниям достигнуть установленных целей в заданный срок и с оптимальными затратами. Поэтому внедрение системы управления проектами является одним из способов оптимизации деятельности фирмы.

1.2 Ключевые методологические подходы проектного управления

История развития проектного управления

Зарождение управления проектом за рубежом произошло в 30–50-е годы прошлого столетия. В 1937 году американский ученый Л. Гулик разработал первую матричную организационную структуру в целях руководства и реализации сложных проектов. Впервые практическое применение в полном объеме она получила в 1953–1954 годах в подразделениях совместных проектов военно-воздушных сил США, специальных проектов по вооружению, в 1955 году в Подразделении специальных проектов военно-морского флота США. Это были первые наиболее организованные механизмы для достижения интеграции при управлении сложными крупными проектами [6].

Управление проектом в России зародилось также в 30-е годы в период индустриализации. В это время советское государство предприняло ряд беспрецедентных по масштабу проектов, таких как построение общероссийской системы электрификации, освоение угольных и железорудных месторождений, создание больших территориально-индустриальных комплексов.

Методы и средства управления проектами получили активное развитие начиная с 1980 г. и развивается по настоящее время. За это время формируется несколько научно-теоретических направлений развития методов и инструментов управления проектами. Сущность направления концептуального проектирования С.П. Никанорова состоит в том, что с помощью логического аппарата представляется возможным формализовать описание предметных областей любой степени сложности [6].

В рамках научной школы А.А. Гусакова разработаны теория организационно-технологической надежности, позволяющая учитывать различные случайные факторы, влияющие на выполнение проекта, методы и средства имитационного моделирования, теория системотехники строительства, основанная на системном подходе к осуществлению инвестиционно-строительных проектов, принципы разработки и применения экспертных систем и баз знаний в проектировании и строительстве.

В 2000–2010-е годы научные исследования в области управления проектами проводятся В.И. Воропаевым (системная модель управления проектами), В.М. Аньшиным (управление портфелем проектов), Г.Л. Ципесом (корпоративные системы управления проектами), В.Н. Михеевым (определение и развитие компетенций менеджеров проектов «третьей волны»), Д.А. Новиковым (развитие теории активных систем) и др. В целом современные российские научно-методические работы в сфере управления проектами характеризуются широким использованием всего спектра методов и средств управления проектами, нацеленных на решение актуальных современных задач [7].

В последние годы получили бурное развитие так называемые гибкие методологии управления проектами (Agile). Методологии Agile зародились в ИТ-сфере и являются альтернативой традиционному управлению проектами, смещая акцент на коммуникации и командную работу, быструю реакцию на изменения и итерационный характер ведения проекта [8] Все больше набирает популярность использование гибких технологий в event-бизнесе.

Методология управления проектами – это подход к формированию набора методов, который структурирует систему управления проектами и отражается в руководствах [9].

Наиболее популярной является методология PMI (Project Management Institute), которая сформирована в виде стандарта PMBOK (Project Management Book of Knowledge). Данная методология рассматривает проектное управление как группу процессов. PMBOK выделяет 5 групп процессов:

- группа проектов инициации;
- группа процессов планирования;
- группа процессов исполнения;
- группа процессов мониторинга и контроля;
- группа процессов закрытия,

которые относятся к 9 различным областям.

