

**Организационно-методический центр  
МБУК «КДЦ» Грайворонского городского округа**

**Цикл методических рекомендаций  
Управление реализацией и продвижением  
проекта  
№4**



**г. Грайворон, 2019 год**

## **Управление реализацией и продвижением проекта**

План:

1. Инструменты управления проектами.
2. Технологии принятия решений в управлении проектами. Методы оперативного управления проектами. Контроль качества реализации проектов.
3. Целевые аудитории проекта.
4. Каналы коммуникации и продвижения проектов.
5. Взаимодействие с инвесторами.
6. Взаимодействие со средствами массовой коммуникации.
7. Нематериальные капиталы проекта.
8. Традиционные и современные социальные сети.

Сформированная команда проекта реализует процессы управления проектами. Во-первых, это участие в управление проектом на своих социально-ролевых позициях, определенных уставом и руководителем проекта на всем протяжении жизненного цикла проекта, включая основные фазы жизненного цикла проекта: инициирование проекта, планирование проекта, реализация проекта, контроль и мониторинг реализации проекта и завершение проекта. Во-вторых, это ориентация всей команды на подготовку конечного продукта проекта –например, создание арт-галереи, арт-локации, этнокультурного поселения и т.п. Все фазы жизненного цикла проекта и его элементы взаимоувязаны и взаимообусловлены. Это требует интеграции всех составляющих проекта, тесного взаимодействия команды проекта. В проектном управлении активно используются итеративные технологии, когда составляющие подпроекты элементы выполняются в полном объеме вплоть до завершения, а затем эти процессы могут повторяться в рамках других подпроектов в границах иерархической системы работ, вплоть до полного завершения проекта, причем в ряде случаев работа над подпроектами ведется

параллельно, что способствует экономии ресурсов и времени достижения итогового результата проекта в целом. Процесс, необходимый для сбора, измерения и распространения информации об исполнении проекта и оценки измерений и тенденций для влияния на улучшение процессов. Он включает мониторинг рисков, что позволяет обеспечить выявление рисков на ранних стадиях, после чего составляется отчет об их состоянии и приводятся в исполнение соответствующие планы реагирования на риски. Мониторинг включает в себя отчеты о текущем состоянии, оценку поступательного развития и прогнозирование. Отчеты об исполнении предоставляют информацию об исполнении проекта по таким показателям, как содержание, расписание, стоимость, ресурсы, качество и риски.

Процессы реализации управления проектом состоят из координации людей и ресурсов, выполнения операций по управлению проектом в соответствии с планом с разработанной структурой и планом управления проектом. В ходе реализации проекта по достижению контрольных параметров в графике проекта на основании мониторинга внутренней и внешней среды проводится корректировка содержания проекта.

Под технологией принятия решений понимается содержание и последовательность управленческих действий, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив.

Основные этапы процесса принятия управленческих решений включают следующие элементы: 1) анализ управленческой ситуации и идентификация управленческой проблемы; 2) определение критериев выбора и целеполагание; 3) планирование; 4) принятие формального решения об исполнении выбранного варианта решения проблемы; 5) организация исполнения (координация); 6) контроль исполнения и оценка полученных результатов; 7) коррекция (обратная связь).

*Анализ управленческой ситуации.* Анализ ситуации в управлении проектами требует сбора и аналитической оценки собранной информации.

Этот этап выполняет функцию адаптации проекта к внешней и внутренней среде проекта. Данные о состоянии основных факторов внешней среды и положении дел в реализации проекта поступают к членам команды проекта, классифицирующим и анализирующим информацию. Затем происходит сравнительный анализ реальных значений оперативно контролируемых параметров с запланированными или прогнозируемыми. Это позволяет установить проблемы, которые следует решить. Идентификация проблемы. Для того чтобы идентифицировать проблему необходимо осуществить ее диагностику. Диагностирование и формулировка проблемы – это сложная процедура. Это происходит потому, что в момент своего появления многие проблемы слабо структурированы, или говоря другими словами не содержат выраженных целей, вариантов их достижения, представления о затратах и эффектах, связанных с выбором каждого из вариантов. Структурирование этих проблем и их количественное и качественное определение требует от членов проектной команды творческого подхода, опирающегося на интуицию, накопленный профессиональный опыт и талант. Определение критериев выбора и целеполагание. Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, члену проектной команды необходимо выделить показатели, по которым будет производиться сравнение вариантов для выбора наиболее эффективного. Эти показатели принято называть критериями выбора. Например, принимая решение о заключении контракта с субподрядчиком необходимо удостовериться в его экономической устойчивости, ответственности перед заказчиками, выяснить его ценовую политику, разработать юридически грамотный договор подрядного выполнения работ; в случае принятия решения о приеме на работу нового сотрудника критериями выбора среди кандидатов могут быть образование, опыт работы, возраст, личные качества, индивидуальные творческие достижения. Разработка вариантов решения проблемы является следующим этапом в алгоритме решения проблемы. Желательно определить и проанализировать все возможные варианты решения проблемы в целях

