

Лекція 4

Планування в івент-менеджменті

Планування і підготовка event-заходів як проєкт. Основи, методи, концепції проєкт-менеджменту в контексті Event. Трикутник проєкту. Структурний план проєкту. Планування проєкту. Контролінг та звітність. Основні елементи планування. Інструменти планування. Планування часу. Планування ресурсів заходу. Планування витрат заходу. Розподіл завдань в проєктній команді. Сутність та переваги методу контрольних таблиць. Тейлорінг.

1. Планування і підготовка event-заходів як проєкт. Основи, методи, концепції проєкт-менеджменту в контексті Event.

Існують два способи походу в магазин: перший, це коли ми після роботи голодні забігаємо в супермаркет, другий – коли ми цілеспрямовано зі списком йдемо туди за покупками. На перший погляд, начебто мета одна – купити продукти, але мотивація різна і результат, відповідно, теж. Яка мета у першому випадку? Правильно ми хочемо їсти, тому беремо ті продукти, якими можна швидко насититися. Приходимо додому – треба ж! - А в холодильник поставити практично нічого, продуктивних запасів немає. Є лише їжа на вечерю, а гроші вже витрачені. Результат сумнівний, зате в процесі походу магазином отримали задоволення від передчуття смачної вечері. У другому випадку нам потрібно купити продукти (або на тиждень вперед, або підготуватися до зустрічі гостей). Ми йдемо зі списком по супермаркету, скрупульозно викреслюємо ті продукти, які вже поклали у візок. Грошей у нас все вистачає (ми ж заздалегідь прорахували). Розраховуємося на касі – і додому. Розкладаємо продукти за місцями: у холодильник, на полицях. Краса! – нічого не забули, всього достатньо. Задоволення результату забезпечено. Грошей і в тому, і в іншому випадку може бути витрачено однакову кількість, результати різні. Так і з часом: можемо метушитися, як щось робити (створюючи видимість робочого процесу), отримуючи задоволення від цієї метушні, але... залишається відкритим питання ефективності витраченого ресурсу часу. А можемо письмово зафіксувати справи, чітко виконати заплановане та отримати результат.

Тепер, що стосується розстановки пріоритетів... Практично завершуючи свій похід із наповненим візком вздовж прилавків, господиня бачить улюблений зефір у шоколаді. Що робити? Грошей на зефір вона не планувала.

Варіанта щонайменше три: перший розглянутий вище – використавши «позику», все-таки покласти зверху запланованих продуктів лоток із зефіром; другий – спробувати байдуже пройти повз; і третій – взяти зефір, але тоді викласти із кошика якийсь інший продукт (наприклад, пакет із борошном).

Борошно господиня купить наступного разу, а сьогодні можна без нього обійтися. Третій варіант наочно демонструє принцип розстановки пріоритетів: якщо протягом дня необхідно терміново виконати незаплановану роботу (надійшли розпорядження начальства або додаткове завдання виникло в процесі виконання основної справи), необхідно абсолютно спокійно та швидко вирішити «а що з візка можна поки що витягнути?» .

Планування і підготовка event-заходів являє собою типовий проєкт.

Керувати проєктом, тобто event або заходом, означає:

- ставити разові завдання, планувати, оцінювати і організовувати їх виконання;
- здійснювати цілеспрямовану реалізацію цих завдань в команді;
- контролювати і управляти виконанням завдань,
- успішно завершити проєкт.

Проєкт це задум, який по суті характеризується своєю унікальністю і неповторністю, а також сукупністю необхідних умов, таких як:

- задані цілі (замовник);
- тимчасові, штатні або інші обмеження;
- відокремленість від інших задумів;
- специфічна для даного проєкту організація (команда, керівник проєкту).

2. Трикутник проєкту.

