

УДК 65.012.2

A.I.Yakovchuk

А.И. Яковчук<sup>1</sup>**A HYBRID APPROACH TO EVENT PROJECT MANAGEMENT****ГИБРИДНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ ПЛАНИРОВАНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ**

The article considers the issues of project management processes related to the field of event organization, the use of agile project management methodologies, their advantages and limitations concerning implementation to the event industry. Based on the hybrid project management model proposed by David Robins and the Event Management Body of Knowledge (EMBOK) framework, the author has developed a model of event project management workflow, combining traditional and iterative approaches to event project management.

В статье рассмотрены процессы управления проектами в сфере организации мероприятий, использование гибких методологий управления проектами, их преимущества и ограничения применительно к ивент индустрии. На основе предложенной Дэвидом Робинсом гибридной модели управления проектами и фреймворка Свода знаний по управлению мероприятиями (EMBOK), автором была разработана модель управления проектом организации мероприятия, сочетающая классический и итеративный подходы к управлению ивент проектом.

**Keywords:** project management, event management, project management processes, agile project management, event domains, hybrid project management, iteration.

**Ключевые слова:** управление проектами, организация мероприятий, процессы управления проектами, гибкая методология управления проектами, предметные области мероприятия, гибридный подход к управлению проектами, итерация.

DOI: 10.36807/2411-7269-2022-1-28-56-60

Привычные подходы к управлению, преобладавшие в течение последнего столетия, в современных условиях можно считать оторванными от реальности. Каждая организация, государственная или частная, в настоящее время работает в условиях постоянных и иногда разрушительных изменений. Раньше проекты были временными, а операционная деятельность постоянной, но теперь верно обратное: операции временно удерживают организацию на плаву, а изменения – это то, что постоянно и необходимо для стратегического развития. Таким образом, управление проектами становится ведущим инструментом предвидения, управления и стимулирования изменений. Ведущие эксперты в области управления проектами полагают, что наступает эра "проектной" экономики [1].

Если для многих отраслей экономики управление проектами – новый формат подхода к управлению, то сфера управления мероприятиями, или event-менеджмент, уже в течение довольно длительного времени успешно применяет методологию проектного управления. Для того чтобы убедиться, что мероприятие полностью соответствует понятию проекта, предлагаем вспомнить непосредственно определение проекта. Проекты включают в себя ряд запланированных мероприятий, направленных на получение результата (продукта, услуги, события). Эти мероприятия – которые могут быть чем угодно, от большой стратегической инициативы до небольшой программы изменений – ограничены по времени. У них есть чёткое начало и конец; они требуют инвестиций в виде капитала и человеческих ресурсов; и они предназначены для создания заранее определённых форм ценности, воздействия и выгод. В каждом проекте есть уникальные элементы. Это ключ: в каждом есть что-то, чего раньше не было сделано. Таким образом, мероприятие – это полноценный проект.

Свод правил по управлению проектами (PMBOK) выделяет следующие группы процессов управления проектами [2]:

- 1) Процессы инициации.
- 2) Процессы планирования.

<sup>1</sup> Яковчук А.И., старший преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга, кандидат экономических наук; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет), г. Санкт-Петербург  
Yakovchuk A.I., Senior Lecturer of The Department of Management and Marketing, PhD in Economics; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint Petersburg

E-mail: yakovchuk2202@yandex.ru

- 3) Процессы исполнения.
- 4) Процессы мониторинга и контроля.
- 5) Процессы завершения.

И если процессы инициации, планирования и завершения будут практически идентичны для подавляющего большинства проектов, то группы процессов исполнения и мониторинга и контроля будут иметь кардинальные отличия для проекта event индустрии, от, скажем, строительного проекта.

Процесс исполнения в большинстве проектов представляет собой серию предсказуемых шагов, которые выполняются до тех пор, пока не будет достигнут результат поставки проекта. При планировании мероприятий этап выполнения – это само мероприятие, как правило, довольно короткое по времени (максимум несколько дней), требующее присутствия и вовлечённости и не оставляющее времени на стандартные методологии управления проектом.

