

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Г. М. Дергачова

ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Навчальний посібник

Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра
за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент

Електронне мережне навчальне видання

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2022

Рецензент *Бояринова К.О., д.е.н., проф., завідувач кафедри економічної кібернетики факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. Ігоря Сікорського*

Відповідальний редактор *Кравченко М. О., д.е.н., проф., декан факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. Ігоря Сікорського*

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
(протокол № 2 від 30.09.2022 р.)
за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу
(протокол № 2 від 26.09.2022 р.)*

Актуальним завданням сучасної освіти є формування у студента здатностей до управлінського мислення та фахових компетентностей у сфері івент-менеджменту. Наразі дана галузь знань посилено розвивається, що зумовлює нагальність її вивчення. Тому розуміння та знання основних тенденцій розвитку ринку івент-послуг та набуття практичних навичок в цій сфері є важливим та актуальним.

У навчальному посібнику наводяться основні теми та матеріали до вивчення дисципліни «Івент-менеджмент» для полегшення сприйняття інформації студентами на лекціях та системності викладання. За своїм змістом навчальний посібник відповідає силабусу навчальної дисципліни «Івент-менеджмент». Викладений матеріал призначений для здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Також навчальний посібник буде корисним для студентів управлінських та економічних спеціальностей.

ЗМІСТ

ВСТУП

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Івент-менеджмент – як індустрія та професія.

Тема 2. Сутність та зміст івенту як основного елементу івент-менеджменту.

Класифікація подій в івент-менеджменті

Тема 3. Створення концепції заходу

Тема 4. Планування в івент-менеджменті

Тема 5. Робота з підрядниками в процесі організації заходів

Тема 6. Місце проведення заходу

Тема 7. Проєктна команда в івент-менеджменті

Тема 8. Фази та етапи івент-менеджменту

Тема 9. Управління ризиками в івент-менеджменті

Тема 10. Фінансове управління заходами

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ВСТУП

Дисципліна івент-менеджмент покликана сприяти підготовці фахівців в галузі менеджменту та забезпечує розуміння студентами загальних принципів надання івент-послуг. Незважаючи на те що організація заходів як специфічна форма діяльності існує з незапам'ятних часів, в самостійну сферу вона виділилася відносно недавно і наразі дана галузь знань посилено розвивається, що зумовлює актуальність її вивчення.

Предметом навчальної дисципліни є відносини у галузі організації подій, тобто суспільні економічні відносини, що складаються між суб'єктами під час обслуговування споживачів івент-послуг.

Метою навчальної дисципліни є формування у студента здатностей до сучасного управлінського мислення та фахових компетентностей з питань надання івент-послуг, до визначення класифікації, цілей та завдань подієвих заходів; до опанування методології дослідження виняткових подій та технологій розробки програми івенту; до оволодіння методами оцінки результатів івент та визначення ефективності управління заходами.

Дисципліна зорієнтована на вивчення основних етапів організації івентів, способів залучення уваги до заходів, створення концепції заходу. Студенти навчаються складанню плану робіт на прикладах реальних проектів, вчать обирати підрядників і місце проведення заходу. Орієнтуються у фінансовому управлінні заходами та організації корпоративних заходів.

Після засвоєння навчальної дисципліни студенти мають продемонструвати знання предметної сфери і методологічної основи івент-технологій; класифікації та характеристики заходів; технології та процедури розробки заходів; специфіки планування та організації заходів; особливостей моніторингу та контролю івент; особливостей оцінки результатів івент заходів. У процесі засвоєння дисципліни здобувачі розвивають уміння здійснювати збір, обробку, аналіз, систематизацію інформації, узагальнювати вітчизняний і зарубіжний досвід з питань івентів; аналізувати концепції івент-заходів, методологію їх дослідження та технологію розробки програми заходу;

впроваджувати сучасні підходи щодо організації івентів; застосовувати методи та критерії оцінювання результативності та ефективності заходів.

Конспект лекцій з дисципліни покликаний допомогти студентам факультету менеджменту та маркетингу спеціальності 073 «Менеджмент» в засвоєнні необхідних теоретичних знань, а також у набутті необхідних практичних навичок та умінь у сфері надання івент-послуг та організації різноманітних заходів.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Івент-менеджмент – як індустрія та професія.

Івент-менеджмент – інноваційний інструмент управління підприємствами. Івент-менеджмент в системі менеджменту, його роль і місце у створенні і підтримці іміджу фірми, компанії, підприємства або їх продукції, послуг. Особливості організації роботи івент-агенства. Івент-менеджер. Івент-менеджмент як бізнес. Кар'єрні можливості івент-менеджера в сфері обслуговування.

Тема 2. Сутність та зміст івенту (event) як основного елементу івент-менеджменту. Класифікація подій в івент-менеджменті

Сутність та трактування поняття «івент», «івент-менеджмент». Мета івенту та її досягнення. Заходи і їх класифікація. Аудиторія заходу. Учасники та відвідувачі івент-заходів. Характер івентів. Фази та етапи івент-менеджменту. Планування заходів. Класифікація івент-заходів. Просування та способи залучення уваги до заходу

Тема 3. Створення концепції заходу

Інструментарій для створення концепції заходу. Генерування ідей, брейнсторм, визначення теми, сюжету заходу. Способи документування ідей. Використання ментальних карт для створення концепції заходу. Створення атмосфери заходу. Бриф.

Тема 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.

Тема 5. Робота з підрядниками в процесі організації заходів

Класифікація підрядників. Підрядники, які організують заходи. Підрядники, які займаються просуванням та залученням уваги до заходів. Підрядники в місці проведення заходу. Додаткові послуги підрядників. Створення власної бази даних підрядників. Етапи взаємодії з підрядниками.

Тема 6. Місце проведення заходу

Особливості вибору місця проведення заходу. Види розсадження. Заповнюваність залу. Розрахунок необхідної площі приміщення. Запит на бронювання.

Тема 7. Проектна команда в івент-менеджменті

Особливості організації проектною командою. Керівництво співробітниками при організації івенту. Робота в команді. Мотивація, комунікація. Ефективний обмін інформацією. Основні техніки прийняття рішень (аналіз практичної цінності scoring-метод – метод підрахунку очок). Таблиці рішень. Застосування технік креативності при роботі в команді.

Тема 8. Фази та етапи івент-менеджменту

Сутність та характеристика семи основних фаз івент-менеджменту: ініціювання; старт; підготовка; пуск, дія, наслідки; підведення підсумків.

Тема 9. Управління ризиками в івент-менеджменті

Поняття, властивості та функції ризиків при організації заходів. Види ризиків. Управління ризиками. Способи мінімізації ризиків при організації і при проведенні івентів. Безпека проведення заходів в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Тема 10. Фінансове управління заходами

Методи оцінювання ефективності івентів. Фінансова класифікація івент-заходів. Фінансові питання при організації івентів. Піраміда оцінки ROI в івент-індустрії. Прямі, непрямі, змінні витрати.

Тема 1. Івент-менеджмент – як індустрія та професія.

Івент-менеджмент – інноваційний інструмент управління підприємствами. Івент-менеджмент в системі менеджменту, його роль і місце у створенні і підтримці іміджу фірми, компанії, підприємства або їх продукції, послуг. Особливості організації роботи івент-агенства. Івент-менеджер. Івент-менеджмент як бізнес. Кар'єрні можливості івент-менеджера в сфері обслуговування.

1. Івент-менеджмент – інноваційний інструмент управління підприємствами.

Давайте замислимося, звідки з'явилися заходи і якими вони бувають. Першими в історії людства заходами, ймовірно, слід визнати стародавні громадські та релігійні ритуали: посвята в воїни, вибори вождя, святкування вдалого полювання, жертвопринесення. Значить, першими організаторами заходів були шамани - ті, хто знав і створював ритуали. Згодом заходи ставали все вишуканіше і складніше. З'явилися загальноміські та державні свята, стали проводитися коронації, масштабні релігійні дійства

Життя простих людей теж не обходиться без заходів: ми святкуємо дні народження та весілля, справляємо річниці та ювілеї. Одного разу, прийшовши в новому місті в храм, Конфуцій став питати про ритуали. По рядах людей прокотилися смішки: «Кажуть, він мудрець, а ритуалів не знає!» На що Конфуцій відповідав: «Питати про ритуали - це і є ритуал».

Діяльність з організації та управління заходами в міжнародному бізнес-співтоваристві, прийнято називати event management (англ.). Незважаючи на те що організація заходів як специфічна форма діяльності існує з незапам'ятних часів, в самостійну галузь вона виділилася не так давно - приблизно 20 років тому, а до цього довгий час була складовою частиною інших галузей економіки: готельного бізнесу, туризму, шоу-бізнесу.

У деяких країнах це розвинута індустрія, що приносить державі багато мільярдів у вигляді податків. З її допомогою можна залучити безліч туристів (наприклад, карнавали в Ріо-де-Жанейро або в Венеції), що стає значною статтею доходу для місцевих бюджетів.

2. Івент-менеджмент в системі менеджменту, його роль і місце у створенні і підтримці іміджу фірми, компанії, підприємства або їх продукції, послуг.

Можна говорити, що в системі менеджменту івент-менеджмент може виступати у двох значеннях. По-перше, це управління та організація івенту як такого. По-друге, як підсистема управління на підприємстві, яка функціє поряд із підсистемами фінансового менеджменту, виробничого менеджменту, менеджменту якості, менеджменту персоналу, іноваційного менеджменту, менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, інформаційного менеджменту, ризик-менеджменту, проектного менеджменту тощо.

В українській науковій думці відсутня узагальнена систематизація знань щодо івент-менеджменту як напряму наукових досліджень і навчальної дисципліни, даний напрямок зараз посилено розвивається. Івент-менеджмент як навчальна дисципліна не є суто теоретичним знанням. Це сукупність визначених заздалегідь заходів із метою ефективного проведення події. Фактично, ця дисципліна включає теоретичні та практичні знання і вміння з приводу організації та проведення подій.

Британський науковець Г. Боудін, провідний лектор з івент-планування у Британському центрі івент-менеджменту (UK Centre for Events Management, Leeds Metropolitan University), міркує про івент як про проект, який може бути частиною будь-якої проектно-орієнтованої індустрії (Bowdin et al., 2011, p. 106). Теоретичне підґрунтя івент-менеджменту як навчальної дисципліни відображено у спеціально розробленому виданні The Event Management Body of Knowledge від 2003 р., над яким працювали науковці В. О'Тул і Дж. Сілверз. Згодом було утворено Міжнародний Комітет – International EMBOK Executive,

учасники якого на основі вищезазначеного видання визначають етапи підготовки та реалізації івенту: організація, дизайн, маркетинг, проведення, управління ризиками. EMBOK визначає спеціальність івент-менеджера як таку, що формується на ринку праці й потребує знань і вмінь не тільки в галузі менеджменту (EMBOK, 2003). Це сукупність знань із різних видів менеджменту: управління людськими ресурсами, адміністрування, фінансовий менеджмент, маркетинг-менеджмент, PR-менеджмент тощо.

До того ж, розроблені і Міжнародні стандарти (ISO) у сфері івент-менеджменту. Зокрема, у 2012 р. з ініціативи Великобританії було введено ISO 20121 щодо забезпечення принципів сталого розвитку суспільства у світовій івент-індустрії (ISO 20121, 2012). Окрім цього, організації у сфері івенту здійснюють діяльність відповідно до ISO 26000 щодо соціальної відповідальності бізнес-організацій.

Згідно із дослідженнями Г. Боудіна та Дж. Аллена в останньому десятиріччі XX ст. різноманітні університети в розвинутих країнах світу мали навчальні курси з івент-менеджменту в контексті спеціальностей: туризм і гостинність, дозвілля, рекреація та спортивний менеджмент. Ще з 1994 р. в США Університет Джорджа Вашингтона здійснює сертифіковану програму підготовки спеціалістів з івент-менеджменту [1].

3. Особливості організації роботи івент-агенства.

Агентство – це професійна організація, що надає своїм клієнтам повний або обмежений спектр послуг у певній сфері діяльності. Іншими словами, будь-яке агентство займається виконанням замовлень від фізичних, юридичних осіб, організацій, установ в тій чи іншій сфері діяльності. До таких відносяться: рекламні, кадрові, медійні, шлюбні, модельні агентства, агентства нерухомості тощо. Кожний різновид агентств мають певні особливості роботи, кваліфікації фахівців і ринок, що спеціалізується на задоволенні специфічних потреб споживачів. Івент-агенство – це підприємство, що займається організацією різнопланових заходів будь-якого масштабу на замовлення клієнтів.

Івент-агентство – це спеціалізоване підприємство, яке займається

організацією та проведенням івентів будь-якого масштабу на замовлення. Заходи івент-агенцій мають невелику тривалість (зазвичай, 1–4 дні) і фіксований бюджет, що фінансуються замовником / клієнтом.

У чому ж полягає специфіка діяльності event-агенції?

По-перше, організація івентів це трудомісткий і затратний в часі процес, який тільки при грамотному і сумлінному підході може бути успішним.

По-друге, на відміну від інших компаній івент-агенство не організовують заходи з власної ініціативи, як, наприклад, продюсерські, а працюють виключно за попередньою домовленістю з клієнтом. Не варто плутати event-підприємства з BTL-агенціями, діяльність яких орієнтована на розкрутку або популяризацію певних товарів. Їх головне завдання – маркетинг, а не організація свята.

По-третє, структура івент-агентств є однотипною і включає такі відділи, як відділ розвитку, відділ по роботі з клієнтами, креативний відділ, виробничий відділ тощо.

До основних послуг, що надаються івент-агентствами, належать:

- розробка креативної концепції заходу;
- підбір та бронювання приміщень, майданчиків;
- запрошення гостей на захід;
- організаційна логістика
- забезпечення транспорту, доставки всіх матеріалів і персоналу у місце проведення заходу;
- організація харчування (кейтеринг);
- підбір артистів і розважальних номерів;
- декорування приміщень заходу;
- технічне забезпечення заходу (світлове, звукове); – виготовлення брендованої продукції; – підбір і тренінг промо-персоналу для заходу; – адміністрування та проведення заходу;
- підготовка фото і відео-звітів.