обеспечения его оптимальности. Выбор варианта решения проблемы. Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. сравнить позитивные и негативные стороны процессов и последствий реализации каждого варианта. Для сопоставления вариантов решения необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать.

*Согласование решения.* Принятие управленческих решений в рамках проекта нельзя рассматривать, как зачастую это представляют, в качестве индивидуального решения ответственного лица. В то время как организация в целом, реализующая проект должна реагировать на возникающие проблемы. Поэтому в проектных процессах принятия решений весьма существенную роль играет стадия согласования.

*Организация исполнения (координация).* Процесс решения проблемы не заканчивается выбором варианта решения проблемы и его согласованием в организации, реализующей проект: в целях достижения реального эффекта принятое решение должно быть реализовано. Именно это и является главной задачей данного этапа. Для успешной реализации решения, прежде всего, необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам, определить, кто, где, когда и какие действия должен предпринять, и какие для этого необходимы ресурсы. В ходе осуществления этого плана руководитель должен следить за выполнением решения, оказывать при необходимости консультативную помощь и вносить определенные коррективы.

*Контроль и оценка результатов.* Даже после того как решение окончательно введено в действие, процесс принятия решений не может считаться полностью завершенным, так как необходимо еще убедиться, оправдывает ли оно себя. Этой цели и служит этап контроля, выполняющий в данном процессе функцию обратной связи. На этом этапе производятся измерения и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.

*Коррекция (обратная связь).* Выполнение каждого подпроекта в рамках процесса управления проектом предусматривает учет отклонений от первоначального плана, анализ причин и последствий достигнутых результатов и корректировку дальнейших шагов по реализации план управления проектом.

*Методы оперативного управления проектами.* В практике оперативного управления проектами применяются различные методологии и методы различных управленческих подходов:

1. *Critical Path Method (CPM).* – относительно распространенный метод критического пути. Доминантной характеристикой данной системы контроля и координации работ по в рамках проекта – является строго обозначенная траектория реализации проекта на основании распределения во времени и последовательности относительно продолжительных рабочих процессов в рамках иерархии структуры работ. Критический путь задает вектор и срок реализации всего проекта в целом. Устанавливая важнейшие задачи, можно определить сроки завершения, дать оценку основным фазам реализации проекта и установленным в качестве маячковых проектных показателей. Такая траектория строится на основе использования диаграммы Ганта. Диаграмма Ганта названа в честь Генри Ганта, американского инженера-механика и консультанта по вопросам управления, который изобрел этот график еще в 1910-х годах. Диаграмма Ганта может быть создана в программе Excel, визуализировав задачи проекта в виде каскадных горизонтальных гистограмм. В ней раскрывается структура разбивки проекта на отдельные работы, отображаются даты начала и окончания работы, выделенной в соответствии с иерархической структурой работ, а взаимосвязь между различными элементами проекта и иерархической структуры работ, что позволяет контролировать сроки выполнения задач. Любое отклонение от рубежных отчетных дат для работ приводит к возрастанию времени реализации других работ. Диаграмма Ганта помогает в визуальной форме сравнивать запланированные сроки и реальное состояние выполнения работ.