В традиционном управлении проектами параллельно процессам исполнения реализуются процессы мониторинга и контроля, для того чтобы результаты поставки соответствовали ожиданиям заинтересованных сторон. Это позволяет руководителю проекта реально влиять на результаты и добиваться успеха. У организаторов мероприятий нет такой роскоши – когда приходит время проводить мероприятие, оно происходит здесь и сейчас, и лучше быть заранее готовым, потому что всё, на что есть время, – это решать новые и/или неожиданно возникающие проблемы.

В качестве специализированной альтернативы Своду знаний по управлению проектами (PMBOK) был создан Свод знаний по управлению мероприятиями (EMBOK) [3], рассматривающий этапы жизненного цикла проекта в традиционной терминологии, выделяя, однако, само мероприятие в отдельный этап (Рис. 1).

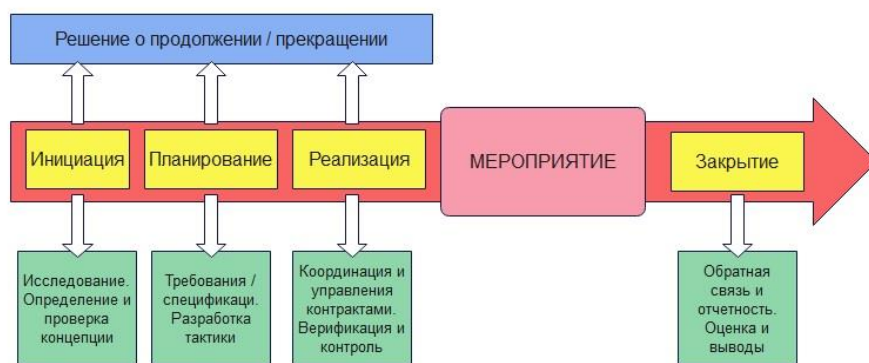


Рис. 1 – Этапы управления мероприятием

Источник: <http://embok.org/index.php/phases-page>, перевод автора.

Являясь, безусловно, незаменимым ресурсом для организаторов мероприятий, тем не менее, EMBOK не даёт ответа на вопрос, каким образом должен быть организован рабочий процесс, чтобы упростить операции этапа исполнения, учесть и минимизировать риски ещё на этапе планирования.

Одним из возможных решений является использование гибких методологий управления проектами, поскольку требования клиента могут измениться в середине мероприятия, и нет возможности достаточно быстро отреагировать или адаптировать план в соответствии с ними. Гибкая методология подчёркивает постоянное совершенствование процесса и, в то же время, принятие изменений. Кроме того, гибкие команды находятся в постоянной связи благодаря ежедневным проверкам и частым встречам. Таким образом, все знают, что происходит с событием – на какой стадии оно находится, что нужно сделать, и какие проблемы были решены. При гибком планировании несколько задач выполняются одновременно – продолжительность планирования уменьшается, а сложные изменения занимают меньше времени, чем обычно. Поскольку весь проект представляет собой серию спринтов (с набором задач), вероятность провала всего мероприятия уменьшается. В целом гибкое планирование лучше подходит для адаптации к меняющимся тенденциям в отрасли, изменения не просто принимаются, их ожидают [9].

Однако, в силу специфики проектов в сфере организации мероприятий, следует принять во внимание следующее:

1) Применение гибких методологий имеет свои ограничения, в частности, по итогам спринта отсутствует возможность поставки минимально жизнеспособного продукта (MVP).

2) Невозможно полностью отказаться от традиционной методологии (waterfall), поскольку чёткий календарный план проекта и соответствие срокам являются приоритетными в треугольнике ограничений event проекта.

Исходя из вышесказанного, автору представляется целесообразным использование гибридной методологии управления проектами при планировании и реализации мероприятий.

На основе предложенной Дэвидом Робинсом гибридной модели (Рис. 2) [19], а также фреймворка EMВОК, автором была разработана модель управления проектом организации мероприятия, представленная на Рис. 3.