4. Івент-менеджер. Івент-менеджмент як бізнес. Кар'єрні можливості

івент-менеджера в сфері обслуговування.

Івент-менеджер – фахівець з організації заходів. Минув час, коли заходи готувалися виключно для реклами продукту або просування бренду, сьогодні івенти – це інструмент позиціонування підприємства на ринку. Заходи проводяться як для співробітників (з метою підвищення мотивації, зміцнення лояльності), так і для клієнтів і партнерів (презентація послуг, налагодження каналів комунікації). Так хто такий івент менеджер? Це організатор подій, заходів.

Що входить в обов'язки івент-менеджера? Можна навести такий перелік обов'язків:

- спілкування з замовниками і клієнтами;
- складання бази контактів;
- розробка концепції і сценарія заходу;
- складання бюджету заходу, планування заходу і послідовне виконання плану;
- вибір приміщення, оформлення;
- робота з персоналом;
- контроль всіх процесів в ході заходу;
- пошук і укладання договорів з підрядниками, партнерами і постачальниками, керівництво їх роботою;
- узгодження роботи з замовниками, складання звітності по результатам заходу;
- ведення документообігу і контроль сплати рахунків;
- залучення спонсорів заходу;
- запрошення журналістів і написання прес-релізів.

Специфіка роботи івент-менеджерів полягає в її багатовекторності. По-перше, івент-менеджери – це управлінці, керівники компанії. По-друге, вони виступають генераторами ідей та нових концепцій. По-третє, вони мають

спілкуватися з клієнтами, дізнаватися про цілі заходу, аудиторію, бюджет і отримувати повну картину очікувань. По-четверте, це творчі особистості, уміння творчо мислити, креативити, завжди мати на думці ідеї — одна з найважливіших якостей івент-менеджера.

Після затвердження проекту з клієнтом потрібно його реалізувати: зібрати всіх підрядників — технічне та звукове забезпечення, артистів шоу-програм тощо — і проконтролювати їх роботу. На цьому етапі вступає в дію ризик-менеджмент, оскільки потрібно вміти прорахувати всі ризики та запобігти їх настанню.

Складність професії полягає у тому, що необхідно поєднати аналітичний підхід та творчість, щоб педантично та безпомилково прорахувати бюджет івенту та створити концепцію заходу під певну аудиторію, маючи часові та фінансові обмеження. У професії залишаються гіпервідповідальні та витривалі перфекціоністи.

Контрольні запитання

- 1. Дайте визначення поняття івент-менеджмент.
- 2. Особливості розвитку науки івент-менеджменту
- 3. Які послуги надаються івент-агенствами?
- 4. Що входить в обов'язки івент-менеджера?

Тема 2. Сутність та зміст івенту (event) як основного елементу івент-менеджменту. Класифікація подій в івент-менеджменті

Сутність та трактування поняття «івент», «івент-менеджмент». Мета івенту та її досягнення. Заходи та їх класифікація. Аудиторія заходу. Учасники та відвідувачі івент-заходів. Характер івентів. Фази та етапи івент-менеджменту. Планування заходів. Класифікація івент-заходів. Просування та способи залучення уваги до заходу

1. Сутність та трактування поняття «івент», «івент-менеджмент».

Так що ж такий захід? Є два визначення цього терміна. Перше належить Роберту Джані, одному з керівників парку розваг Уолта Діснея: “Заходи - це те, що відрізняється від звичайного життя”.

Д-р Джо Голдблатт, один з event-гуру, визначив заходи (special events) так: “Захід - унікальний відрізок часу, що проводиться з використанням ритуалів і церемоній для задоволення особливих потреб”.

Захід - це вид людської діяльності, що передбачає зустріч і взаємодію різних людей, обмежений за часом і пов'язаний з реалізацією загальних цілей.

Event – це дещо, заплановане у визначений проміжок часу, у визначеному місці, з визначеною цільовою аудиторією та метою. Таким чином, елементами івенту є час, місце, цільова аудиторія та мета.

Науковці Британського центру івент-менеджменту розглядають івент як проект, який проходить наступні стадії: ініціація або розробка ідеї, планування, організація, проведення, етап після івенту й аналіз ефективності (Bowdin et al., 2011, p. 528–533). Х. Пієлічаті та Дж. Елз у своїй науковій праці «Проектний івент-менеджмент» (Events Project Management) використовують наступне визначення івенту: «Івент – це комплекс за-ходів щодо організації події, що має визначений дедлайн, апелює до аудиторії та замовників (-ка)» (Pielichaty et al., 2017, p. 18). Така подія *заввичай включає залучення публіки*, тоді як проект не обов'язково міститиме таку складову. Вчені наголошують на цій особливості щодо івенту [1].

Варто зазначити, що комплекс заходів щодо організації івенту становить сутність івент-менеджменту

2. Мета івенту та її досягнення.

Навіщо люди беруть участь в заходах? Участь в заході може бути обумовлено різними мотивами: наприклад, бажанням розважитися або задовольнити ділові амбіції, вирішити якісь проблеми. Збираючи людей в один час в одному місці, тобто проводячи заходи, організатори виявляються в унікальній ситуації - вони отримують можливість прямого і особистого взаємодії з цільовою аудиторією, аудиторією заходу. І цю ситуацію потрібно використовувати грамотно.

Цілі - те, чого хоче досягти організатор в результаті проведення заходу. Це глобальні досягнення, заради яких проводяться заходи, стратегічний напрямок. Наприклад, метою може бути: сформувати пул лояльних партнерів; поліпшити навички презентацій у команди продажів; заявити про новий продукт компанії як інноваційний прорив.

Завдання - конкретні, вимірювані досягнення заходи. Вони локальні, вказують тактичне спрямування для дій. Наприклад, завданням може бути: залучати не менше 200 гостей щодня в салони дилерів; отримати десять нових потенційних клієнтів; отримати не менше десяти публікацій після пресконференції. Формування цілей і завдань заходу - ключовий момент для початку роботи.

Вкладаючи в якийсь проект сили і засоби, ви розраховуєте на віддачу. Процес підготовки заходу передбачає, що з вашого боку будуть зроблені певні вкладення, які, за вашим планом, повинні привести до якогось результату - мети заходу. Результати завжди повинні значно переважувати вкладені ресурси. Захід має стати мультиплікатором маркетингових зусиль. В іншому випадку його краще зовсім не проводити. Мультиплікатор Кейнса в економіці - чисельний коефіцієнт, що показує, у скільки разів зростає національний дохід при збільшенні інвестицій.

Людині властиво прагнення вимірювати і оцінювати результати своєї діяльності. Це справедливо і для бізнесу організації заходів. Аналізуйте результати і вносите коригування. Що ми можемо виміряти, щоб оцінити захід?

- Число учасників: загальне і по різних категоріях. Скільки людей, які проголосували в заході?
- Активність учасників. Як вели себе учасники вашого заходу? Наскільки вони проявили себе і були активні в підготовленої вами програмі?
- Задоволеність учасників. Один з найбільш важливих параметрів, що вимірюються, що дозволяє оцінити, наскільки добре ви реалізували свій захід, - тобто якість вашої роботи. Пам'ятайте, що задоволений клієнт розповість про вас в середньому 6 людям, а незадоволений - 24.
- Фінансові показники. У будь-якому випадку необхідно уважно стежити за показниками витрат і доходів і при необхідності вносити корективи. Використовуйте ці дані в подальшому.
- Специфічні показники для заходів. Наприклад, розрахуйте свій показник ROEM - return of event marketing (на противагу ROI - return of investment). Для цього розділіть згенеровані доходи заходи на маркетингові витрати. Нормальним показником є рівень в 10-20%. Наприклад, витрати на маркетинг заходи - \$ 1000.. Дохід повинен скласти \$ 10 000- \$ 20 000.

3. Заходи і їх класифікація

В сучасності житті існують різні підходи до класифікації івентів. Зокрема, івенти класифікують за такими ознаками:

- за характером самої події (ділові, розважальні, team - building),
- залежно від персони замовника (державне, корпоративне, приватне свято),
- за місцем проведення (приміський відпочинок, свята на відкритих і на закритих майданчиках) та інші.

Заходи можна класифікувати за безліччю критеріїв таких як, вид (характер, способ проведення), масштаби та ціль:

- приватний event (це дні народження, дитячі свята, весілля та ін.);
- event - менеджмент (це планування, організація, контроль і управління проектом або подією.

- event - маркетинг (подієвий маркетинг - систематична організація заходів як платформи презентації товару (послуги),

- діловий event (бізнес заходи, конференції, семінари, спеціально організовані зустрічі, що сприяють зміцненню ділових зв'язків, налагодженню відносин, розвитку нових проектів. Ділові заходи проводяться компаніями як для вирішення внутрішньокорпоративних завдань, так и для зовнішньої політики - спілкування з дилерами, клієнтами, партнерами.

Група науковців на чолі з Г. Боудіном виокремлює наступні різновиди івентів (Г. Боудіна, Дж. Аллена та ін. «Events Management»):

1. За розміром і масштабом проведення:

- Івенти місцевого значення – локальні заходи, які орієнтовані на аудиторію місцевих громад. Family – fun events.
- Івенти національного значення – події, які за своїми масштабами та зацікавленістю у засобах масової інформації здатні залучати значну кількість відвідувачів, включаючи висвітлення їх у медіа та передбачають суттєві економічні вигоди.
- Hallmark events – події, які ототожнюються з етосом міста, регіону, країни, тому що вони стають синонімами назви місця, а також мають широке визнання та усвідомлення. Проведення таких івентів стає традицією.
- Мега івенти – світові події, які чинять глобальний економічний вплив; висвітлюються медіа по всьому світу. За місце проведення таких подій країни змагаються. Наприклад, Олімпійські ігри, Параолімпійські ігри, Чемпіонат світу з футболу.

2. За змістом (Bowdin et al., 2011, p. 74–84):

Культурні івенти – це різноманітні фестивалі – музичні, арт-фестивалі, які можуть різнитися за розміром та ступенем професійної складності в

організації: фестивалі з високим ступенем професійної організації відповідають амбіційній програмі і мають безліч цілей: досягти найвищих стандартів організації, широкого висвітлення в медіа, значної кількості відвідувачів; фестивалі, які відзначають певне місцезнаходження: від невеликих селищ до великих міст; мають на меті залучити людей до святкування своєї місцевості; часто проводяться за участю великої кількості місцевих громад; арт-фестивалі – зосереджені на конкретному виді мистецтва, пропонують унікальні можливості для глядачів долучитися до цього виду мистецтва, фокусуючись на майстер-класах, воркшопах; інклюзивні фестивалі – передбачають безпосередню участь особливих груп населення; календарні свята; аматорські арт-фестивалі; комерційні музичні фестивалі на відкритому просторі.

Спортивні івенти: мега спортивні івенти: заходи, за які країни змагаються; календарні події міжнародного та національного значення; одноразові події – «події після подій», наприклад, організовані для преси; шоу-події – наприклад, перед змаганням із боксу.

Бізнес-івенти (конференції, виставки, рекламні (заохочувальні) тури і зустрічі). Виставки можуть бути визначені як «локації проведення презентації продуктів або послуг перед запрошеною аудиторією з метою стимулювання продажу або інформування відвідувача про продукт» [1].

4. Аудиторія заходу. Учасники та відвідувачі івент-заходів.

Вирішуючи, який захід ви збираєтеся провести, необхідно визначити потенційну аудиторію. Вона може бути: внутрішня; зовнішня; комбінована. Внутрішня аудиторія - це колеги, ті, хто працює з вами в одній компанії, це аудиторія, де всі один одного знають, де безліч неформальних зв'язків і загальна історія. Для них ми робимо корпоративні свята, ювілеї та урочистості. Зовнішня аудиторія - це дилери, партнери, Клієнти компанії, потенційні Клієнти і зовсім незнайомі люди, з якими якраз і належить познайомитися. Для них ми робимо конференції, семінари, презентації, прес-конференції. Дуже

часто виникає спокуса вбити двох зайців і скомбінувати аудиторію: провести захід і для внутрішньої, і для зовнішньої аудиторії. Це ризикований крок, так як у цих аудиторій можуть бути різні інтереси. І тоді ймовірно, що ні одна з аудиторій не буде задоволена. Часто виникає питання, чи запрошувати на корпоративні свята Клієнтів. Якщо цей захід готувався для працівників, Клієнтів краще не запрошувати. Звичайно, можуть бути винятки, але це повинні бути такі винятки, які лише підкреслюють правило. І навпаки, якщо це клієнтський захід, працівники компанії-замовника не повинні там веселитися.

5. Просування. Способи залучення уваги до заходу

Кожний ваш захід продає наступні заходи, які будуть продавати наступні заходи ... Хто є клієнтами і учасниками заходів? Звичайно, це питання поставлених цілей. Це внутрішня аудиторія (працівники компанії) або зовнішня - партнери і клієнти або потенційні клієнти. Постарайтеся максимально детально намалювати собі портрет учасника, розділіть аудиторію на чіткі сегменти і подумайте, яку цінність представляє для них ваше майбутнє заход.

При проведенні професійної конференції майже завжди можна виділити чотири потенційні аудиторії: компанії, які щось купують на цьому ринку; компанії, які щось продають на цьому ринку; представники регулюючих організацій, державних органів, профільних міністерства; журналісти, які пишуть про цей ринок. У кожної з цих субаудиторій буде своя мотивація до участі. Правильне розуміння мотивів участі в вашому заході покаже вам правильний напрямок дій і орієнтири

Первинні мотиви. В разі корпоративних заходів швидше за все для ваших клієнтів будуть превалювати раціональні причини участі. Участь в профільній конференції може означати відновлення старих контактів та встановлення нових, залучення нових Клієнтів, отримання прийнятною на практиці інформації, нових ідей, обмін досвідом та ін. Заходи зазвичай надають можливість протягом короткого часу зустрітися з великою кількістю цікавих людей, реалізувати різноманітні цілі.

Вторинні мотиви. Фахівці, що працюють в секторі роздрібно́ї торгівлі, знають, що часто рішення про покупку приймаються під впливом емоцій, а потім вже обґрунтовуються раціонально. Це справедливо і для сектора послуг, тобто в нашому випадку вказане властивість людської психології працює так само. Приклади таких мотивів: підтримка певного статусу для особистості або компанії, демонстрація соціальної відповідальності, підтримку сформованих професійних норм.