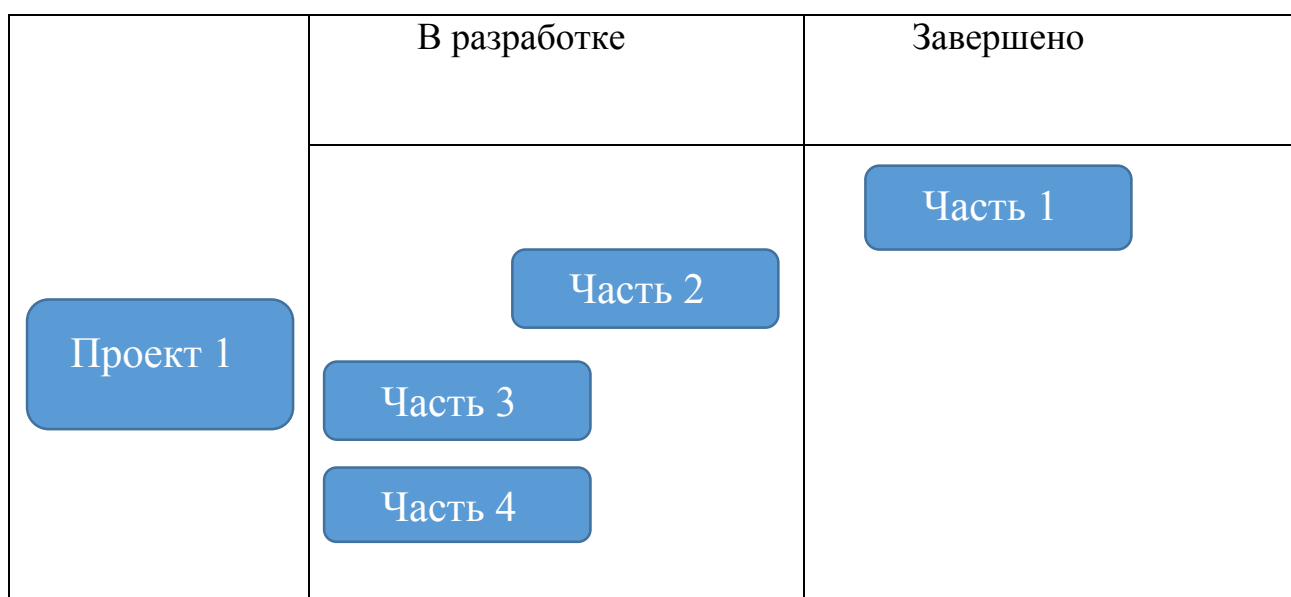
Для наглядности составляют матрицу PMBOK, в которой показана взаимосвязь групп процессов с областями (приложение А).

Классический подход к управлению проектами (методы PMBOK) основываются на предположении о неизменности требований, низких рисках и жестких сроках. Эти методы хорошо работают в проектах с натуральным измерителем, в таких сферах, как, например, строительство. Такие методологии рассматриваются как жесткие.

Agile – семейство гибких итеративно-инкрементальных методов к управлению проектами и продуктами. Согласно данному подходу, проект разбивается не на последовательные фазы, а на маленькие подпроекты, которые затем «собираются» в готовый продукт. Процессы инициации и

верхнеуровневого планирования проводятся для всего проекта, а последующие этапы: разработка, тестирование и прочие проводятся для каждого мини-проекта отдельно [10]. Это позволяет передавать результаты этих мини-проектов быстрее, а приступая к новому подпроекту (итерации) в него можно внести изменения без больших затрат и влияния на остальные части проекта. Схема работы с проектом с точки зрения технологии Agile отображена в таблице 2.

Таблица 2 – Схема работы по Agile.



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

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

Основная сфера применения Agile – разработка новых, инновационных продуктов. В проектах по разработке таких продуктов высока доля неопределённости, а информация о продукте раскрывается по ходу проекта.

В отличие от PMBOK Agile – не является ни методологией, ни стандартом. Agile — это набор принципов и ценностей. Слабая сторона состоит в том, что каждой команде придётся самостоятельно составлять свою систему управления, руководствуясь принципами Agile. Это непростой и длительный процесс, который потребует изменений всей организации, начиная процедурами и заканчивая базовыми ценностями. Этот путь потребует от лидера изменений не только знаний и упорства, но и серьёзных административных ресурсов, а также затрат. Однако, существуют готовые наборы практик, которые облегчают Agile-трансформацию организации [11]. К таким наборам, например, относятся фреймворк Scrum, метод Kanban и другие.

Гибкий фреймворк Scrum, считается самым структурированным из семейства Agile. Он сочетает в себе элементы классического процесса и идеи гибкого подхода к управлению проектами. В итоге получается сбалансированное сочетание гибкости и структурированности.