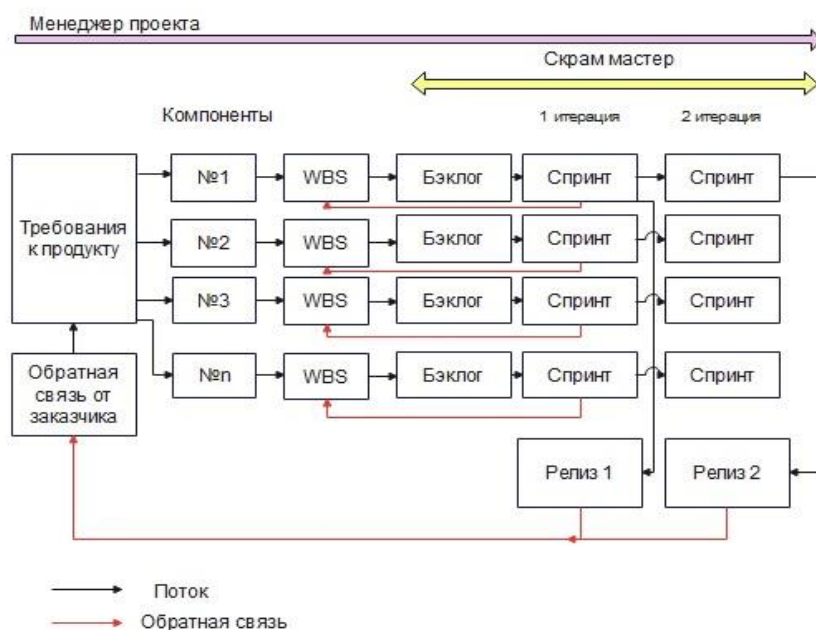


Рис. 2 – Гибридная модель управления проектами  
Источник:

[https://www.projectmanagement.com/contentPages/article.cfm?ID=356356&thisPageURL=/articles/356356/Is-the-Hybrid-Methodology-the-Future-of-Project-Management-#=\\_](https://www.projectmanagement.com/contentPages/article.cfm?ID=356356&thisPageURL=/articles/356356/Is-the-Hybrid-Methodology-the-Future-of-Project-Management-#=_), перевод автора.

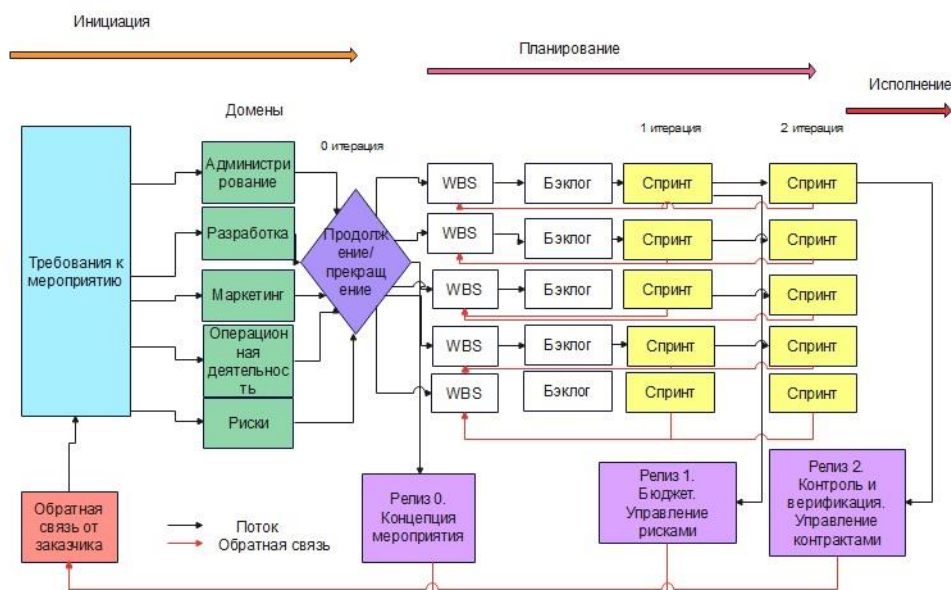


Рис. 3 – Гибридная модель управления проектом организации мероприятия

Домены – это предложенные методологией ЕМВОК предметные области event проекта, а именно: администрирование, разработка, маркетинг, операционная деятельность, управление ожиданиями стейкхолдеров и риски.