Декілька прикладів потреб і їх проявів. Потреба у повазі та самовираженні – виступ, лекція, публічне обстоювання своїх ідей (прояв). Потреба в передачі знань – благодійність і підтримка соціальних проєктів. Соціальні потреби – спілкування з колегами, людьми подібною професії та соціального статусу. Залучення нових клієнтів – розвиток і зміцнення відносин з існуючими клієнтами та партнерами. Фізіологічні потреби – їжа та напої на фуршеті, розважальна програма, зручність місця проведення.

Необхідно вказати на використання єдиного корпоративного стилю в оформленні заходу. Оскільки проводиться захід дає можливість безпосередньо контактувати з аудиторією, подумайте, як використовувати цю ситуацію з максимальною користю. Зокрема, місце проведення заходу повинно бути оформлено з використанням елементів фірмового стилю вашої компанії і компаній-спонсорів. Ідеї для розміщення логотипу вашої компанії, слогану заходу тощо. Використовуйте для цього: - особливий сайт заходу; - розтяжки, плакати; спеціально оформлений реєстраційний стіл і президію (і трибуну); - таблички до президії; фірмові бейджі для учасників і особливі для організаторів; - фірмові календарі; - фірмові ручки; - фірмові блокноти для записів; це допоможе учасникам івенту відчувати спільність з іншими запрошеними.

Контрольні запитання

1. Надайте визначення поняття “івент”.
2. Якою є мета івенту?
3. Які мотиви спонукають людей приймати участь у заходах?

4. Надайте класифікацію івентів за різними критеріями.

Тема 3. Створення концепції заходу

Інструментарій для створення концепції заходу. Генерування ідей, брейнсторм, визначення теми, сюжету заходу. Способи документування ідей. Використання ментальних карт для створення концепції заходу. Створення атмосфери заходу. Бриф.

1. Інструментарій для створення концепції заходу. Генерування ідей, брейнсторм, визначення теми, сюжету заходу.

Послідовність етапів розробки концепції заходу. Можна виокремити наступні етапи: формулювання концепції вашого заходу, визначення аудиторії учасників заходу, вибір теми, вибір ключових ідей і елементів зі створення атмосфери заходу

Вибір концепції заходу

Визначте головні цілі ваших заходів і будуйте всю концепцію проведення майбутньої події, відштовхуючись саме від них. Якщо ваш захід не формальний, подумайте про місце, фігурі або персонажа, з яким захочуть фотографуватися ваші учасники. Дайте їм таку можливість: найміть актора в екстравагантному костюмі, який буде фотографуватися з усіма бажаючими (на тлі вашого логотипу, звичайно), поставте цікаву статую, композицію квітів і т.д. Найміть фотографа для цих цілей, нарешті. Ви зможете опублікувати фото на сайті заходу [5].

Визначення аудиторії

Проаналізуйте, хто буде учасниками вашого заходу, які ідеї для них будуть прийнятними і близькими, а які не підійдуть. Первинна аудиторія - це власне учасники вашого заходу, ті, хто присутній особисто, до кого ви звертаєтесь. Основна частина роботи по організації заходу спрямована на них. Вторинна аудиторія - це ті, хто не присутній на заході особисто, проте захід їх все ж стосується.

Вибір осіб вашого заходу

Можливо, цією особою станете ви як організатор. Можливо, це буде обличчя вашого керівника як офіційного господаря заходу. Можливо, це буде спеціально запрошений фахівець: незалежний експерт, конференсьє, відома особистість (це залежить від типу вашого заходу). Згадайте про цілі заходу та визначте, хто вам потрібен. Якщо ви запрошуєте ведучого з боку, проведіть підготовчу роботу. Слідкуйте за відгуками, читайте професійну пресу, дізнайтеся досвід колег, якщо хочете зробити чудове заход. Вибирайте кращих з кращих

Визначення теми та ідеї, сюжету

Етнічна стилізація: костюми, наряди, традиційні частування, пісні на національній мові та ін. Латиноамериканська, гавайська вечірка, венеціанський карнавал .

Популярні сюжети: характерні сюжетні ходи, сценки, стилізація оформлення, вираження або афоризми «Лускунчик», «Снігова королева », «Біле сонце пустелі »,« Джеймс Бонд »,« Гаррі Поттер »,«Володар кілець», «П'ятий елемент». Піонерія, мафія, скаути, lions club, лицарі [5].

Спорт: форма, змагальний дух, поділ на команди, фіксовані результати, нагороди, церемонії, турнір з боулінгу, футболу.

Армія: форма, присяга, чини, нагороди, перемога, сувора ієрархія, екстремальні умови, пісні, марші.

Сюжетні заходи більш незвичайні і складні: потрібен чіткий сценарій, розписані ролі і т.д. Але в підсумку все відчують, що пережили справжню пригоду, стали учасниками захоплюючої історії. У вашого сюжету повинні бути: зав'язка; розвиток, яке доходить до кульмінації; розв'язка. При цьому сюжет не повинен бути дуже довгим.

При визначенні програми заходу необхідно пройти етап пошуку ідей і можливостей для реалізації цілей заходу, тобто етап творчої розробки. Ось кілька інструментів генерування ідей.

Мозковий штурм Brainstorming. Це найбільш типовий підхід. Основна технологія - зібрати разом людей, здатних генерувати ідеї, дати їм проблему і

сподіватися, що спільна робота в результаті ви отримаєте букет ідей для вашого заходу. Ідеї, висловлені одним з членів команди, хтось може підхопити і розвинути в абсолютно новому напрямку. Виникає ефект резонансу.

Варто дотримуватися деяких правил. Чітке формулювання завдання і однакове її розуміння учасниками. Завдання мозкового штурму - тільки створювати. висловлені ідеї не можна критикувати. Ідеї варто розглядати і записувати. Має бути не менше трьох альтернативних ідей [5].

Конкурс ідей. Ви тестуєте ідеї і виявляєте найбільш життєздатні. Це час для критики і внесення коректив. Нападайте на ідеї, постійно задавайте питання «а що якщо? ..», перевіряючи їх на міцність. У виробництві програмного забезпечення даному етапу приділяють дуже серйозну увагу і називають його «тестування програмного продукту».

2. Способи документування ідей.

До втілення ідеї нематеріальні, і їх можна безповоротно втратити. Слід документувати ідеї і дбайливо зберігати їх. Це ресурс. В англійській традиції, зокрема в діловій літературі, для ілюстрації якихось ідей пропонуються аббревіатури типу 4W (Why, Who, When, Where), 4P (Product, Price, Place, Promotion), SWOT, AIDA і т.д. і т.п. Ці скорочення легко запам'ятовуються, по ним легко відновити зміст ідеї.

Можливе застосування моделі АІДА (від англ. AIDA - Attention, Interest, Desire, Action - увага, інтерес, бажання, дія) - прийнята в практиці маркетингу модель споживчої поведінки, що описує послідовність подій, що ведуть до ухвалення рішення про покупку: увага → інтерес → потреба → дія. Застосовується для формування стратегії збуту, під час підготовки торгових дилерів, менеджерів.

Наступний спосіб документації ідей - намалювати ментальну карту (mind map). Ментальна карта є зручним способом наочного уявлення причин виникнення тієї чи іншої перешкоди, а також варіантів дій щодо усунення перешкоди (з опорою на знання причин). Ментальна карта нагадує триланкове «сонечко», де в центрі — перешкода, «промені» — причини перешкоди,

закінчення «променів» — дії для усунення перешкоди. Ментальна карта може бути зображена від руки або за допомогою призначених для малювання mind map комп'ютерних програм (наприклад, MS Visio) на аркуші паперу, але самі дії з усунення перешкод краще оформити у вигляді окремих аркушів-пам'яток.

Створити гостям унікальний досвід участі і дати їм контент, який ідеально впишеться в цілі та очікування — всі ці завдання організатору може допомогти вирішити Customer Journey Map.

Customer Journey Map (CJM) – універсальний інструмент. Маркетологи використовують його, щоб зрозуміти, де у вирві продажів клієнт відмовляється від покупки, як оптимізувати бізнес-процеси, знизивши рекламні бюджети. Продакт-менеджери — щоб зрозуміти, як користувач взаємодіє з продуктом і наскільки це відповідає задуму розробників. CJM (у маркетингу) - це історія взаємодії клієнта з компанією від моменту усвідомлення потреби до повторних комунікацій. CJM у плануванні заходу – це карта подорожі учасника за івентом. Простіше кажучи шлях, який проходить учасник від першого знайомства з подією до останньої точки комунікації. Тут все просто: карта означає карту в прямому сенсі слова. Беремо схему зали, розставляємо на ній усі плановані партнерські стенди, розмічуємо лаунж зони, малюємо зали з активностями тощо. Беремо схему в руки, що вийшла, і проходимо по ній весь шлях учасника - від входу в будинок до виходу з нього, не забуваючи відвідати гардероб, банкетну зону і туалетну кімнату. І поки ви подорожуєте своїм майбутнім івентом і уявляєте, як би ви слухали спікера і де б змогли зупинитися відпочити, на практиці побачите, що виявилось поза вашою увагою:

- Чи зручно розташований гардероб? Чи легко його знайти? Де краще розташувати навігаційний покажчик?
- Де може виникнути черга чи натовп і як цього уникнути?
- Чи легко знайти вхід до зали? А зону кавобрейка?
- А якщо учаснику потрібно терміново попрацювати або здійснити важливий дзвінок, де він знайде тихе та спокійне місце?

Для кожного етапу та кожної точки контакту слід продумати не просто наскільки зручно буде учаснику, а й які емоції він має випробувати по ходу.

- Подумайте, як ви можете перевершити очікування учасників та викликати приємні емоції на «розрив шаблону».

- Де майбутні учасники матимуть змогу побачити інформацію про захід?

- Хто ваші конкуренти?

- Між чим і чим вибиратимуть майбутні учасники та в який момент?

А ось історія з «після» зовсім інша. У тому ж маркетингу CJM зазвичай закінчується на етапі покупки, адже продукт учасник вже придбав, а значить подолав «бар'єри» та усвідомлює потребу у реченні. В івентах все інакше. Через рік, а може й раніше, ви знову повернетесь до людини із запрошенням на черговий форум чи конференцію. Відмінний варіант - якщо учасник не забуде про вас за цей час. Не тільки попросіть у учасників фідбек, але й подаруйте їм знижковий промокод на участь у вашій наступній події, проведіть пряму трансляцію з відповідями на запитання або скористайтеся однією з 6 ідей взаємодії з учасниками від івента до івента.

Етапи побудови event-CJM. Незважаючи на кількість етапів у побудові, CJM заходи не має бути складним. «Карта шляху учасника» має бути настільки зрозумілою, щоб будь-який з першого погляду міг зрозуміти, що потрібно учаснику на тій чи іншій точці події.

Крок 1. Визначте цілі та завдання. З якою ідеєю ви маєте залишити учасника? Які враження він має відчувати? Яких KPI потрібно досягти під час заходу?

Крок 2. Сегментуйте учасників У різних категорій учасників різні інтереси у його відвідуванні. Хтось приходить, щоб навчитися новому, хтось заради нетворкінгу, комусь важливо уявити свою компанію, а комусь прокачати особистий бренд. Виділіть усі значущі категорії учасників – партнери, спонсори, VIP-гості, спікери, іногородні тощо.

Визначити групи учасників можна кількома методами:

- скласти карту стейкхолдерів івента;

- проаналізувати зворотний зв'язок від учасників;
- провести глибинні та експертні інтерв'ю з потенційними учасниками.

Крок 3. Проаналізуйте групи учасників. Вивчіть виділені цільові групи. З якими очікуваннями, кожна з них приходить на захід? Які запити виникають під час події? Яким шляхом вони приходять на захід та що роблять під час його проведення?

Крок 4. Визначте способи взаємодії з гостями у різних точках івента. Безпосередня побудова карти починається тут. Ретельно продумайте, як і через які канали ви взаємодіятимете з учасниками.

Крок 5. Визначте ключові показники кожної точки івента. Подумайте, чого ви хочете досягти в кожній з певних точок комунікації з гостем?

Крок 6. Визначте «бар'єри», що заважають досягненню ключових показників... І усуньте їх. Спробуйте перенести лаунж-зону в тихе, комфортне для спілкування місце. І так у кожній точці події.

3. Створення атмосфери заходу. Бриф.

Формування позитивних вражень і спогадів. Подбайте про перше і останнє враження від вашого заходу. Людська психіка влаштована так, що саме ці моменти найкраще запам'ятовуються. Що побачать учасники, прийшовши на захід? Смоделюйте це і перевірте на собі. Яким вони побачать зал (або реєстраційний стіл)? Яка церемонія відкриття заходу, хто вимовляє перше слово? Ці елементи відразу ж створять певний настрій. Так само важливий і фінал. Як відбувається церемонія закриття заходу? Як попрощаються з учасником? Що залишиться на пам'ять? Дуже неприємно, якщо до тебе втрачають інтерес після того, як справу зроблено. Постарайтеся, щоб люди покидали ваш захід натхненними, в піднесеному настрої[5].

Адже в будь-якому випадку так чи інакше це відбувається: люди діляться на невеликі групи по інтересам, збираються гуртками в приміщеннях для куріння, організовують власні невеликі обговорення і т.п. Вплиньте на цей процес і стимулюйте його. Наприклад, проведіть захід у заході. Для цього потрібно сегментувати вашу аудиторію і зробити для якоїсь групи щось

особливе. Всі знають, що на якихось великих заходах бувають VIP-зони. Це не тільки фізична площа. Це і якась спеціальна програма, спеціальне ставлення, спеціальне обслуговування. Також можна запропонувати особливу програму для журналістів. Тобто всі отримують щось (якийсь набір матеріалів і послуг), а журналісти плюс ще щось особливе, що додатково враховує їх рід занять. Якщо у вас неофіційний захід, де присутні сім'ї, влаштуйте спеціальну програму для подружжя, спеціальну програму для дітей. Виділіть для цього особливе місце і подумайте, чим можна зайняти цю групу ваших учасників.