33Існує таке формулювання як «магічний трикутник» проєкт-менеджменту. Під час загальної тривалості роботи над проєктом, тобто у фазах його планування і управління, слід з увагою поставитися до так званого «магічного трикутника проєкту». Трикутник проєкту утворюється з трьох основних кутів, що визначають цілісність проєкту:

- Результат / мета. В рамках менеджменту заходів сам захід є вища мета всього проєкту.
- Ресурси / витрати. Під цей пункт потрапляють усі без винятку необхідні витрати протягом всього часу роботи над проєктом. Сюди відносяться не тільки фінансові (постійно знаходяться в розпорядженні грошові кошти, спонсорування, попереднє фінансування) і матеріальні (засоби праці і т. д.) кошти, а й необхідний робочий час (як добуток чисельності персоналу і тривалості роботи) і відповідна інфраструктура (приміщення , корисні площі, автостоянки т. д.).
- Час / терміни. Цей пункт охоплює, по-перше, власне календарні терміни проведення заходу. Але в рівній мірі необхідно враховувати планування термінів та їх дотримання. Захід тримається на дотриманні запланованих термінів. Рекламні плакати та газетні статті вже за кілька місяців вказують на запланований захід і відповідні терміни [2].

Трикутник проєкту тому і позначається як «магічний», що жоден з його кутів не може бути змінений окремо, але кожного разу зміна як мінімум одного тягне за собою інші детермінанти. Якщо, наприклад, занадто мало

співробітників готове до організації та проведення заходу, ця нестача ресурсів може бути компенсована тільки збільшенням тривалості роботи або коректуванням цілей.

Основні елементи планування:

- цілі та завдання заходу;
- концепція заходу;
- час та місце проведення;
- час та темп виконання;
- шляхи досягнення цілей;
- необхідні ресурси та розподіл робіт: а) персоналу; б) техніки та обладнання; в) бюджету;
- робота з постачальниками та субпідрядниками.

Щоб упоратися з таким складним завданням, як планування та проведення заходу, весь проєкт в цілому має бути поділений як з точки зору організації, так і з точки зору змісту.

Організаційне структурування проєкту, яке ще називають організацією побудови, дається в загальному і цілому через ієрархічний поділ на відповідні області завдань (з призначенням відповідальних за ті чи інші ділянки)

- ведення проєкту (сфери завдань: керівництво, організація проєкту, планування, контролінг, оповіщення зовнішнього світу);
- відповідальність за стратегію (сфери завдань: програма, маркетинг);
- відповідальність за логістику (сфери завдань: кейтеринг, логістика);
- відповідальність за загальні умови (сфери завдань: фінанси, податки, право, відповідальність, гігієна, безпека)

3. Структурний план проєкту. Планування проєкту. Контролінг та звітність. Основні елементи планування.

Розподіл завдань можна зробити за допомогою так званого робочого структурного плану (структурний план проєкту (СПП), або WBS (work breakdown structure). Він охоплює всі без винятку види діяльності, які треба здійснити в загальному проєктному процесі. Окремі поточні завдання об'єднуються в робочі пакети, а робочі пакети, в свою чергу, складаються в проєктні складові. Тим самим досягається розділення великого проєкту на маленькі доступні для огляду проєктні складові.

Час та темп виконання. Для зручності планування ви можете використовувати часові відрізки: місяць, тиждень, день. У типовому випадку, якщо підготовка заходу починається за кілька місяців, вам знадобляться триплани:

- загальний план робіт – потижневий або помісячний;
- план заключного етапу: останні кілька днів перед заходом, коли підходять все дедлайни (від англ. deadline — остаточні, крайні терміни), з'єднання всіх тимчасових компонентів має бути філігранним;
- сценарій самого події. Буде цілком правильно, якщо він буде похвилинний.