Предметная область администрирования охватывает управление финансами, персоналом, поставками, информацией, системами и календарное планирование. Разработка подразумевает разработку содержания, темы и программы мероприятия, а также таких специфических факторов, как кейтеринг, развлекательная программа, производственные вопросы и взаимодействие с внешним окружением. Маркетинговый домен связан с разработкой материалов, определением каналов продвижения и продаж, работой со спонсорами. Операционная деятельность включает в себя все моменты, связанные с непосредственным проведением мероприятия (логистика, работа с площадкой и участниками, поддержание инфраструктуры). В предметной области рисков необходимо проанализировать и выделить наиболее существенные риски, такие как возможные непредвиденные ситуации, вопросы безопасности, законодательные требования, требования соответствия нормам охраны труда.

Таким образом, детальное рассмотрение требований к продукту (а именно к мероприятию) в разрезе всех предметных областей даёт список характеристик или компонент продукта.

И здесь автором предлагается провести условную нулевую итерацию, результатом которой станет принятое совместно с заказчиком решение о продолжении, прекращении работы или возврате к обсуждению основных компонентов продукта. Решение о продолжении работы формирует условно называемый нулевым релиз, содержащий концепцию мероприятия.

Только после проведения нулевой итерации и получения нулевого релиза автору представляется целесообразным переходить к разработке структуры декомпозиции работ проекта.

По итогам создания СДР для каждого компонента формируется бэклог задач продукта. Крайне важно отметить, что это именно бэклог продукта, так как основные задачи по каждой из предметных областей мероприятия определяются на этапе нулевой итерации и остаются практически неизменными до момента завершения мероприятия. Тогда как бэклог спринта будет определён для каждой последующей итерации.

Исходя из практического опыта автора, как правило, при планировании мероприятия достаточным количеством итераций является 2-3 (за исключением нулевой).

По результатам первой итерации формируется первый релиз, содержащий информацию о бюджете мероприятия и план противодействия рискам. Возможно также предварительное определение расписания, не выделенное на схеме (Рис. 3), поскольку окончательное расписание мероприятия может быть определено по итогам любой последующей итерации.

Итерация 2 формирует релиз, утверждающий процесс работы с контрактами и спецификации для контроля и верификации процессов операционной деятельности. Для крупномасштабного мероприятия возможно понадобится итерация 3, возвращающаяся к уточнённому плану, программе и расписанию мероприятия.

По мнению автора, гибридный подход к управлению проектами в сфере организации мероприятий, сочетающий классическую методологию с гибкой, может помочь организаторам мероприятий избежать многих сложностей и проблем в планировании мероприятий, порождаемых классическим подходом. В то же время, позволит сделать гибкие методологии применимыми к данной сфере, сократив количество итераций и сделав возможной поставку условного минимально жизнеспособного продукта, выраженного в утверждённой части плана предстоящего мероприятия.

#### **Список использованных источников**

1. Antonio Nieto-Rodriguez. The Project Economy Has Arrived. Use these skills and tools to make the most of it // Harvard Business Review. November–December 2021 URL: <https://hbr.org/2021/11/the-project-economy-has-arrived> (дата обращения: 29.01.2022).
2. Руководство к СВОДУ ЗНАНИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТОМ (РУКОВОДСТВО РМВОК®). Шестое издание. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.
3. Event Management Body of Knowledge. – URL: <http://embok.org> (дата обращения: 29.01.2022).