Для створення атмосфери івенту необхідно використовувати правило п'яти почуттів. Це той образ, те загальне враження, яке відзначають і запам'ятовують учасники. Подумайте, як сприймається ваш захід. Варто задуматися про те, скільки у людини органів почуттів: їх п'ять - зір, слух, дотик, нюх і смак. Тепер питання: скільки з цих почуттів використовується на заході? Правильна відповідь: все п'ять [5].

Зір. Інтенсивність освітлення. На презентації або фуршеті в якомусь місці має сенс поставити екран, на якому крутиться фільм або кліп. Люди будуть зупинятися і дивитися. Ви можете заощадити на персоналі, якщо розставити покажчики для учасників. Чи не буде необхідності ставити спеціальну людину, що пояснює маршрут руху.

Видавайте якийсь загальний елемент одягу, який всі учасники будуть надягати. Наприклад, пов'язку на руку або на шию, однакові брошки або значки, декоративні сніжинки, майки і т.п. Дивлячись навколо, учасники бачитимуть ці елементи і усвідомлювати себе частиною якогось співтовариства («помаранчева революція» в Україні показала, як ефективний цей підхід).

Слух. Звук і акустика. Як і у випадку з освітленням, сила звуку буде міняти атмосферу заходу - добийтеся потрібного вам сприйняття і інтенсивності. Постарайтеся заздалегідь перевірити акустику приміщення, де буде відбуватися захід [5].

Музичний супровід. Музика, безумовно, впливає на наше сприйняття. Наприклад, інформація запам'ятовується краще всього під класичну музику Під

ритмічну хочеться рухатися. Запальна латиноамериканська музика змушує посміхатися.

Дотик. Подумайте, яким має бути ваш захід на дотик. Людина відчуває кінчиками пальців, пам'ятайте про це. Текстура. Відповідність іміджу. Пощупайте наосліп ваші запрошення, ваші скатертини. Тому що учасники будуть це робити

Скажімо, якщо ви рекламуєте масло, то столи, де відбувається дегустація, ні в якому разі не повинні бути накриті атласними, шовковими або оксамитовими скатерттинами. У масла є імідж екологічно чистого, сільського продукту, близького до природи. Відповідно, на презентації більш доречними будуть лляні скатертини. Якщо ви друкуєте лист-запрошення, то, відкриваючи його, людина ще до того, як прочитав, куди його запрошують, кінчиками пальців відчує ваш захід. Якщо це дорогий папір, хороша поліграфія, людина відразу ж зрозуміє, що цей захід буде пафосним і урочистим. І на нього витратили чималі кошти, тому що вже за запрошенням зрозумілий рівень заходу. Або навпаки: лист-запрошення надрукували на папері вторинної переробки. Таким чином можна підкреслити свою турботу про екологію. Це буде хорошим тоном для нафтових компаній (та інших, які видобувають корисні копалини), тютюнових фірм і т.п.

Нюх. Нюх як ніяке інше наше почуття взаємодіє з пам'яттю. Врахуйте і використовуйте це. Відтепер нюх для вас орган пам'яті. Асоціації. Перевірте, які асоціації викликає той чи інший запах. У більшості Новий рік асоціюється з запахом мандаринів, хвої, олів'є, шампанського (у деяких з запахом бенгальських вогнів). Чим буде пахнути ваш захід?

Смак. Постарайтеся, щоб закуски і взагалі їжа, подана на вашому заході, відповідали запрошеної аудиторії, гармонійно поєднувалися з враженнями, Поганий обід може повністю зіпсувати враження про захід. Згадайте, що харчування може виявитися одним з вторинних мотивів участі в вашому заході. У американців є День Подяки, коли вся країна їсть запечену індичку. Одна страва на все країну. У Франції є свято молодого вина - Божоле Нуво. На

Великодень центральний елемент - пасхальне яйце. Таким чином, в деяких випадках смак може стати головною сполучною ланкою всього заходу, його символом.

Контрольні запитання

1. Якою є послідовність етапів створення концепції івенту?
2. Назвіть способи документування ідей в івент-менеджменті.
3. Яким чином можна впливати на атмосферу і враження від заходу?

Тема 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, продуктових 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 итягнути?» .

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.

Існує 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 проект в цілому має бути поділений як з точки зору організації, так і з точки зору змісту.

Організаційне структурування проекту, 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 проекту (сфери завдань: керівництво, організація проекту, 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 проекту. Планування проекту. Контролінг та звітність. Основні елементи планування.

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

- 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 проект ділиться на окремі процеси. Ці процеси в залежності від ступеня деталізації можуть бути визначені як складові проекту, 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 облаштовуватися 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, до окремих 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 ушлюбленим 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.

7. Розподіл завдань в проєктній команді. Сутність та переваги методу контрольних таблиць. Тейлорінг.

Співробітники повинні відповідати таким вимогам:

- професійна компетентність;
- особистісна і соціальна компетентність;
- вміння працювати в команді;
- висока мотивація до роботи.

За допомогою робочого структурного плану можуть бути намічені окремі ділянки робіт і види діяльності. Необхідні тут співробітники з відповідною кваліфікацією і являють собою необхідний персонал. Визначивши, до чого зводиться потреба, переходять до аналізу кадрового складу, за допомогою якого з'ясовують, працівники якої кваліфікації є в розпорядженні організаторів, тобто наскільки потреба в персоналі вже задоволена. Якщо наявні в наявності кадри не задовольняють потребу в персоналі або відсутні фахівці певної кваліфікації, можна задіяти сторонні фірми з надання послуг або забезпечити додаткове навчання.

Контроль. Необхідно не тільки ґрунтовно спланувати проєкт, але також постійно контролювати його подальшу реалізацію. Особливо ретельно слід перевіряти значення певних показників та їх відповідність фактичним умовам. Дані заходи з контролю та управління охоплюються поняттям «контролінг проєкту».

Головним завданням функції контролю є проведення порівняння того, що повинно бути, з тим, що мається на дійсності, стосовно до запланованим цілям, ресурсам і термінам. За допомогою контролю повинні своєчасно розпізнаватися відхилення від плану і проводитися аналіз причин. Функція контролю може розглядатися як система раннього оповіщення, що дозволяє виявляти, коли заплановані цілі не можуть бути досягнуті або вжиті заходи не призводять до бажаного результату.

При здійсненні контролю проєкту, так само як при плануванні, не можна залишати без уваги трикутник проєкту (див. вище). Кожна вершина цього

трикутника повинна не тільки плануватися, але і підлягати обов'язковому контролю в ході реалізації проекту. Однак особливо важливо постійно контролювати співвідношення всіх трьох кутів.

У співвідношенні один з одним виявляються грані трикутника:

- Терміни / результат: витрачений час по відношенню до досягнутого результату (вісі);
- Витрати / терміни: втрати та витрати (cash flow) по відношенню до термінів;
- Витрати / результат: витрати по відношенню до досягнутого результату (вартість робіт).

Передумовою для успішного контролінгу проекту є змістовна, повна і своєчасна звітність. До нескінченності довгі звіти, розтягнуті на сотні сторінок, сьогодні більше неприйнятні. Потрібно, щоб суть кожного звіту була зрозуміла відразу.

На керівника проекту або керівну команду протягом всієї роботи над проектом покладається не тільки основна відповідальність за планування, управління і проведення event-заходу, але також оперативне і грамотне керівництво знаходяться у їх підпорядкуванні співробітниками (включаючи підтримання на належному рівні трудової дисципліни). До провідних завдань керівника проекту і всього керівного ланки відносяться наступні:

- чітко визначити мету;
- приймати рішення;
- підтримувати контакт зі своєю командою;
- мотивувати команду;
- управляти виникаючими змінами і конфліктами.

Залежно від виду і характерних особливостей ставлення керівника до виконання даних завдань розрізняють два протилежних стилі керівництва.

- Авторитарний стиль керівництва. Тільки керівник має вагу і право голосу, одноосібно і безапеляційно приймає рішення. Члени команди (співробітники підрозділу) є тільки керованим органом.

- - Кооперативний стиль керівництва. Члени команди залучаються до участі в прийнятті рішень. Вони можуть вносити на розгляд власні думки. Завдяки цьому в підсумку складається єдине влаштовує всіх і всім зрозуміле рішення.

Поняття тейлорінг у перекладі з англійської означає «скільки закрійників, стільки й фасонів». Неможливо описати до дрібних деталей кожен можливий івент. Контрольні таблиці також не в змозі досягнути неосяжне. Ми лише намітили рамки, які слід наповнити змістом відповідно до того чи іншого заходу. У кожному заході є області, які ви можете чимось доповнити, так само серед пропонованих у книзі контрольних таблиць знайдуться такі, для яких у вас не виявиться застосування. (Наприклад, для event-заходу, що проводиться у спортивному залі, вам не знадобляться контрольні таблиці про мобільні туалети, оскільки у спортивному залі є санітарне обладнання.) Контрольні таблиці можна робити лише до певної межі.

Контрольні запитання

- 1. Дайте визначення поняття тейлорінг.
- 2. Яким чином відбувається планування ресурсів в процесі організації івентів?
- 3. Чому на вашу думку івент являє собою типовий проєкт?
- 4. Які є методи планування часу при підготовці заходів?

Тема 5. Робота з підрядниками в процесі організації заходів

Класифікація підрядників. Підрядники, які організують заходи. Підрядники, які займаються просуванням та залученням уваги до заходів. Підрядники в місці проведення заходу. Додаткові послуги підрядників. Створення власної бази даних підрядників. Етапи взаємодії з підрядниками.

1. Класифікація підрядників.

В ході підготовки заходу може знадобитися допомога безлічі різних постачальників і партнерів.

Всіх підрядників ми можемо розділити на такі групи:

а) Ті, що організують заходи: спеціалізовані event-компанії, PR-агентства, рекламні агентства, агентства з підготовки свят, виставкові компанії, асоціації, індивідуальні організатори (тамади), тренінгові компанії.

б) Маркетингова підтримка: різні ЗМІ, колл-центри, інформаційні агентства, інформаційні портали, новинні агентства, PR-агентства, виробники сувенірів.

в) Підрядники в місці проведення заходу: готелі та конференц-центри, виставкові центри, концертні зали, кінотеатри, агентства з бронювання готельних номерів та залів, кейтерингові компанії, постачальники алкоголю, охоронні підприємства, постачальники мультимедіа обладнання, клінінгові компанії.

г) Надають додаткові послуги: агентства талантів, шоу-агентства, модельні агентства, прокатні агентства, кур'єрські служби, агентства перекладів, квіткові салони, видавництва, транспортні компанії, актори, шоу-трупі.

2. Додаткові послуги підрядників. Створення власної бази даних підрядників.

Ще одним важливим аспектом, який впливає на ефективність заходу, є вибір команди професіоналів. Адже ви не зможете одночасно режисерувати захід, вести його і виступати в якості артиста або підносити чергову зміну

страв. Навряд чи це зможуть зробити правильно ваш секретар, водій або охоронець. Для цього необхідно залучати спеціально навчених фахівців.

На сьогоднішній день існує велика кількість рекламних агентств, в список послуг яких входить організація заходів, ще більше існує вузько спеціалізованих event-агенств, які тільки подіями і займаються. Кожна з цих компаній, за певну суму грошей з великим задоволенням візьметься за організацію вашого заходу.

Ось список рекомендацій, які дозволять вам зробити правильний вибір. Отже:

1. Вибирайте агентство з підтвердженим послужним списком. Попросіть портфолію, з'ясуйте, з якими ще компаніями воно працює. Отримайте відгуки про нього від компаній, які вже працювали з ним.

2. Вибирайте агентство з великим досвідом роботи, яке продуктивно працює на ринку таких послуг вже багато років. Це дуже важливо так, як зазвичай такі агентства мають власні налагоджені технології роботи, а також широку базу артистів, з якими вони вже співпрацювали. У професійних агентствах добре знають репутацію і послужний список артистів, яких ангажують. Що якщо ви запросите на ваш захід незалежний оркестр, а він зникне за два дні до проведення?

3. Вибирайте компанію, яка володіє власною виробничою базою. Навіщо вам платити комісійні агентству, яке тепер бере комісію, орендуючи у своїх підрядників сцену, звук і світло?

Вибравши професійне агентство і поставивши йому завдання, приступайте до укладення договору. Проект офіційного договору дозволить вам отримати певні гарантії того, що дана робота буде належної якості та пророблена в строк. Зазвичай, у кожній компанії існує власна система договорів на підряд. Зверніться в юридичний відділ для отримання потрібного договору. Якщо ж з якихось причин такий договір в базі відсутній, завжди можна звернутися за ним в агентство, яке ви обрали. У цьому випадку просто дайте

своєму юристу отриманий від них договір для перевірки на відповідність нормам українського законодавства.

Однак, в силу ряду причин, бувають і такі ситуації, коли найняти професійне агентство, яке забезпечить повний комплекс робіт по заході, не представляється можливим. У такому випадку вам доведеться наймати і координувати дії підрядників. Безумовно, такий підхід дозволить заощадити бюджет як мінімум на суму комісійних, які бере професійне агентство за свої послуги, але серйозний обсяг робіт і великий ризик втратити контроль над ситуацією можуть обійтися набагато дорожче. У будь-якому випадку, потрапивши в таку ситуацію, будьте готові до серйозного стресу, який, повірте, вам буде забезпечений!

У першу чергу визначте для себе, що саме вам потрібно. У вас вже є концепція заходу, ви вже уявляєте собі тему розважальної програми, локація, де все відбуватиметься теж вибрана. Крім того, вам відомо кількість і особливості запрошених гостей, цілі і завдання заходу. Ось список необхідного для проведення практично будь-якого заходу:

1. Художнє оформлення локації. Для створення необхідної атмосфери на заході вам знадобляться декорації. Для того, щоб їх отримати, можна спробувати звернутися до театрів або концертні зали – практика показує, що зазвичай відносно за невеликі гроші у них можна взяти в оренду необхідне. Інший спосіб – виготовити власні декорації. Це значно дорожче, але дозволяє використовувати їх повторно.