Scrum, также как и Agile, разбивает проект на части, которые сразу могут быть использованы заказчиком для получения ценности, называемые «бэклог» продукта (product backlog) [12]. Бэклог продукта - это упорядоченный список идей, относительно продукта, поддерживаемый в порядке, в котором мы думаем работать над ними. Это единственный источник, из которого вытекают все требования. Это означает, что вся работа, которую делает команда разработки, находится в бэклоге продукта. Каждая идея новой возможности продукта, улучшение, исправление ошибок, документация - каждый кусочек работы команды имеет свое начало в элементе бэклога продукта. Каждый элемент бэклога продукта включает в себя описание и оценку. Затем эти части расставляются по приоритету владельцем продукта – представителем заказчика в команде. Самые важные части первыми отбираются для выполнения в спринте – так называются итерации в Scrum, длящиеся от 2 до 4 недель. В конце спринта заказчику представляется рабочий инкремент продукта – те самые важные части, которые уже можно использовать. После этого команда проекта приступает к следующему спринту. Длительность у спринта фиксированная, но команда

выбирает её самостоятельно в начале проекта, исходя из проекта и собственной производительности.

Еще одна гибкая методология – Kanban.

Kanban — это популярная методология, используемая чаще всего командами agile-разработчиков ПО. Хотя методология Kanban зародилась более 50 лет назад, она невероятно популярна среди современных agile-команд.

Работа Kanban-команд строится вокруг Kanban-доски, которая используется для визуализации работы и оптимизации рабочего процесса. Хотя некоторые команды и предпочитают реальные доски, виртуальные доски давно стали обязательной функцией любого инструмента agile-разработки: с ними проще отследить процессы, организовать взаимодействие и доступ из различных мест.

Доски нужны, чтобы визуализировать работу команды, стандартизировать процесс, а также найти и устранить несогласованности задач. И не важно, в какой форме они представлены — в физической или в цифровой. На стандартной Kanban-доске процесс состоит из трех шагов: «Запланировано», «В работе» и «Сделано». Однако доску можно настроить в соответствии с процессом, принятым в той или иной команде, в зависимости от ее размеров, структуры и целей.

Методология Kanban основана на полной прозрачности работы и обмене информацией по ресурсам в режиме реального времени. Таким образом, Kanban-доска должна стать единственным достоверным источником информации о работе команды.

Нами был проведен сравнительный анализ жестких и гибких методологий. Для анализа были выбраны такие методологии как: PMBoK, Waterfall, Scrum, Agile, Kanban. Результаты сравнительного анализа приведены в приложении Б. Сравнительный анализ жестких и гибких методологий управления проектами показал, что жесткие методологии – PMBoK, Waterfall - больше подходят для больших, сложных, консервативных компаний. Чаще всего такие методологии используются в крупных отраслях с четкой, упорядоченной структурой

проектов. Более мелкие, быстро – развивающиеся компании выбирают для себя гибкие методологии – Agile, SCRUM, Kanban. Основной деятельностью таких компаний является – проектная деятельность.

Для выявления наиболее часто встречающихся проблем управления проектами в российской и зарубежной практике нами был проведен контент-анализ. Он позволил выявить, какая методология в большей степени подходит для решения таких проблем в управлении проектами как:

- конфликты целей, сроков, ресурсов;
- сложность структурирования большого количества взаимосвязанных задач;
- неправильное распределение зон ответственности;
- низкий уровень контроля при ведении проектов;
- низкая скорость реакции на изменения;
- низкая вовлеченность заказчика в процесс разработки;
- перегрузка сотрудников;
- недооценка рисков;
- недооценка стоимости проекта;
- задержка сроков проекта.

1.3 Проблемы управления проектами в event-компаниях

В данный момент рынок event-услуг слабо регулируется законодательством, 90% сделок проходят «в черную», что удобно и агентству, и заказчику. Поэтому сейчас влияние государства на рынок минимально. Если ситуация в будущем резко изменится, то изначально это окажет отрицательный эффект, в следствие, произойдет разделение долей рынка между крупными

игроками. 90% рынка будет в руках крупных компаний. Впоследствии это скажется положительно на качестве, оказываемых услуг.

Экономическая ситуация в стране оказывает отрицательное влияние на нашу компанию, вследствие чего, это может привести к сокращению бюджетов мероприятий, уменьшению клиентов. В данной ситуации стоит разработать гибкую ценовую политику, увеличить спектр оказываемых услуг, увеличить количество потенциальных клиентов из разных отраслей экономики и бизнеса.