Як скласти план? Найкраще, якщо у вас вже є план попереднього заходу, який пройшов винятково успішно, і вам потрібно лише внести корективи. Складіть загальний список усіх робіт, які належить зробити перед заходом. Просто напишіть їх у стовпчик на папері. Намагайтеся зробити це надзвичайно скрупульозно. Маючи список робіт, розставте їх логічно у зворотному порядку, починаючи від дня майбутнього заходу до нашого часу. Розпишіть ключові дати. Це своєрідні чекпойнти - контрольні точки, в яких перевіряється, наскільки успішно виконується план. У ці ключові дати мають відбутися основні події щодо підготовки заходу: відправлення запрошень, бронювання зали, оплата авіаквитків запрошеного доповідача тощо. Ці дати можуть бути пов'язані як з технічними циклами (наприклад, часом, за який доходить кореспонденція до адресатів; часом, необхідним для друку буклету), так і з якимись календарними датами (свята, дні конкуруючих заходів, виставок тощо).). Перевірте, як дати узгоджуються з календарем, врахуйте свята, вихідні та ін.

Більшість таких робіт може бути виконана в пакеті Microsoft Project. Як має виконуватися план? Ви можете відразу вибрати потрібний темп і слідувати наміченому або працювати з іншою швидкістю.

Планування ходу заходу та оперативного управління. Для того щоб захід пройшов успішно, потрібно правильно керувати співробітниками, залученими до процесу, диригувати всіма частинами вашого event-оркестру. Для цього буде потрібний внутрішній сценарій, розписаний щохвилини. Ніхто з учасників навіть не підозрюватиме про існування такого документа, але організатори орієнтуватимуться саме на нього. Тут має бути прописано, хто, коли і де має бути, що робити і за що відповідати. Наприклад, ви можете спочатку виписати в стовпчик прізвища людей, які є в розпорядженні, і розподіляти всі роботи тільки між ними. Це перший підхід відштовхуватися від того, що є.

Навпаки, при написанні сценарію заходу ви можете описати ідеальну модель його проведення, розставивши ролі виходячи з того, чого необхідно домогтися, і давши кожному одне завдання (одна людина займається тільки координацією робіт підрядників, інша — виключно транспортом з 15.30 до 19.00 і і т.д.). У цьому випадку можна максимально ефективно реалізувати задуманий хід заходу, але може виявитись, що для виконання цього плану доведеться залучати додаткових співробітників. Це другий підхід відштовхуватися від того, що необхідно.

При організації масштабного заходу рішенням може стати включення до плану оперативного штабу. Це дозволить підрядникам, клієнтам і вашим співробітникам використовувати під час роботи принцип «одного вікна» — тобто для вирішення проблеми не доведеться шукати, хто конкретно займається даним питанням, де знаходиться ця людина і хто її може замінити, — досить просто повідомити оперативний штаб про наявність

проблеми, та її співробітник сам зв'яжеться з потрібною людиною, віддасть необхідні розпорядження.

4. Інструменти планування. Планування часу. Рекомендується весь проєкт в цілому розподілити за термінами за допомогою концепції фаз. Нижче будуть детально розглянуті дві техніки планування часу - мережеве планування і смугове планування (діаграма Ганта).

Терміни окремих фаз можуть встановлюватися виходячи з стартових термінів (поступальний розрахунок) або відштовхуючись від запланованих кінцевих термінів проведення заходи (зворотний розрахунок).

Мережевий план. Мережевий план у порівнянні з смуговим планом діаграмою є більш точним інструментом планування і особливо підходить для великих і складних проєктів.

Крок 1: Структурний аналіз

Відповідно з робочим структурним планом (СПП) цілісний проєкт ділиться на окремі процеси. Ці процеси в залежності від ступеня деталізації можуть бути визначені як складові проєкту, робочі пакети і окремі завдання.

Другий крок визначає логічні залежності і зв'язки між окремими процесами, це дає можливість встановити оптимальну структуру перебігу подій. При визначенні послідовності відносин між окремими процесами корисно дати відповіді на наступні питання.

- Які процеси повинні завершитися, щоб міг розпочатися якийсь конкретний процес? (Приклад на стадії підготовки: монтаж сцени для виступу з шоу-номером можна починати тільки тоді, коли встановлено місце проведення заходу. Приклад у фазі дії: завершити наповнення келихів потрібно перш, ніж хазяїн, що приймає гостей, виголосить своє вітання, по можливості навіть перш, чим він його почне).