2. Брендуння локації. Для того, щоб всі усвідомлювали, що ж, власне, відбувається, і хто все це організував, необхідно брендунати локацію. Для цього необхідно розробити систему банерів, порталів і плакатів, на яких буде логотип вашої компанії і необхідна інформація. Сьогодні практично кожна поважаюча себе компанія володіє власною системою корпоративної ідентифікації. Це так званий фірмовий стиль компанії. У бренд-буку звичайно вказуються необхідні параметри для системи банерів, порталів і плакатів. У цьому випадку просто виготовте їх, замовивши в одній з безлічі друкованих компаній. Практика

показує, що банери великого розміру краще виготовляти з вінілу і з люверсами. У цьому випадку вони більш довговічні і не рвуться при розтяжці на якій-небудь поверхні чи фермі.

3. Сцена. На сьогоднішній день в Україні існує величезна кількість компаній, які виготовляють або надають на правах оренди різні типи сцен. Зверніться в одну з таких фірм – окрім самої сцени ви отримаєте обслуговуючий персонал, який цю сцену доставить, збере перед заходом, а потім збере і відвезе назад. Крім того, ви зможете отримати у них необхідні консультації про те, що саме вам потрібно виходячи з поставлених вам завдань і особливостей приміщення, де буде проходити захід .

4. Звук і світло. Важливим фактором ефективності заходу є звуковий та світловий супровід. Зазвичай необхідне обладнання можна взяти в оренду в тій же компанії, яка надає сцену. Там же ви отримаєте обслуговуючий персонал та повний список рекомендацій виходячи з поставленого завдання і особливостей приміщення .

5. Піротехніка. Піротехнічне шоу прикрасить будь-який захід. На сьогоднішній день існує велика кількість всіляких видів салютів і феєрверків, так само як і компаній, які дозволяють їх влаштувати. При виборі з них необхідно враховувати наявність ліцензії на проведення піротехнічних робіт і можливість отримання дозволу в органах міської влади.

6. Кейтерінг. Якщо ваш захід має на увазі частування для гостей, вам необхідно найняти кейтерінгову компанію. В Україні таких компаній на сьогоднішній день існує близько двох десятків. Будь-яка з них забезпечить вам необхідне меню, а також обслуговуючий персонал. Крім того, зазвичай, такі компанії надають в оренду необхідні меблі (столи для фуршету та застілля, стільці).

7. Хостес. Для того, щоб ваш захід не перетворилося на хаос, необхідно використовувати спеціально навчених людей, які допоможуть зустріти гостей, провести їх на місця і просто завжди бути у вас під рукою, наприклад, допомагати ведучому дарувати призи або подати генеральному директору

ножиці для розрізання стрічки. Ці люди називаються хостес. Зазвичай це привабливого вигляду, молоді дівчата або хлопці (залежно від концепції заходу), яких можна найняти в спеціалізованих агентствах. Також знайти відповідних людей можна і в модельних агентствах, однак у цьому випадку, з ними необхідно провести відповідний тренінг.

8. Ведучий заходу і артисти. Для ефективного проведення практично будь-якої події необхідний професійний ведучий та артисти, які своїми виступами прикрасять розважальну програму. Це можуть бути музичні групи, співаки, артисти оригінального жанру, циркові артисти, каскадери. Найняти цих людей можна, звернувшись безпосередньо до їх менеджерів, але краще всього звернутися в один з існуючих на сьогодні продюсерських центрів. По-перше, при оплаті їх роботи, ви зможете розраховувати на знижку (у менеджерів таких центрів існують домовленості з артистами), по-друге, ви знімете з себе турботу щодо забезпечення технічного райдера – спеціального списку всього необхідного, якого потребують зірки естради на своїх виступах .

При виборі компаній-підрядників на виконання вищеописаних робіт необхідно враховувати ті ж параметри, як і при виборі професійного event-агентства: позитивні відгуки замовників, наявність багатого досвіду, наявність власної виробничої бази [3].

3. Етапи взаємодії з підрядниками

Можна виокремити наступні етапи взаємодії з підрядниками. Що необхідно зробити:

1. Оцінити свої ресурси і потреби. Оцініть, у скільки вам обійдеться рішення діяти власними силами. Також оцініть, чи варто брати в оренду якесь обладнання або має сенс його купити.

2. Визначити бюджет.

Відібрати потенційних постачальників. Складіть базу потенційних підрядників для виконання цікавить вас роботи. Якщо ви часто проводите

заходи, то бажано, щоб така база у вас була постійно і ви лише час від часу її поповнювали

3. Відіслати цінової запит.

4. Розглянути пропозиції і вибрати постачальників. Оцініть, наскільки грамотно складено пропозицію, наскільки швидко вам відповіли. Все це покаже, чи зацікавлений підрядник в роботі з вами.

5. Обговорити остаточну вартість і підписати контракти.

6. Проконтролювати виконання контрактів. Працювати тільки з кращими.

За якими параметрами можна оцінити як вони надають послугу? Послуга може бути надана якісно, швидко, дешево. Але тут працює цікаве правило: поєднати можна тільки два цих чинника, а одним доведеться пожертвувати. У вас всього три варіанти. Ваше замовлення можуть бути якісними і дешевими, але отримаєте ви їх не скоро. Вас не будуть обслуговувати в пріоритетному порядку, ви опинитеся в кінці черги, після інших, більш рентабельних Клієнтів. Або, наприклад, таку якісну і недорогу послугу ви зможете замовити в період сезонного спаду.

Ваше замовлення можуть бути дуже якісними, і вони будуть надані швидко, точно в термін, але в цьому випадку доведеться заплатити максимальну ціну.

Ваше замовлення може бути надані швидко і дешево, але не питайте про те, чи добре все було зроблено.

Контрольні запитання

- 1. Які групи підрядників для організації заходів існують?
- 2. Які проблеми можуть виникнути в процесі взаємодії з підрядниками?
- 3. Чи завжди необхідним є залучення підрядників для організації івенту?
- 4. Якими факторами необхідно керуватися при виборі підрядників?

Тема 6. Місце проведення заходу

Особливості вибору місця проведення заходу. Види розсадження. Заповнюваність залу. Розрахунок необхідної площі приміщення. Запит на бронювання.

1. Особливості вибору місця проведення заходу.

Місце, де ви збираєтеся проводити свій захід, досить сильно впливає на ефективність події для того, щоб приділити його вибору пильну увагу.

Від вибору місця залежить:

- відвідуваність: наскільки популярним буде ваш захід;
- можливість залучення спонсорів: чи влаштує їх статус заходу;
- відповідність вашої цільової аудиторії.

Багато хто з замовників через незнання чи бажанням заощадити намагалися ігнорувати цю значимість. Саме від місця залежить можливий потенціал події, його можливості в досягненні поставлених цілей. Припустимо, ви запросили тисячу чоловік, на іміджевий захід. Здавалося б, все просто ідеально – потужна концепція, відмінна програма, в запасі тисяча сюрпризів для гостей. Все продумано до дрібниць і налагоджено до повного автоматизму. А ось результат – нуль. Половина запрошених не прийшла, а ті, хто прийшли не просто залишилися байдужі, але навіть не дочекалися грандіозного завершення! Результати опитування – суцільний негатив, обсяг продажів – нижче плінтуса. У чому тут помилка?

Придивімося до локації. Виявляється приміщення розраховане максимум на 300 осіб. Знаходиться воно дуже далеко від транспортних розв'язок. У ньому відсутня вентиляція, а покриття підлоги – заповнений бетон. Робочий простір приміщення поділено опорами, які поділяють всіх присутніх. От і все, будь-який з цих факторів може призвести до повного провалу. Навіть недостатня кількість банальних туалетів може звести нанівець будь-яку, навіть саму геніальну ідею заходу [3].

Вибір місця проведення події залежить від багатьох факторів. Всі ці фактори можна розділити на кілька умовних груп:

1. Цілі і завдання. В першу чергу вибір локації для проведення заходу визначається його цілями і поставленими завданнями. Якщо вам потрібно залучити покупців у магазин – проводьте подію в ньому або поруч з ним на вулиці. Якщо ж ви проводите захід в рамках лояльності до своїх споживачів вибирайте ту локацію, яка ближче і зрозуміліше їм і відповідає концепції самої події. Ви можете проводити подію навіть у кілька етапів, кожен з яких проходитиме на власній локації. Все залежить від цілей і поставлених перед вами завдань [3].

2. Географія. Якщо ви хочете, щоб на ваше свято хтось прийшов – робіть його поблизу транспортних розв'язок. Якщо ж, ваш захід обов'язково має на увазі запрошення в місце продажу вашого продукту, а воно, наприклад, за межею міста – подбайте про транспорт, який доставить ваших споживачів і відвезе назад по закінченню заходу [3].

3. Місткість. Організуючи подію, вибирайте тільки те приміщення, яке зможе вмістити необхідну кількість гостей.

4. Комфорт. Якісне покриття підлоги, наявність витяжки, необхідна кількість туалетів, хороший огляд всіх ділянок локації, наявність необхідних меблів дозволять вам зробити гарне враження на ваших гостей або партнерів, що в свою чергу обов'язково позначиться на загальному сприйнятті іміджу вашої компанії, продукту або послуги. Особливу увагу слід приділяти масовим заходам поза приміщеннями і за межею міста. Організація інфраструктури такого заходу може потребувати великих витрат. Ніколи не забувайте про охорону, пожежну безпеку та медичне обслуговування [3].

2. Приклади розсадження, заповнюваність залу. Бронювання залу для заходу

При виборі місця проведення в першу чергу потрібно оцінити необхідну місткість залу або площадки.

При розсадження **«Клас»** учасники сидять за столами / партами і дивляться в одну сторону. Зазвичай перед ними знаходиться президія / трибуна / сцена. Це відмінне розташування для конференцій і навчальних заходів, так як кожен учасник може зручно розташуватися, розкласти папери та вести записи на столі. Оскільки столи - досить громіздкі конструкції, які так просто не пересунути, потрібно заздалегідь звернути увагу на те, щоб між рядами було зручно проходити. Самі ряди потрібно постаратися зробити вже - ба- 'кові по 2-4 людини в ряд.

«Театр». Те ж розсадження, але учасники сидять без парт. Зал являє собою просто розставлені рядами стільці. Так можна розмістити максимальне число запрошених. Якщо зал завширшки більше, ніж в довжину, можливий варіант розсадження амфітеатром. Тобто краю рядів трохи закруглюються, щоб зробити більш зручним огляд для тих, хто сидить скраю.

«Підкова». Це вдале розташування для семінарів, серії індивідуальних консультацій, відповідей на питання та інших заходів, які передбачають інтерактивний формат за участю одного-двох лідерів (доповідачів, відповідачів) і невеликої кількості слухачів [5].

При розсадження **«Круглий стіл»** сам стіл може бути і квадратним. Важливим є те, що всі учасники сидять навколо нього, бачать один одного і спілкуються. Це демократичний варіант розсадження для інтенсивного спілкування всіх з усіма, що передбачає повну рівність учасників. Він прийшов до нас з часів короля Артура, коли круглий стіл став означати прийняття колегіального рішення, саму можливість рівноправно висловитися всім учасникам обговорення [5].

У залі стоять столики, навколо яких сидять учасники, - це варіант розсадження «**Банкет**». Учасники в основному спілкуються між собою, дозволено тільки дуже короткий виступ від організаторів (частина аудиторії все одно опиниться в положенні спиною до мовця і буде відчувати себе ніяково). Це своєрідний варіант невеликих «круглих столів». Однак така розсадження набагато частіше використовується або для презентацій, або для банкетів, тобто для вживання їжі, а не для обговорень[5].

При розсадження «**Кабаре**» частину столика, звернена до сцени або трибуни, залишається вільною. Завдяки цьому можливо спостерігати за виступом або шоу. Дана розсадження передбачає більш неформальний стиль спілкування, так як на столах швидше за все з часом повинні з'явитися закуски і напої.

«**Фуршет**» передбачає, що учасники не сидять, а вільно переміщуються по залу і спілкуються між собою. По залу розставлені високі барні столики, щоб можна було залишити келих. Навколо цих столів можуть виникнути групи, пов'язані якимись інтересами і обговорюють спільні питання.

Розрахунок необхідної площі приміщення. Наприклад, ви організуєте корпоративне свято. У концепції свята передбачаються урочиста вечерея, шоу-програма і танці. Учасники - близько 100 осіб. Під час вечері і шоу-програми всі учасники будуть сидіти за столиками. Для зони харчування необхідно близько 1,5 кв. метрів на людину, тобто близько 150 кв. метрів для банкетної розсадження. Для танців також буде необхідно близько 1,5 кв. метрів на людину, тобто близько 150 кв. метрів вільної площі. Таким чином, загальна площа необхідного приміщення складе 300 кв. метрів (150 + 150). Оскільки це не конкурс танців, знаючи аудиторію, ми можемо припустити, що навряд чи всі гості будуть танцювати одночасно - ймовірно, танці привернуть не більше 80% запрошених. Ми робимо припущення, що не менше 30 кв. метрів можна зайняти для сцени та іншого обладнання.

Що потрібно повідомити при бронюванні (приклад запиту):

- Дата і тривалість заходу. Час початку і кінця заходу (дата заїзду-виїзду).
- Число учасників. Орієнтовна програма заходу.
- Чи потрібно буде забезпечити напої та їжу. Чи буде банкет або фуршет.
- Чи потрібно ділити аудиторію на групи і будуть їм потрібні додаткові приміщення.
- Яке обладнання буде використано (можливо, ви його орендуєте у власника майданчика, можливо, привезете своє, але все одно власнику майданчика необхідно знати, що воно буде).
- Реквізити компанії-замовника (тобто вашої).
- Контактні дані відповідальної особи, включаючи мобільний телефон (тобто ваші).

При бронюванні необхідно також уточнити: наявність охорони; можливість доставки учасників до місця проведення; наявність парковки (і, можливо, паркувальника); пропускна здатність залу на вхід і вихід; доступність залу (наскільки складна планування будівлі); наявність додаткового сервісу у вибраній майданчики: послуг кейтерингу / ресторану для організації харчування; послуг бізнес-центру (наприклад, якщо знадобиться терміново відправити факс, щось ксерокопіювати або скористатися Інтернетом).