4. Blair Potter. 5 Principles of Project Management for Event Planners. – URL: <https://www.mpi.org/blog/article/five-principles-successful-project-management-event-planners> (дата обращения: 29.01.2022).
5. Theo Thesinga, Carsten Feldmanna, Martin Burchardt. Agile versus Waterfall Project Management: Decision Model for Selecting the Appropriate Approach to a Project // Conference on Project Management / HCist – International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies 2020. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/349525663\\_Agile\\_versus\\_Waterfall\\_Project\\_Management\\_Decision\\_Model\\_for\\_Selecting\\_the\\_Appropriate\\_Approach\\_to\\_a\\_Project](https://www.researchgate.net/publication/349525663_Agile_versus_Waterfall_Project_Management_Decision_Model_for_Selecting_the_Appropriate_Approach_to_a_Project) (дата обращения: 29.01.2022).
6. Sarah Jensen Clayton. An Agile Approach to Change Management // Harvard Business Review. January 11, 2021. – URL: <https://hbr.org/2021/01/an-agile-approach-to-change-management> (дата обращения: 29.01.2022).
7. Monica Georgieff. Breaking Down Large Projects Into Tasks in an Agile Process. – URL: <https://www.agilesherpas.com/blog/agile-work-breakdown> (дата обращения: 29.01.2022).
8. Difference between Project Management and Event Management. – URL: <https://www.geeksforgeeks.org/difference-between-project-management-and-event-management/> (дата обращения: 29.01.2022).
9. Why agile planning can help event organizers adapt better. – URL: <https://www.zoho.com/backstage/thegreenroom/why-agile-planning-helps-event-planners-adapt-better.html> (дата обращения: 29.01.2022).
10. Бурукина О.А. Управление проектами в индустрии туризма: основы ТМВОК // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2019. – Т. 10. – № 1. – С. 26-37. DOI: <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2019.10.1.26-37> Источник: <https://cyberleninka.ru/article/n/project-management-in-the-tourism-industry-the-basics-of-tmbok/viewer> (дата обращения: 29.01.2022).
11. Zuzanna Perkowska. How to apply agile practices in non-tech team? – URL: [https://soldevelofoundation.org/how-to-apply-agile-practices-in-non-tech-team/?gclid=Cj0KCQjwqp-LBhDQARIsAO0a6aKR6txXU9Bk6s7Npg-SxKPz86WkM2SCm8r2IWSDQTgNRVuUTNRSvoUaAjYjEALw\\_wcB](https://soldevelofoundation.org/how-to-apply-agile-practices-in-non-tech-team/?gclid=Cj0KCQjwqp-LBhDQARIsAO0a6aKR6txXU9Bk6s7Npg-SxKPz86WkM2SCm8r2IWSDQTgNRVuUTNRSvoUaAjYjEALw_wcB) (дата обращения: 29.01.2022).
12. Локтионов Д.А., Масловский В.П. Критерии применения Agile-методологии для управления проектом // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 6. – С. 839-854. doi: 10.18334/ce.12.6.39179 Источник: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-primeneniya-agile-metodologii-dlya-upravleniya-proektom/viewer> (дата обращения: 29.01.2022).
13. Satya Narayan Dash. Work Breakdown Structure (WBS) in Traditional and Agile Life Cycles with MS Project. – URL: <https://www.mpug.com/work-breakdown-structure-wbs-in-traditional-and-agile-life-cycles-with-ms-project/> (дата обращения: 29.01.2022).
14. Александр Павлов. Энциклопедия гибридных методов управления проектами. – URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/proektnoe-upravlenie/entsiklopediya-gibridnykh-metodov-upravleniya/> (дата обращения: 29.01.2022).
15. Agility Amplified. – URL: <https://www.pmi.org/learning/library/pulse-of-the-profession-reveals-gymnastic-powers-13075> (дата обращения: 29.01.2022).
16. Anwar, Nizirwan & Wesley, & Darmawan, Rico & Pranata, Gian & Sutajaya, & Furqon, Muhamad & Spits Warnars, Harco Leslie Hendric. Application for Easy Organizing of Event Organizer. 43-47. 10.1109/ESCI50559.2021.9396920. // Conference: 2021 International Conference on Emerging Smart Computing and Informatics (ESCI). – URL: [https://www.researchgate.net/publication/350931712\\_Application\\_for\\_Easy\\_Organizing\\_of\\_Event\\_Organizer](https://www.researchgate.net/publication/350931712_Application_for_Easy_Organizing_of_Event_Organizer) (дата обращения: 29.01.2022).
17. Moira Alexander. Top 20 project management methodologies. – URL: <https://www.cio.com/article/2950579/top-project-management-methodologies.html> (дата обращения: 29.01.2022).
18. Vital Signs: A PMI Report Examines Six Pressing Trends for Project Leaders (2020). // PM Network, 34(3), 11. – URL: <https://www.pmi.org/learning/library/vital-signs-11915> (дата обращения: 29.01.2022).
19. David Robins. Is the Hybrid Methodology the Future of Project Management? – URL: [https://www.projectmanagement.com/contentPages/article.cfm?ID=356356&thisPageURL=/articles/356356/Is-the-Hybrid-Methodology-the-Future-of-Project-Management-#\\_=#](https://www.projectmanagement.com/contentPages/article.cfm?ID=356356&thisPageURL=/articles/356356/Is-the-Hybrid-Methodology-the-Future-of-Project-Management-#_=#) (дата обращения: 29.01.2022).