- Які процеси можуть завершуватися безпосередньо перед розглянутим процесом? (Приклад: доставка санітарного обладнання службою орендного сервісу, по завершенні цього процесу можна починати підключення водопостачання).

- Які процеси можуть протікати паралельно, безпосередньо один на одного не впливаючи? (Приклад у фазі підготовки: паралельно з встановленням торговельних наметів і постачанням продовольства можуть облаштуватися автостоянки для відвідувачів заходу. Приклад у фазі проведення: паралельно з здійснюваним фірмою керівництвом може бути організований стіл з холодними закусками)

Крок 2: Часовий аналіз.

За допомогою часового аналізу, по-перше, повинна бути з'ясована тривалість окремих процесів, а по-друге, повинні бути встановлені терміни закінчення процесів. Нижче наводяться окремі робочі кроки часу аналізу.

- Перш за все для кожного процесу оцінюється необхідний для його здійснення час (робочі години, робочі тижні або місяці). Щоб зуміти

зробити точну оцінку часу, необхідно скористатися, якщо це можливо, досвідченими або експертними знаннями.

- Після того як для кожного процесу довжина буде встановлена, можна приступати до визначення початкових і кінцевих термінів окремих процесів.

- В рамках поступального розрахунку визначається передбачувана загальна тривалість роботи над проектом, потім вона перераховується на календарні терміни (тут слід бути уважнішими з суботи, неділі, періодом відпусток і т. д.) .

За аналогією з першим процесом слідом за ним і далі один за одним для кожного процесу визначається самий ранній момент закінчення (FEZ). FEZ кожного окремого процесу автоматично означає найраніший початковий момент процесу, безпосередньо наступного за ним. За допомогою поступального розрахунку можна точно визначити найбільш ранній з можливих термінів початку заходу. Наступна схема покликана пояснити такий стан речей за допомогою прикладу.

Процес 1: Установка концертної сцени. Тривалість: 3 дні. Початок: 09.04.2022

Процес 2: Установка музичної техніки. Тривалість: 2 дні.

Процес 3: Установка світлотехніки для шоу. Тривалість: 4 дні.

Процес 4: Генеральна репетиція шоу, включаючи музику і світлові ефекти. Тривалість: 2 дні.

Процесам в межах «критичного шляху» часового планування повинна приділятися особлива увага, оскільки в сфері event-менеджменту термін закінчення заходу відіграє вирішальну роль і всі дії спрямовані на дотримання цього строку.

Діаграма смугового планування (діаграма Ганта) мабуть, найпоширеніший інструмент для представлення в часі ходу робіт над проектом. При побудові діаграми Ганта окремі процеси наносяться на часову вісь у вигляді смужок. Звідси випливає, що для використання даного інструменту цілісний проект за допомогою робочого структурного плану був розділений на окремі процеси. Як і при використанні техніки мережевого планування, доокремих процесам тут повинні бути приурочені відповідні терміни, проте відносини залежності в розрахунок не приймаються.

У діаграмі Ганта окремі процеси упорядковано згідно їх самому ранньому можливому стартовому терміну. Із застосуванням кольору або, наприклад, додаткових перпендикулярних ліній в діаграму можна внести спеціальні відомості по відповідальним особам або командам або розмежувати окремі фази проекту і при цьому не порушити зрозумілості зображення.

Перевага даної техніки в порівнянні з мережевим плануванням полягає головним чином в її доступності. Співробітники, які навіть не мають спеціальної підготовки, з легкістю можуть своєчасно представити окремі процеси і швидко навчаються використанню даної техніки.

Недоліками полосного плану в порівнянні з технікою мережевого планування є слабка наочність у відображенні залежностей між окремими процесами, відсутність впізнаваності резервів часу (буферного запасу і «критичних шляхів») і застосовність, в основному, тільки для невеликих проектів (у випадку більш великих проектів картина видається дуже приблизною).

5. Планування ресурсів заходу.