Досить часто заходи проводять у тимчасових приміщеннях, які будують спеціально для заходу. Йдеться про тентових конструкціях. Які переваги є у проведення заходів під тентами? Ви можете: забезпечити комфортні умови не тільки в місті, а й на природі: в парку, сквері - де завгодно; побудувати приміщення на кілька сотень або тисяч чоловік в будь-якому місті на будь-якій вільній майданчику: на стадіоні, площі, березі озера; побудувати приміщення під потрібну кількість людей і надати залах які завгодно форми. Недоліки таких заходів полягають в тому, що їх проведення обходиться набагато дорожче, ніж якби вони проходили в побудованому приміщенні, а також в тому, що на природі важко забезпечити достатній рівень комфорту і якісний звук.

Контрольні запитання

- 1. Який вид розсадки має, на вашу думку, перевагу?
- 2. Як розрахувати необхідну площу приміщення для заходу?
- 3. Який вплив на організацію і проведення івенту має його місце проведення?
- 4. Які пункти необхідно зазначити при бронюванні місця проведення заходу?

Тема 7. Проектна команда в івент-менеджменті

Особливості організації проектної команди. Керівництво співробітниками при організації івенту. Робота в команді. Мотивація, комунікація. Ефективний обмін інформацією. Основні техніки прийняття рішень. Таблиці рішень. Застосування технік креативності при роботі в команді.

1. Особливості організації проектної команди. Керівництво співробітниками при організації івенту.

Специфіка ринку послуг (а особливо event-послуг) полягає в тому, що дуже багато залежить від персоналу. Event-проект без присутності тих, хто його організовує, не відбудеться. Тобто фактично персонал – це ключовий і важливий елемент заходів. Отже працівник (івентор) – основний елемент. Івентор – це фахівець з планування, організації та проведення івентпроектів, є експертом в творчих, технічних та організаційних питаннях івент-бізнесу.

До основних функцій управління персоналом в івент відносять: німецький дослідник У. Хальцбаур відносить функцію мотивування та налагодження комунікації, функцію формування складу команди. Також він вважає, що витоками ефективного управління персоналом є своєчасне визначення потреби в співробітниках відповідних кваліфікацій і в постановці актуальних завдань. Використовуючи робочий структурний план можна окреслити ділянки робіт і види діяльності, а також кількість необхідних співробітників з відповідною кваліфікацією для виконання цих робіт. Визначивши потребу в персоналі необхідно перейти до аналізу наявного кадрового складу, за допомогою якого з'ясовують, наскільки потреба в персоналі вже задоволена. Якщо наявні кадри не задовольняють потребу в персоналі або відсутні фахівці певної кваліфікації, можна задіяти сторонні фірми з надання відповідних послуг або забезпечити додаткове навчання співробітників [4].

Особливу увагу У. Хальцбаур приділяє питанню мотивації команди та методам налагодження ефективної комунікаційної системи всередині всієї організаційної структури.

Інший підхід до управління людськими ресурсами та персоналом пропонує О. Шумович, директор компанії Eventum, член міжнародної асоціації ISES (International Special Events Society). Він вважає, що основними функціями управління людськими ресурсами є наймати, розвивати, організовувати, мотивувати, утримувати або звільняти персонал. На його думку, оскільки івент менеджмент має справу з людьми, то основні теоретичні принципи управління персоналом, які склались в науковій практиці діють так само в івент менеджменті, як і в інших галузях [5].

Раціональне управління персоналом є ключовим моментом в організації заходів, оскільки саме люди є основним виробничим інструментом, і не варто його втрачати на користь конкурента. Втрата працівника означає втрату не тільки його знань, а й усіх інвестицій, вкладених у навчання цього співробітника. Івент є результатом командної роботи, і тому потрібно стимулювати обов'язково всю команду, заохочувати її взаємодію та колегіальність у прийнятті рішень.

На даний момент (не тільки в event-індустрії) склалися дві різні культури управління персоналом:

- 1) виховувати кадри або
- 2) набирати команду під конкретний проект.

Культура управління організації – це сукупність ідей, корпоративних цінностей і норм поведінки, що формуються у ході спільної діяльності в організації. Культура управління, яка має на увазі виховувати кадри – в такій компанії виховують співробітників, дбайливо вирощують професіоналів, формують кадровий резерв і висувають на пости керівників своїх співробітників. Тут сильні корпоративна культура, традиції і спадкоємність. Втрата ключового співробітника – серйозний удар для такої компанії. Її розвиток поступальний і неухильний. Саме такі компанії стають «кузнею

кадрів» та переманюють талановитих працівників високими заробітками і перспективами. Корпоративна культура впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу підприємства в цілому. Так, чим вище рівень корпоративної культури, тим у меншому ступені персонал має потребу у чіткому регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях. До того ж, чим вище рівень корпоративної культури, тим вище престиж і конкурентоспроможність підприємства.

Корпоративна культура управління персоналом – це сукупність правил, звичаїв та практики у галузі управління персоналом, яка не має нормативного закріплення у законах і базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, ділової практики тощо.

Корпоративна культура має три рівні:

Перший - поверхневий рівень - це зовнішні прояви (манера поведінки, мова, правила, фірмові знаки, фірмовий одяг, інтер'єр приміщень, архітектура будівель). Другий - смисловий рівень культури, що формує цінності, роз'ясняє мету інвестування корпорації.

Третій - глибинний рівень, де цінності сприймаються автоматично на підсвідомості і вважаються істинними і незмінними, не потребують удосконалення.

Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати наступні завдання:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;
- заохочення залучення персоналу в спільну діяльність на благо підприємства;
- зміцнення стабільності системи соціальних відносин;
- підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
- надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху;
- створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві;
- делегування відповідальності;
- зміцнення корпоративної родини (вітання персоналу із сімейними святами, подіями і т. д.).

Набрати команду під конкретний проєкт – компанії, під силу залучити «зірок» ринку для вирішення амбітних завдань, і вона збере кращих з кращих (нехай і на короткий час), щоб зірвати банк. Така компанія шукає таланти всюди, залучаючи самі «вершки» цікавими проєктами і високими заробітками, і розлучається з ними, коли робота виконана і з'являються інші завдання. Вона вимагає не лояльності, а короточасної повної віддачі. Постійними співробітниками, носіями корпоративної культури і традицій є відносно невелике число працівників. Культура подібної компанії гнучка й змінюється залежно від завдань в даний конкретний момент. Такі компанії можуть створюватися і розпадатися теж досить швидко, тому що не ставлять перед собою мети існувати довго. Їх ідеал: «гарне завдання - гарне рішення». Приблизно так знімаються фільми: труп створюється для конкретного фільму і може ніколи більше не зібратися разом.

Зазвичай компанії в тій чи іншій мірі використовують обидва підходи, не роблячи остаточного вибору. Проте варто враховувати цей феномен. Він пояснює, чому деякі невідомі компанії виграють мегабюджетні тендери і потім не продовжують свій успіх. Особлива увага при розгляді проблеми управління людськими ресурсами в івент індустрії приділяється питанню залучення тимчасового персоналу, який може виступати у ролі оплачуваних найманих працівників і в ролі волонтерів.

Тимчасовий персонал. У ході підготовки заходу для виконання простих робіт може знадобитися тимчасовий персонал.

Функції тимчасового персоналу:

- реєструвати учасників;
- упаковувати кореспонденцію (сюди ж можна віднести виписування запрошень і тощо);
- упаковувати і оформляти сувеніри;
- відправляти факси, листи та ін.;
- обдзвонювати аудиторії по телефону;
- виконувати функції промо-персоналу, масовки.

Навіть тимчасовому персоналу необхідний тренінг. Не потрібно вчити його філософії компанії, відношенню до праці, місцевих звичаїв і іншому, що називається корпоративною культурою.

Якщо доводиться працювати з тимчасовим персоналом, завжди має бути людина, координуюча їх роботу та відповідальна за результат. Відповідно у неї повинні бути всі повноваження з відбору претендентів, з матеріального стимулювання, він повинен мати право звільняти людину або виплачувати йому премію. Цій людині доведеться працювати в тісному контакті зі своїми підлеглими: щоб бути впевненим у якості роботи тимчасових співробітників, він повинен постійно їх перевіряти і контролювати.

Оптимально, якщо на одного вашого співробітника доводиться не більше десяти тимчасових працівників (хоча, звичайно, це залежить від того, що саме вони роблять).

Для успішної роботи над івентом необхідний ефективний обмін інформацією - це один з найбільш важливих моментів. Для цього потрібно регулярно проводити наради з усіма зацікавленими людьми, плюс зустрічі з клієнтом. Сила такого підходу - в неухильній регулярності: наприклад, щотижневі зустрічі в певний день тижня, ранкові наради. Крім цього потрібно намагатися зберегти у письмовій формі інформацію, яку ви вважаєте важливою і яка повинна бути доступна членам команди. План заходу повинен бути не в голові менеджера - він повинен бути написаний. Тоді, навіть якщо менеджера, відповідального за цей захід, немає на робочому місці, будь-хто зможе відповісти на дзвінок і питання Клієнта. Потрібні документи можуть зберігатися в друкованій формі або пересилатися всім залученим в проект співробітникам по електронній пошті.

Перед заходом пишеться сценарій, де вказано, хто відповідає за яку зону (територію або комплекс завдань). Можна не знати детально, де хто знаходиться, але завдяки плану буде дуже просто знайти потрібну людину. І кожен член команди легко знайде себе в цьому плані, він знає, що його ім'я

записано в сценарії, що до нього звернуться за такими-то питаннями і що він відповідає перед усіма за ці завдання.

2. Робота в команді. Мотивація, комунікація. Ефективний обмін інформацією.

Звичайно, дуже багато залежить від типу заходів, які проводите, від того, наскільки часто ви їх робите.

Проте є кілька основних рекомендацій і підходів до розподілу робіт.

1. Розподіл робіт за проектами. У цьому випадку потрібно призначити менеджера, який відповідає за весь проект в цілому. У нього може бути кілька помічників, асистентів, між якими він розподіляє поточні роботи по підготовці заходу. Якщо з'являється новий захід, призначається інший менеджер, який відповідає за новий проект, якому підпорядковані інші помічники та асистенти. Така схема роботи підходить, якщо заходів не дуже багато, якщо вони не дуже складні за виконання чи досить різні за змістом. Завдяки такій структурі розподілу робіт менеджер, відповідальний за проект, тримає в руках всі «нитки», він в курсі всього, що відбувається в рамках проекту. Різні елементи проекту простіше поєднати в єдине ціле. Слабкістю такого підходу можна вважати те, що результат дуже залежить від особистості менеджера, його компетенції в тій чи іншій області, від якості та кількості його контактів на ринку. Крім того, таке рішення не масштабоване. Один менеджер не зможе взяти наступний проект, поки не закінчить поточний. Немає також економії від комплексних домовленостей.

2. Розподіл робіт за функціями. Якщо досить багато однотипних заходів або підготовлюваний захід великий і складний, то можна розподілити роботу за функціями, тобто різним менеджерам доручаються різні частини заходу, за які вони відповідають. Така структура розподілу робіт дозволяє кожному менеджеру зосередитися на виконанні одного типу робіт. Він може використовувати одну базу контактів для всіх проектів, що істотно скоротить час на узгодження, проведення тендерів і тощо. Можна отримати більш вигідні умови від постачальників, обумовлюючи відразу кілька проектів (економія на

масштабі). Слабкістю такого підходу можна вважати те, що результат всього проекту дуже залежить від якості роботи кожної з ланок організації заходу. У разі якщо будь-хто з менеджерів виявиться недостатньо успішним у виконанні своєї частини роботи, робота всіх інших підрозділів опиниться під загрозою. Елементи можуть не з'єднатися в часі. Проект може виглядати як розрізнені частини з різною якістю. При підготовці заходів частіше використовується комбінація цих підходів.

3. Основні техніки прийняття рішень. Таблиці рішень. Застосування технік креативності при роботі в команді.

Креативність – це здатність людини мислити творчо, знаходити нестандартні рішення. Це вміння використовувати існуюче незвичайним чином та прагнення йти новими шляхами.

Креативність при роботі в команді. У командній творчості найбільш ефективні невеликі групи, що включають людей різного віку, статі і сфер діяльності. Однак слід враховувати головні переваги та недоліки роботи в команді.

До переваг можна віднести:

- різноманітність знань та досвіду у людей;
- ідея сприймається краще, якщо ті, хто будуть її здійснювати, беруть участь в розробці;
- можливість серйозніше оцінити ризики та загрози;
- подальший розвиток ідеї групі дається краще.

Разом з цим існують наступні недоліки:

- групі потрібно більше часу, щоб прийти до творчого результату;
- учасники можуть соромитися висловлювати свої ідеї;
- «тиск» групи перешкоджає генеруванню нестандартних ідей;
- велика ймовірність, що в групі зявиться лідер, який займе домінуючу позицію.

Процес знаходження ідей. Варто виділити чотири основні етапи процесу творчості, що вимагають від учасників різного ставлення:

- визначення проблеми – формулювання проблеми має великий вплив на результати творчого заняття. Якщо проблема не визначена точно, отримані результати можуть бути нерелевантними для проєкту;

- дивергентна фаза – в цей час виявляється велика кількість альтернатив. На цьому етапі найважливіше правило: «якість – це кількість», щоб генерувати якомога більше рішень та нових ідей. Вільні асоціації відіграють важливу роль на цьому етапі. Крім того, важливо не оцінювати «розробки». Під час аналізу концепцій, потрібно щоб учасники займали конструктивну позицію;

- фаза кластеризації – через велику кількість нових варіантів досить складно вибрати найкращі. Для цієї мети корисний етап «очищення» та отримання огляду згенерованих варіантів, перш ніж переходити до оцінки та відбору. На цьому етапі ідеї групуються разом на основі спільних рис, а деякі варіанти можуть бути прояснені та доопрацьовані;

- фаза зближення – всі ідеї мають перевагу під сумнівом (цінність ідеї може бути не очевидною спочатку), але слід також приймати рішення із врахуванням поставленої мети. Вибрані альтернативи оцінюються та відбираються.