Социальное влияние очень велико. Положительный имидж компании открывает новые горизонты для деятельности. Рынок имеет сезонный характер, а развитие технологий оказывает положительное влияние. Это открывает новые возможности для разнообразия программ мероприятий, уменьшения сметы мероприятия.

Рынок event-услуг является молодым рынком, несмотря на это число компаний, предоставляющих услуги по организации мероприятий, постоянно увеличивается [13]. Несмотря на то, что данная отрасль продолжает набирать обороты на отечественном рынке, её развитие связано с определенными проблемами [14]:

- недостаток специализированных отраслевых знаний у компаний;
- неподготовленность внешней среды;
- отсутствие унификации и стандартизации отрасли;
- непонимание ценности продукта у конечного потребителя;
- недостаточный уровень образования в данной сфере.

Первые десятилетия развития event-индустрии в России показали, что система управления в большинстве компаний формировалась стихийно, без применения профессионального подхода. Отсутствие компетентных отраслевых специалистов привело к тому, что на первый план вышла творческая составляющая, как определяющий фактор успеха проекта.

Недооценка степени влияния менеджмента на конечный результат event-проектов привела к снижению не только качественной, но и финансовой результативности. Одной из главных специфических особенностей event-рынка

является разнонаправленность проектов, которая создает большое количество рисков для event- компаний и реализуемых ими проектов.

Широкое разнообразие event-мероприятий, их абсолютная уникальность и эксклюзивность создает большие сложности для унификации технологии управления специальными мероприятиями. Существующие тенденции рынка event-услуг подтверждают необходимость усиления функции менеджмента, изучения и внедрения наиболее эффективных методологий управления event-предприятиями [15]. Несмотря на большой зарубежный опыт и уже разработанные методики и стандарты, такие как: Meeting and Business Event Competency Standards Curriculum Guide (MBECS), разработанный Международной Ассоциацией MPI (Meeting Professionals International); программы сертификации CMM (Certified Meeting Manager) и CMP (Certified Meeting Professional), в условиях России, далеко не все из них могут быть реализованы и использованы в полной мере. Прежде всего это связано с проблемами, обозначенными выше, а также с общим состоянием экономики.

В связи с этим в России на данный момент не существует стандартов, применяемых к событийному менеджменту, которые помог бы каким-либо образом унифицировать данную деятельность. Такое положение дел создает большую разрозненность как в качестве услуг, предоставляемых event-агентствами, так и в ценообразовании на рынке. Анализ системы менеджмента российских event-компаний [16] показал, что еще одной важной и неучтенной проблемой является специфика жизненного цикла специальных мероприятий. В рамках детального исследования деятельности event-компаний было выявлено, что управление специальными мероприятиями обладает следующими характеристиками:

- процесс управления специальным мероприятием всегда направлен на достижение определенной, заранее заданной цели, которая определяется на стадии планирования и проектирования мероприятия и на которую направлены все усилия исполнителей со стороны компании, партнеров и подрядчиков;

- реализация специального мероприятия представляет собой комплекс взаимосвязанных задач (работ). Невыполнение или некачественное выполнение одной из них генерирует риск для другой и/или результата в целом;
- множество задач, которые необходимо выполнить в ходе подготовки и реализации специального мероприятия, требуют координации со стороны конкретного ответственного лица, которое обеспечит взаимосвязанное исполнение всех работ и приведет к запланированному конечному результату в установленный срок;
- каждое мероприятие уникально по своему результату, а, следовательно, содержанию, то есть нет повторяющихся event-проектов;
- каждому специальному мероприятию свойственна достаточно высокая степень неопределенности и вероятности наступления рисков, так как каждое мероприятие уникально. Следовательно, все характеристики, присущие процессу реализации специального мероприятия, идентичны свойствам (признакам) проекта.

Исходя из вышеперечисленного, мы можем сделать вывод, что при управлении event-компанией, стандартные методологии менеджмента не будут эффективны, так как не учитывают специфику проектов. Необходимым и эффективным решением, способствующим повышению качества и управляемости event-мероприятий, является применение проектного подхода.

Методология управления проектами высокоэффективна при управлении event-компаниями, так как основные характеристики специального мероприятия полностью соответствуют характеристикам классического проекта.