Интернет-адрес открытого источника:

URL:<https://yandex.ru/search/?lr=35&clid=2052599-002&win=186&text=диаграмма%20ганта>

2. Метод PERT (анг.: ProjectEvaluationandReviewTechnique – техника оценки и анализа проектов) - метод управление проектами

Метод PERT почти полностью совпадает с методом критического пути (CPM), за исключением того, что PERT считает, что продолжительность каждой операции имеет пределы, которые исходят из статистического распределения. PERT использует 3 оценки расчета времени для каждой операции: оптимальное (наилучшее); медиальное (средний показатель); пессимистическое (наихудшее).

*Контроль качества реализации проектов.* Контроль качества – комплекс технических и технологических мероприятий по проверке соответствия процедур и процессов проекта требованиям качества, анализу отклонений и внесению необходимых корректирующих воздействий.

Как правило, для обеспечения качества проекта используют следующие мероприятия:

- контроль разработки проекта (проектирования) – должен быть направлен на то, чтобы в проектной документации были отражены

требования законодательства, стандарты, экологические нормативы, а также учтены требования заказчика;

– контроль документационного обеспечения управления – в рамках документооборота управленческой документации проекта и вносимые в них изменения проверены на соответствие, зарегистрированы должным образом, поставлены на контроль и выполняются в полном объеме в установленные распорядительной документацией сроки;

– контроль поставки оборудования и материалов – должен обеспечить соответствие оборудования, материалов и услуг проектной документации;

– проверка системы управления ресурсами – должна обеспечивать поддержание необходимого уровня запасов, их защиту, условия хранения и т.п.;

– контроль приемки отчетов о выполненных работах в рамках графика проекта;

– корректирующие воздействия – должны гарантировать обнаружение и ликвидацию ситуаций, негативно влияющих на качество проекта, а также предотвращение повторения таких ситуаций в будущем;

– регистрация мер по обеспечению качества – позволяет определить эффективность программы.

3. *Целевые аудитории проекта.* Целевая аудитория (англ.: target audience) – это совокупность людей, на удовлетворение потребностей которой нацелен проект. Целевая аудитория обладает рядом общих социально-демографических и социально-психологических характеристик, позволяющих прогнозировать сходство реакций образующих ее людей на предложения создателей проекта, обладающая сходными потребностями (в нашем случае – в сфере культуры и искусств) и идентифицирующих себя с определенным стилем жизни. Под стилем жизни понимают глобальный продукт системы ценностей личности, ее отношений и активности, а также ее манеры потребления. Он описывает сущность жизни группы людей и отличает ее от других групп (под активностью личности подразумевают ее



характерное поведение и манеру проводить время; говоря об интересах личности имеют ввиду ее предпочтения и то, что она считает для себя важным в окружающей среде; мнения раскрывают идеи личности, мысли человека о себе, об окружающей среде, политике, промышленности, экологии и т. д.

Существуют 2 основных принципа выделения целевой аудитории:

во-первых, это *агрегирование потребительской аудитории* на основании причисления себя к общей группе людей со сходными социально-демографическими, социокультурными идентификациями и моделями стилей жизни, что соответствует функции спроса в графике кривых функций спроса и предложения;

во-вторых, это *сегментация потенциальных целевых аудиторий* как реализация функции предложения в графике кривых функций спроса и предложения.

В сегментации целевой аудитории отражается функция предложения со стороны разработчиков проекта. Эффективная сегментация должна соблюдать следующие условия: дифференцированную реакцию, достаточный объемов сегмента, измеримость сегмента и доступность для исследования, коммуникаций с людьми, образующими сегмент, и доступность для продвижения проекта. Выделенные сегменты должны существенно различаться по своей чувствительности к заявленным отличительным чертам проекта. Поэтому применяемые критерии сегментации должны способствовать максимальному отличию сегмента от других сегментов, и быть однородными по своим качественным характеристикам внутри сегмента. Выделенные сегменты должны быть достаточными по объему и иметь значительный жизненный цикл, чтобы оправдать затраты на разработку и продвижение проекта.