Техніки креативності при роботі у команді є методиками відшукування ідей. Ще кажуть про методи розширення пошукового простору. Запальна ідея, як правило, не є результатом натхнення, але повинна відшукуватися виключно цілеспрямовано, а тому сам пошук є тяжкою працею. Тим часом є велика кількість креативних технік. Ми не будемо представляти і розбирати їх окремо, бо з даної тематики існує досить спеціальної літератури. І все ж коротенько торкнемося окремі базові техніки.

Мозковий штурм (brainstorming). Мозковий штурм і близькі йому техніки слугують насамперед для синергетичної інтеграції групи, що складається з окремих людей. Коли команда переймає ідеї своїх членів і конструктивно їх розвиває далі, то продуктивність команди в цілому стає помітно вище, ніж індивідуальні відшукування ідей або рішення проблем. Мозковий штурм підтримує креативність групи і тому може впроваджуватися в

сферу планування, наприклад, з метою знаходження додаткових переваг для відвідувачів.

Мета мозкового штурму - зібрати якомога більшу кількість різних ідей, з яких потім будуть відібрані найкращі і найбільш підходящі для досягнення успіху. Керівництво мозковим штурмом бере на себе ведучий, який коротко викладає мету або проблему. Коло учасників повинен бути як можна більш різноманітним і включати від шести до десяти чоловік. Вкрай важливо створити невимушену і спокійну атмосферу, щоб учасники мозкового штурму змогли направити свої думки в «вільний політ».

Правила проведення мозкового штурму:

- кількість передусє якості;
- ніякої критики; вільне і невимушене вираження власних думок;
- ідеї, запропоновані окремими учасниками, підхоплюються і далі розвиваються.

Людям ненавченим і незвичним не завжди легко дається відразу оцінити і відреагувати на нові ідеї, їм буває важко уникнути шаблонних і, головне, вбивчих фраз типу «це все не годиться», «це занадто дорого» або «ми такого ще ніколи не робили».

До техніки мозкового штурму близька **техніка запису думок (brain-writing)**, звана ще методикою 635. BrainWriting – це техніка, схожа на мозковий штурм [6]. Існує багато різновидів, але загальний процес полягає в тому, що всі ідеї записуються людиною, яка про них думала. Потім вони передаються наступній людині, яка використовує їх як тригер для своїх власних ідей (див. рис. 1). BrainWriting дає змогу людям, які мають ідеї, але прагнуть висловити їх у ширшій групі, анонімно зробити їх видимими. Таким чином, їм не потрібно «конкурувати» з іншими, щоб бути почутими. Тут мова йде про те, що шість чоловік кожні п'ять хвилин видають і записують по три ідеї і передають їх далі по колу. Кожен учасник на кожному листку підписує свої ідеї; це називається «відпрацювати шість кіл». Спочатку кожен учасник записує три ідеї на одному

аркуші. Наступний в ланцюжку учасник вписує в даний лист свої три ідеї, так щоб вони по можливості розвивали ідеї попереднього.

Problem statement: How to...			
	IDEA 1	IDEA 2	IDEA 3
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Рисунок 1 – Шаблон для BrainWriting

Морфологічний метод. Тут завдання спочатку дробиться на компоненти (підзадачі, частини проблем, частини компонентів завдання, наприклад, розподіл на ділянки цільового об'єкта), а потім щодо кожного компонента робляться спроби креативного охоплення численних рішень і шляхом їх комбінування визначають оптимальне рішення.

Спосіб просування виглядає наступним чином.

1. Визначення та аналіз проблеми або завдання.
2. Структурування і дроблення на компоненти.
3. Охоплення можливих рішень по частинах.
4. Комбінування запропонованих рішень частин проблеми в спільне рішення.

П'ять Ws і H. Шість універсальних запитань і є впливовим, надихаючим і творчим контрольним списком. Техніка використовує основні запитання, які генерують підказки (див. рис. 2).



Рисунок 2 – Запитання техніки «П'ять Ws і H»

Є також цілий ряд інших креативних технік, наприклад, **техніки асоціацій**. Основна ідея тут зводиться до того, щоб створити відправну точку

для асоціації. Або проблему мислення переносять в інше середовище, або формують аналогією, або використовують вже відомі контрасти [7].

Техніка SCAMPER. Контрольний список, що допоможе обдумати зміни, які можна внести в існуючий продукт, щоб створити новий. Ці зміни можна використовувати або як прямі пропозиції змін, або як відправні точки для побічного мислення.

«SCAMPER» означає наступні сім видів потенційних змін продукту:

S – замінити – компоненти, матеріали, люди;

C – комбінувати – змішувати з іншими збірками чи сервісами, інтегрувати;

A – адаптувати – змінити функцію, використати частину іншого елемента;

M – модифікувати – збільшити або зменшити масштаб, змінити форму, атрибути;

P – передати – надати в інше використання;

E – усунути – видалити елементи, спростити, зменшити до основної функціональності;

R – реверс – вивернути навиворіт або догори дном.

Варто почати із виділення продукту чи предмета, який буде в центрі уваги. Далі потрібно поставити сім питань SCAMPER.

Поле пошуку. Для даної техніки необхідно створити найбільш повний огляд теми на підставі зібраної інформації. Варто накреслити систему координат, квадранти позначити як: Проблема, Мета, Рішення, Перешкоди. Всередину квадрантів можна вносити всі аспекти і факти теми.

Розширення перспектив. Для застосування даної техніки креативності потрібно сформулювати питання з різних точок зору. Уявити, наприклад, себе у ролі власника, працівника, клієнта. У кінці варто звести всі формулювання в одне.

Метод шести капелюхів. Необхідно винести на обговорення тему і розглянути її з різних точок зору. Знадобиться 6 кольорових карток, які будуть символізувати 6 капелюхів. Кожен капелюх демонструє певну точку зору:

- білий капелюх – нейтралітет і об'єктивність.

- До уваги приймаються лише факти, ніяких емоцій і особистих думок;
- червоний – емоції та особисті думки. Висловлюється все з приводу ідеї, не побоюючись заперечень;
 - чорний – всі негативні аспекти. До уваги приймаються всі аргументи, які говорять проти проєкту;
 - жовтий – всі позитивні аспекти, які говорять на користь проєкту, рішення, ідеї;
 - зелений – креативність. Дозволено все, про що до цього не могло бути й мови;
 - синій – підведення підсумків і прийняття рішень [8].

У процесі обговорення капелюхами обмінюються. Послідовність визначає ведучий, який за правилами починає і закінчує обговорення у синьому капелюсі.

Контрольні запитання

- 1. Яка методика для пошуку ідей має перевагу на ваш погляд?
- 2. Яким чином формується проєктна команда?
- 3. Які є способи розподілу завдань у проєктній команді?
- 4. У чому полягають особливості управління проєктною командою в івент-менеджменті?

Тема 8. Фази та етапи івент-менеджменту

Сутність та характеристика семи основних фаз івент-менеджменту: ініціювання; старт; підготовка; пуск, дія, наслідки; підведення підсумків.

Приклад 1. Ювілей.

Ювілеї не завжди є приватними заходами. Десятиліття з дня заснування фірми викликає такий же інтерес громадськості, як і 60-річчя підприємця.

1. Ініціювання Ювілей надає корпорації та спонсорам можливість подбати про свій імідж. Проведення свята вимагає непомірних витрат праці і часу, і все ж це «спільно досягається щось» сприяє мотивації співробітників. По-перше, вони отримують задоволення від того, що можуть спільно щось планувати і здійснювати, а по-друге, у них складається особливий настрій: «серед нас щось відбувається». Концепція свята включає наступні пункти. - Тривалість: 3 дні для приблизно 700 відвідувачів. - Місце: міський зал торжеств. - Хід заходу: 1) П'ятниця: розважальний вечір з музикою (камерний оркестр); 2) субота: урочистий вечір з виступами, привітаннями та побажаннями; 3) Неділя: святкова хода та урочисте закриття, у другій половині дня дитяче свято з іграми та розвагами на перекритому для проїзду вулиці. Ініціаторами урочистості виступають члени правління чи ради. Принципове рішення може бути прийняте на загальних зборах. Ініціювання починається заздалегідь за півтора-два роки.

2. Старт. Команда проекту спочатку включає членів правління і ради. Інші залучені до організації учасники «приймаються на борт» пізніше. При календарному плануванні насамперед враховуються місце проведення заходу, а також усталені, що увійшли вже в традицію і привабливі для публіки заходи найближчого оточення.

Кількість очікуваних відвідувачів оцінюється на основі дослідних даних, причому кількість запрошених гостей (почесні гості, інші дружні групи осіб ...) охоплюються плануванням разом з усіма.

Планування логістики обмежується ресторанним обслуговуванням, а також облаштуванням сидячих місць і декорацій, оскільки все інше в повній мірі надається в розпорядження міським залом урочистостей. Попередні переговори з поставленими на порядок денний музичними групами / ансамблями проводяться вже на початковому етапі, оскільки результат таких переговорів значною мірою впливає на заплановану програму.

Коли на вибране приміщення оформлена заявка і з наміченими музикантами підписані договори, планування переходить в конкретну підготовчу фазу.

3. Підготовка. При розподілі завдань визначаються окремі ділянки робіт і призначаються відповідальні. Команда, що займається підготовкою, послідовно розширюється. Тепер можна приступати до детального планування. Планування на наступних пунктах: - реклама / маркетинг / преса; - запрошення почесних гостей і дружніх груп; - планування постачання продовольством, попереднє замовлення товарів; - планування логістики, складання робочого плану для членів. Після оформлення заявки на місце проведення заходу та укладання договорів з артистами (музичними ансамблями) настає момент, коли назад повернути вже неможливо. З цього часу зупинка планування здатна спричинити за собою підвищені витрати. Відмова від планування чреватий значним збитком для іміджу підприємства.

4. Пуск. За кілька днів до початку свята приступають до облаштування приміщення і його декорування. Тут мається залежність від того, коли в даному місці відбулося останнє захід. Інфраструктура в міському залі урочистостей представлена повною мірою. Тому облаштування концентрується в основному на розстановці стільців, декораціях, покажчиках, цінниках і т. д. У перший день проведення заходу до обіду поставляються продукти та напої. Відкриття залу в п'ятницю і суботу в обох випадках проводиться о 18.00, у неділю - о 09.00.

5. Івент. З вітальною промовою до присутніх звертається голова, який потім передає слово конференсьє. Програма спланована таким чином. - п'ятницю: розважальна програма з виступом камерного оркестру. - Субота:

урочистий вечір з виступом представників дружніх організацій і легкою музикою. - неділю: ранкове пиво, святкова хода, дитяче свято з грою і розвагами на перекритою вулиці, урочисте закриття з музикою.

6. Післядія. Пізно ввечері в неділю і в першій половині дня в понеділок стільці повертаються на місця, наводяться чистота і порядок і забираються декорації.

7. Підведення підсумків. В обговоренні по закінченні ювілейного торжества робиться його докладний огляд з коментарями успіху чи, навпаки, неуспіху.

Касир складає підсумковий баланс і готує податкову декларацію.

Приклад 2

Корпоративне свято

1. Ініціювання. Збір усіх членів з проведенням мозкового штурму приніс запальну ідею - влаштувати «пляжну вечірку». Переслідувалися наступні цілі.

- Мотивація членів. Спільними зусиллями понад усі вже освоєних і звичних дій здійснити щось зовсім особливе (доставити команді задоволення і знайти престиж).

- Залучення нових членів

Приблизна концепція: - захід у формі вечірки; - місце проведення: машинний зал, розрахований на 1300 чоловік; - тонни піску, басейн, коктейль, спека, «плескіт води», належні декорації, відповідні виступи.

2. Старт. Проектна команда на перших порах складається з членів правління.

Перший пункт плану - визначення термінів. Необхідно забезпечити наявність машинного залу. Далі потрібно подбати про те, щоб число конкурентних заходів (заходів для осіб віком від 16 до 40 років) в даному районі і його найближчих околицях було незначним. Таким чином створюються передумови для переходу до підготовчій фазі.

3. Підготовка. Підготовча фаза стартує приблизно за шість місяців до початку. Необхідно своєчасно скласти проект спонсорвання і знайти спонсорів.

Можливо, свої послуги захочуть запропонувати спортивні магазини та фітнес-клуби. В якості спонсорів і партнерів можуть виступити і постачальники, наприклад, напоїв. Оскільки «пляжна вечірка» є заходом місцевого масштабу, потенційні спонсори можуть виявитися саме в найближчому оточенні.

Наступний пункт, що підлягає виконанню вже за кілька місяців до проведення вечірки, полягає в ангажованості танцювальних ансамблів (наприклад, виконавців у стилі самба), покликаних подбати про підтримку на досить високому рівні загального настрою.

Розподіл завдань. Планування event. Нижче наводяться окремі галузі планування: розробка рекламної концепції (6 оголошень у газеті, 300 плакатів, 7000 флаєрів, охоплення рекламними матеріалами місцевості в радіусі 30 км , Інтернет); проведення рекламних заходів: поширення плакатів і флаєрів (власними силами членів об'єднання); планування бюджету, розрахунки; планування та проведення попереднього продажу квитків; отримання дозволу на продаж в розлив алкогольних напоїв і на скорочення часу заборони на них; оформлення комплексних замовлень на їжу; замовлення напоїв (продаж власними силами); організація забезпечення світло-і звукотехніки; забезпечення присутності DJ; визначення ходу заходу; складання робочого плану для фаз пуску, дії (event) та післядії; укладання договору страхування про відповідальність за заподіяння шкоди; встановлення контакту з пожежною командою і службою порятунку.

Планування логістики для вечірки, на противагу описаному вище заходу (у міському залі урочистостей), коштує дуже дорого і концентрується на наступних пунктах: придбання, розміщення та встановлення прилавоків, барних стійок, сцени та роздягальні для артистів; забезпечення подачі води та електроенергії; установка санітарного обладнання (мобільні туалети); постачання і розподіл по залу 100 тонн піску; декорації (на такого роду заході мають дуже велике значення: бетонні стіни «облачаються» в жовту матерію, розставляються пальми в діжках і т . д.); постачання напоїв; опалення залу.

Договори на напої, зал і музику можуть укладатися на відносно короткий термін, та їх анулювання не сполучена з великими фінансовими витратами, оскільки для цих пунктів залучаються особи з кола знайомих членів об'єднання.