Ведіть облік ваших ресурсів. Які ж це ресурси? Час. Як ви можете розпорядитися часом та які альтернативи? Знання. Теж ключовий ресурс. Яка у вас освіта? Наскільки ви ерудовані? Якими специфічними та унікальними знаннями ви маєте? Як багато книг ви прочитали? Скільки зараз читаєте? Які газети та журнали ви читаєте? Скільки мовами говорите? Як підвищуєте свої знання? Чи ділитеся своїми знаннями з оточуючими? Як ви передаєте ці знання?

Фінанси. Які фінансові можливості має ваша компанія? Наскільки серйозні проекти ви можете реалізувати?

Персонал. Чи достатньо у вас персоналу, щоб упоратися з цим проектом? Чи достатньо його кваліфікації, навичок та здібностей?

Технічна база. Які власні технічні засоби ви можете задіяти у рамках поточного проекту? Що потрібно придбати надалі? У галузі event-менеджменту є ще специфічні та цінні ресурси. Ваш досвід. Ви робили подібні заходи і вже знаєте всі вузькі місця, у вас є статистичні дані та розуміння всього процесу загалом. Ваші зв'язки. У вас є чудові поради на кожний випадок? Вас можуть рекомендувати? Ви можете легко та швидко знайти будь-якого потрібного вам спеціаліста?

Бази даних. У нашій області значення цього ресурсу важко переоцінити. Ваш підхід до роботи. Наскільки детально продумана та опрацьована ваша діяльність? Навіщо ви це робите, для кого? Ваша популярність. Коли ви знамениті, вам багато речей вдаються набагато простіше, ніж менш ушлявленим колегам.

6. Планування витрат заходу. Нижче наводиться схема необхідних дій для визначення витрат.

1. Постановка мети проекту, визначення запланованого результату.
2. Розподіл цілісного проекту з доступним для огляду робочим пакетом допомогою структурного плану проекту.
3. Облік найважливіших факторів впливу:
 - обсяг / чисельність відвідувачів;
 - складність / масштаб event,
 - кількість співробітників (включаючи добровільних помічників);
 - тривалість проекту.
4. Пошук аналогічних проектів / заходів із зіставними факторами впливу. Знаходження величини необхідних витрат через аналогії.

5. Визначення загальних витрат для робітників пакетів з оцінкою можливих відхилень вгору або вниз. Визначення витрат шляхом підрахунку суми витрат у робочих пакетах.

6. Контроль за допомогою порівняння результатів. Витрати на проект в цілому можуть визначатися як сума витрат на його складові. Тут важливо реалістично оцінювати витрати і наявні ресурси. При цьому забувають про так званих «пожирачів ресурсів», а тому що виходить в результаті графік незабаром виявляється неможливо дотриматися.

Типовими «пожирачами ресурсів» є:

- неминучі і необхідні паузи (навіть чи хтось здатний 10 годин поспіль, сконцентрувавшись на своєму завданні, виконувати відповідальну роботу);
- відволікаючі зовнішні моменти в приватного життя і на службі (керівник проекту, співробітники, друзі);
- інші необхідні допоміжні види діяльності (придбання ресурсів, здійснення функцій контролю);
- час, що витрачається на дорогу і очікування (передоручення);
- необхідні комунікації (обговорення, доповіді).

Щоб зуміти визначити загальні витрати під час роботи над проектом в цілому і в процесі планування, потрібно продумано розподілити всі витрати за їх видами та носіям.

Види витрат:

- витрати на персонал;
- витрати на матеріали;
- орендна плата за необхідне обладнання;
- витрати на необхідні пристрої та механізми;
- витрати на сторонні послуги;
- дорожні витрати, витрати на навчання і спеціальну літературу;
- витрати на електронну обробку даних;
- витрати на безпеку і транспортні витрати.
- витрати на проект в цілому:
- витрати на управління;
- витрати на обслуговування проекту;
- орендна плата;
- інше.

Далі має сенс приурочити окремі витрати до запланованих відрізкам часу і всі наявні на даний момент витрати представити на часовій шкалі. Таким чином можна вчасно розпізнавати «фінансові дірки» і вживати відповідних заходів.

.