Чтобы осознанно выбрать целевой сегмент, необходимо определить его размер, оценить основные формы социокультурной активности входящих в него людей и их основные характеристики в терминах культуры организации и бюджета досугового времени и видов и форм досуговой активности. В анализе стиля жизни важно изучить формы активности человека, виды интересов личности и поле мнений (сокращенно в исследовательской практике проектирования - АИМ). Типичные модели поведения и формы и виды организации досугового времени и досуговых практик соответствуют показателю активности человека. Интересы личности отражают ее отношение к окружающему миру и предпочтения человека. Мнения отражают мысли человека о себе, окружающей среде, государственной культурной политике, экологии и т.п. Учитываются также основные социально-демографические показатели – пол, возраст, этнокультурная принадлежность, состав и фазы жизненного цикла семьи, уровень образования и дохода. Специального изучения требует формирование и динамика отношений людей, образующих целевой сегмент, к инновациям, их восприимчивость нововведениям ( см. Филатов В.И. Человек XXI столетия — кто он? // Вестник ОмГУ. 2015. №3(77). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovek-xxi-stoletiya-kto-on>; Презентация Поколение XXI века: опыт социологического исследования // <https://bd.fom.ru/pdf/prezzentria2.pdf>).

В управлении проектом применяются следующие виды сегментации:

1) *социально-демографическая (описательная)* сегментация использует такие переменные показатели как место жительства, пол, возраст, доход, принадлежность к социальной группе, например, бюджетники, относимые, в большинстве своем, как правило, в условиях российских реалий к низшему среднему классу; обычно при использовании социально-демографической сегментации используют 2-3 переменных признака (например, сегмент пожилых людей (старше 65 лет) с ограниченным бюджетом, но проявляющим активность в сфере досуга; сегмент неполных

семей: семей с одним родителем, разведенных, холостяков, вдов (вдовцов); сегмент семей, в которых двое работающих с повышенной покупательной способностью, но с ограниченным свободным временем;

2) *сегментация по выгодам*, которые ищут в проекте потенциальные потребители; для ее применения необходимо проанализировать: список выгод, увязанных в сознании потребителей с результатом проекта; оценки ранжирования качеств, которые в сознании участников целевого сегмента ассоциируются с заявленными разработчиками проекта преимуществами и свойствами; агрегирование потенциальных потребителей с целевым сегментом на основе общности условий идентификации относительно предложенных разработчиками проекта свойств;

3) *социально-культурная сегментация* по активности, интересам и мнениям потенциальных потребителей (АИМ) или признаков, характеризующих стиль жизни);

4) на основе характеристик поведения потенциальных потребителей или психографическая сегментация (интровертное поведение, экстравертное поведение)

Для получения информации и последующего разбиения целевой аудитории используются такие инструменты анализа:

1. Анкетирование, приводящееся на сайте или в группе в социальных сетях. Позволяет получить информацию о целевых переходах, возрасте, предпочтениях и других важных данных о потребителях;
2. Внутренние и внешние (на сторонних сайтах) опросы потенциальной аудитории;
3. Опросы и другие исследования, проводимые маркетинговыми агентствами.

*Каналы коммуникации и продвижения проекта.* Для того, чтобы выбрать каналы коммуникации, с помощью которых вы будете взаимодействовать с вашей целевой аудиторией, необходимо определить

целевую аудиторию и какие средства будут эффективнее всего на нее влиять.

Поэтому выделим несколько наиболее эффективных:

1. Печатная реклама – на буклетах, флаерах, листовках, в брошюрах, буклетах.

2. Реклама в прессе – публикация рекламных материалов в периодической печати. Наиболее распространенными является: реклама в газетах, журналах, в справочниках.

3. Реклама на телевидении и радио являются эффективным средством воздействия на аудиторию.

4. Реклама в кинотеатрах перед киносеансами.

5. Наружная реклама – графическая, текстовая, информационная реклама, которую размещают на специальных временных или стационарных конструкциях, расположенных на открытой местности, а также на внешних поверхностях зданий, сооружений, на элементах уличного оборудования, над проезжей частью улиц и дорог.

6. Реклама в средствах массовой коммуникации – в электронных версиях газет и журналов, в Интернет-блогах, на Интернет-каналах, в социальных сетях, в смс-рассылках. Она представляет собой способ размещения рекламной информации о товарах (услугах), компании в сети Интернет и сетях мобильной связи, ориентированных на массовую аудиторию.

В настоящее время в связи с развитием рынка рекламы на первое место выходи Интернет. Интернет постоянно развивается и поэтому каждая организация должна проводить рекламную деятельность средствами с его помощью. Выделим следующие виды рекламы в Интернете (в социальных сетях, вирусная, контекстная, SEO продвижение).

*Взаимодействие с инвесторами.* Процесс взаимодействия с инвестором можно разделить на несколько стадий:

1. Знакомство с компанией, еще его называют deal flow («распределение потока»);

На этом этапе необходимо представить инвестору аннотацию проекта и краткое резюме бизнес-плана, и если они его заинтересуют, то и бизнес-план развития проекта, где должны быть четко описаны история проекта предпосылки его создания, перспективы продвижения и движение ресурсов.

## 2. Изучение проекта – due diligence («должное внимание»);

Этот этап довольно длительный и может занимать до полутора месяцев и включать в себя всестороннюю оценку проекта: исследование рынка, юридическую экспертизу заключенных договоров и учредительных документов.

Этап завершается тогда, когда компания удовлетворяет всем требованиям инвестора. Представители инвестора встречаются не только с ведущими членами команды проекта, но и с другими участниками проекта, включая стейкхолдеров, финансовые специалисты проверяют бюджет проекта.

## 3. Совместное управление проектом – hands on.

Для управления проектом в руководящие структуры проекта включается представитель инвестора. Как правило, он имеет право наложить вето на принятие стратегических решений (продажу активов, слияние, заключение крупных сделок). Кроме того, инвесторы помогают развивать производственный и финансовый менеджмент, стремятся повысить привлекательность продукции проекта.

### *Литература:*

1. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. - 8-е изд. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 495 с. : ил., табл. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02269-2; То же [Электронный ресурс]. - URL: Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.;

2. Батра Р., Майерс Д. Дж., Аакер Д. А. Рекламный менеджмент. – СПб.: Питер, 2004. – 784 с.
3. Блюм М.А., Молоткова Н. В. Основы использования средств рекламы в коммерческой деятельности. – Тамбов: ТГТУ, 2006. – 160 с.;
4. Зенгин С.С. Проекты и проектная деятельность в социокультурной сфере [Текст]: учеб. пособие / С.С. Зенгин. – Краснодар: КГИК, 2016. – 171 с. – ISBN 978-5-94825-223-0;
5. Инновационный менеджмент: учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 392 с. - (Magister). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02359-5; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119436>;
6. Кадырова С.В. Self-management в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / С.В. Кадырова Е.А. Немцева; Г.Л. Тульчинский. - СПб.: Лань: Планета музыки, 2013. - 224 с.
7. Мартиросян К.М. Основы социокультурного менеджмента [Текст]: учеб. пособие / К. М. Мартиросян, Л.В. Янковская. - Краснодар: КГИК, 2016. - 154 с. - ISBN 978-5-94825-219-
8. Менеджмент и маркетинг в сфере культуры. Практикум [Текст]: учеб. пособие / Е. Л. Шекова [и др.] ; под ред. Е.Л. Шековой. - СПб. ; М. ; Краснодар : Лань: Планета музыки, 2012. - 159 с. - (Учеб. для вузов. Специальная лит.). - ISBN 978-5-8114-1383-6 (Изд-во "Лань"). - ISBN 978-5-91938-068-9 (Изд-во "Планета музыки");
9. Салазкина Л.П. Теоретические основы управления социально-культурной сферой: учебное пособие / Л.П. Салазкина. - Кемерово: КемГУКИ, 2008. - 196 с. - ISBN 978-5-8154-0155-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=2278982>.
10. Шугерман Дж. Искусство создания рекламных посланий. Справочник выдающегося американского копирайтера. - М.:Изд-во Манн, Иванов и Фербер 2010. – 448 с.

*Открытые Интернет-источники:*

1. 19 инструментов для эффективного управления проектами // URL: <https://rusability.ru/internet-marketing/19-luchshih-instrumentov-upravleniya-dlya-lyubogo-biznesa>.
2. 7 видов рекламы в Интернете // URL: <https://clck.ru/DTj4o>;
3. Виды рекламы в Интернете // URL: <https://clck.ru/DTj4R>;
4. Наружная реклама. Типы, виды, формат // URL: <https://clck.ru/DTj43>;
5. Реклама в Интернете // URL: <https://clck.ru/DTj5C>.