4. Пуск. За тиждень до початку машинний зал повністю звільняють. Основні завдання охоплюють:

- організацію логістики;
- установку декорацій;
- поставку напоїв і оснащення для їх розливу;
- установку світло-і звукотехніки;
- контроль безпеки.

5. Івент. З входженням в повністю декорований і яскраво освітлений величезний зал для відвідувачів починається вечір чуттєвих переживань і вражень а-ля Гаваї. Пісок під ногами, коктейль-бар, безліч невеликих басейнів з теплою морською водою і звуками прибою перетворюють машинний зал в оазис відпочинку і розслаблення з отриманням величезного задоволення і відмінної настрою. Діджей посилено «запалює» відвідувачів.

З 21.00 до уваги присутніх час від часу пропонують різні програмні номери, наприклад, оригінальний виступ бразильської танцювальної групи, яка виконує самбу. Захід закінчується о 3.00.

6. Післядія. У наступні дні весь комплекс декорацій демонтується і забирається.

7. Підведення підсумків. Післядія і підведення підсумків здійснюються в рамках свята для співробітників і помічників з демонстрацією слайдів.

Контрольні запитання

- 1. Охарактеризуйте основні фази івент-менеджменту?
- 2. Яка фаза івент-менеджменту має найбільше значення?
- 3. На якій фазі івент-менеджменту формується загальне враження від івенту?

- 4. На якій фазі івент-менеджменту відбувається розподіл завдань?

Тема 9. Управління ризиками в івент-менеджменті

Поняття, властивості та функції ризиків при організації заходів. Види ризиків. Управління ризиками. Способи мінімізації ризиків при організації і при проведенні івентів. Безпека проведення заходів в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

1. Поняття властивості та функції ризиків

Будь-який захід – це складний процес, пов'язаний із взаємодією великої кількості людей і техніки, тобто клубок інтересів і зобов'язань. Це складна система. І, як у будь-якій складній системі, щось може піти не так. Ризик – поєднання ймовірності та наслідків настання несприятливих подій.

Ризиком часто називають безпосередньо певну подію, здатну принести кому-небудь збиток. Ризик - характеристика ситуації, що має невизначеність результату, при обов'язковій наявності несприятливих наслідків.

- Ризик у вузькому сенсі - кількісна оцінка небезпек, визначається як частота однієї події при настанні іншої.

- Ризик - це невизначена подія або умова, яка в разі виникнення має позитивне або негативне вплив на репутацію компанії, призводить до прибутку або втрат у грошовому вираженні.

- Ризик - це ймовірність можливої небажаної втрати чого-небудь при поганому збігу обставин.

Ризик завжди передбачає імовірнісний характер результату, при цьому в основному під словом ризик найчастіше розуміють ймовірність отримання несприятливого результату (втрат), хоча його можна описати і як ймовірність отримати результат, відмінний від очікуваного. У цьому сенсі стає можливим говорити і про ризик збитків, і про ризик надприбутки.

Властивості:

- Невизначеність . Ризик існує тоді і тільки тоді, коли можливо не єдине розвиток подій.

- Збиток . Ризик існує, коли результат може призвести до збитку (збитку) або іншому негативному наслідку.

- Наявність аналізу. Ризик існує, тільки коли сформовано суб'єктивна думка «припускає» про ситуацію і дана якісна чи кількісна оцінка негативної події майбутнього періоду (в іншому випадку це загроза або небезпека).

- Значимість. Ризик існує, коли певна подія має практичне значення і зачіпає інтереси хоча б одного суб'єкта. Ризик без власності не існує.

Функції ризику. Відомо, що ризику притаманні стимулююча і захисна функції. Стимулююча функція має конструктивний (створення захищають інструментів і пристроїв) і деструктивний (авантюризм, волюнтаризм) аспекти. Захисна функція теж має два аспекти: історико-генетичний (пошук засобів захисту) та соціально-правової (необхідність законодавчого закріплення поняття «правомірність ризику»). Глущенко В. В. запропоновано виділяти ще дві функції ризику: компенсуючу (можливість додаткового прибутку) і соціально-економічну (селективну - виділення ефективних власників). -

основні функції ризику:

- Захисна - проявляється в тому, що для господарюючого суб'єкта ризик це нормальний стан, тому повинно вироблятися раціональне ставлення до невдач;
- Аналітична - наявність ризику передбачає необхідність вибору одного з можливих варіантів правильного рішення;
- Інноваційна - проявляється у стимулюванні пошуку нетрадиційних рішень проблем;
- Регулятивна - має суперечливий характер і виступає в двох формах: конструктивною і деструктивною.

2. Види ризиків івент заходів

Існує безліч визначень ризику, народжених в різних ситуаційних контекстах і різними особливостями застосувань. З найбільш поширеною точки зору, кожен ризик (міра ризику) в певному сенсі пропорційний як очікуванням втрат, які можуть бути заподіяні ризикованою подією, так і ймовірністю цієї події. Відмінності у визначеннях ризику залежать від контексту втрат, їх оцінки та вимірювання.

У силу цього існує безліч незалежних класифікацій ризиків, а саме:

– Технічний ризик – ймовірність відмови технічних пристроїв з наслідками певного рівня за певний період функціонування небезпечного виробничого об'єкта.

– Індивідуальний ризик – частота ураження окремої людини в результаті впливу досліджуваних факторів безпеки аварій. –

Потенційний територіальний ризик (або потенційний ризик) – частота реалізації вражаючих факторів аварії в розглянутій точці території.

Окремим випадком територіального ризику є екологічний ризик, який виражає ймовірність екологічного лиха, катастрофи, порушення подальшого нормального функціонування та існування екологічних систем та об'єктів в результаті антропогенного втручання в природне середовище або стихійного лиха. – Колективний ризик (груповий, соціальний) – це ризик прояву безпеки того чи іншого виду для колективу, групи людей, для певної соціальної чи професійної групи людей. Окремим випадком соціального ризику є економічний ризик, який визначається співвідношенням користі і шкоди одержуваного суспільством від розглянутого виду діяльності.

– Прийнятний (допустимий) ризик аварії – ризик, рівень якого допустимо і обґрунтований виходячи з соціально-економічних міркувань. Ризик експлуатації об'єкта є прийнятним, якщо заради вигоди, одержуваної від експлуатації об'єкта, суспільство готове піти на цей ризик. Таким чином, прийнятний ризик являє собою деякий компроміс між рівнем безпеки і можливостями його досягнення. Величина прийнятного ризику для різних суспільств, соціальних груп і окремих людей - різна.

– Підприємницький ризик зумовлюється ймовірним характером практично всіх виробничих процесів і реалізації, конкуренцією, інфляційними впливами, наявністю фізичних ризиків (втрати майна внаслідок стихійного лиха), а також невизначеністю, що спричинена неповною або неточною інформацією, яка міститься в інвестиційній програмі. Це насамперед пов'язано з можливою зміною законодавства (посилення екологічних вимог, зміна умов

оподаткування, реінвестування доходів, рівня відсоткових ставок, введення обмежень і ліцензій).

– Фінансові ризики – це велика сукупність взаємопов’язаних ризиків невиконання фінансових зобов’язань протилежною стороною та ризиків зміни кон’юнктури фінансових ринків.

– Кредитні ризики посідають одне з головних місць у групі фінансових ризиків. Він виникає в результаті:

- неможливості позичальника створити у майбутньому адекватний грошовий потік;
- невпевненості у реалізації в майбутньому за необхідною ціною застави під кредит;
- погіршення іміджу (репутації) позичальника через непередбачені несприятливі зміни у діловому світі.

До групи кредитних ризиків можна віднести відсотковий ризик, ризик ліквідності та у вузькому розумінні фінансовий і проектний ризики. – Валютний ризик виникає через невизначеність майбутнього руху ресурсів національної валюти щодо іноземних валют. Під вплив валютного ризику підпадають усі суб’єкти інвестиційної діяльності, які здійснюють фінансові операції у валюті, відмінній від їх національної валюти.

– Ризик країни з’являється внаслідок невизначеності у майбутньому змін політичних та економічних умов, які можуть вплинути на спроможність країни, корпорації, підприємства та інших позичальників відповідати за зобов’язаннями зовнішнього боргу.

– Будівельні ризики – це ризики, що виникають у процесі проекту. Залежно від типу фінансування проекту ці ризики розподіляються між учасниками здійснення проекту чи приймаються на себе тією чи іншою стороною.

– Ризик перевищення кошторису означає, що проектно-кошторисна вартість може бути перевищена через провину певних учасників.

– Ризик несвоєчасного завершення термінів засвоєння інвестицій виникає внаслідок змін у складі проектів, зривів постачання матеріально-технічних ресурсів.

– Ризик порушення умов договору спричинений змінами умов функціонування інвестора та підрядної організації (фінансова неспроможність інвестора, зміни ставок оподаткування доходу, умов отримання банківських кредитів і погашення раніше отриманих позичок, амортизаційної політики, невиконання угод субпідрядними організаціями, проектантами та іншими учасниками інвестиційного процесу).

– Ризик падіння попиту виникає у разі зміни потреб у продукції чи послугах у зв'язку із загальним спадом виробництва, кризою фінансів, бюджетним дефіцитом, тощо. – Експлуатаційні ризики з'являються після введення об'єкта у дію та виходу на проектну потужність (що за наших умов спричиняє певні ризики).

– Ризик реалізації продукції, робіт, послуг, спричинений можливістю звуження ринку збуту у процесі експлуатації та втрати частини споживачів через зростаючу конкуренцію та появу на ринку товарів (послуг, робіт) вищої якості.

– Ризик зниження прибутковості тісно пов'язаний з ризиком реалізації продукції і тягне за собою скорочення грошових потоків та неможливість розрахунків з кредиторами.

– Ризик менеджменту виникає через можливу необхідність у майбутньому зміни керівництва підприємства. – Форс-мажорний ризик пов'язаний з виникненням подій об'єктивного характеру, які можуть призвести до часткової чи повної втрати майна.

Практики івент індустрії виділяють 3 головних види ризиків при організації заходів: фінансовий, експлуатаційний і правовий.

Фінансовий ризик – на першому місці стоять саме фінансові ризики. Це всі ризики, пов'язані з витратами на захід і надходженнями від нього. Для їх оцінки необхідний докладний попередній кошторис. Прорахунки можуть

загрожувати заходу зривом. Але не завжди вдається точно спланувати різні фактори, найчастіше необхідно оцінювати кількісні показники. Доцільно вже на підготовчій фазі розробити і розіграти різні сценарії (виявити можливі шляхи розвитку ситуації), щоб заздалегідь розпізнати й оцінити ризики. У сценаріях можна розглянути, по-перше, оптимістичний і, по-друге, песимістичний хід розвитку. Виходячи з цього можна вирішити, який варіант розвитку найбільш правдоподібний і до яких результатів він може привести (включаючи тривалу перспективу). Складання сценаріїв доцільно проводити і для інших видів ризиків. Організатор повинен усвідомити для себе основний принцип: високий ризик – високі шанси на прибуток; помірний ризик – низькі шанси.

Приклади фінансових ризиків при організації івент:

1. Заплановані поставки товарів або договірні зобов'язання по послугах взагалі не були виконані або були виконані не в тому обсязі, який намічався, внаслідок того, що у зв'язку з паралельним заходом, проведеним поблизу, прийшло менше відвідувачів, ніж очікувалося, або спонсор не зміг внести обіцяні кошти.

2. Ціни на товари при закупівлі змінилися, що спричинило за собою підвищення витрат і зниження виручки або падіння товарообігу. Щоб усунути цей ризик, потрібно знайти партнера, що пропонує широкий асортимент товарів великими партіями, і укласти договір.

3. Закуплені товари або готові до надання послуги не можуть бути реалізовані (ризик збуту). Наприклад, розпродано менше їжі, ніж планувалося.

4. Вимоги, що пред'являються до послуг (продажі, сервіс, спонсорвання), не задовільні.

5. Претензії по гарантійним зобов'язанням. Послуга «івент» нематеріальна – ви не зможете повернути назад вашу роботу після завершення заходу, - і ризик неплатежів в області організації заходів дуже суттєвий. Збором дебіторської заборгованості займаються як 48 спеціальні відділи в компаніях і банках, так і спеціалізовані компанії, для яких це основний бізнес.

Експлуатаційний ризик – означає, що може трапитися «щось». Це може бути небезпека збитків внаслідок непридатних механізмів контролю, відмови людей від роботи або помилок в управлінні. Повністю усунути такі ризики нереально, проте їх можна звести до мінімуму.

Приклади тут наступні:

1. псування продуктів харчування внаслідок їх недостатнього охолодження;
2. збиток, заподіяний довкіллю, випадки порушення інструкцій;
3. заподіяння шкоди всіх видів;
4. нещасні випадки;
5. вихід з ладу транспортних засобів, технічні пошкодження, тощо.

Головний ризик пов'язаний з невиконанням власного плану. Може виявитися так, що чудово розроблений сценарій, системи заходів щодо запобігання проблем та інше просто не будуть виконані персоналом підприємства. Для того щоб цього не сталося, необхідно підтвердження від кожного члена команди, що він ознайомлений з встановленим порядком і правилами, а також з тим, яку відповідальність він несе за їх невиконання.

Є й ризики, пов'язані з учасниками. Закони ризик-менеджменту: час і відвідуваність:

- Люди можуть не прийти на захід, навіть якщо сто разів підтвердили, що прийдуть.

- Люди можуть прийти на захід, навіть не поставивши вас до відома, що збираються прийти.

- Люди спізнюються на заходи (включаючи доповідачів).

- Не всі думають про розклад, коли починають говорити в мікрофон.

Але всі звинуватять вас (всі, включаючи доповідачів з попереднього пункту).

Необхідні якості організатора заходу, які зможуть допомогти в проведенні івенту:

- Спокій. Ви до всього готові, всі варіанти прораховані, і ви знаєте, як себе вести. І ваша команда знає.

- Уважність. Сила дрібниць в тому, що їх багато. Не упускайте з уваги нічого.

- Дружелюбність. Що б не трапалося, ваші гості – це ваші Клієнти, і до них потрібно ставитися максимально дружелюбно.

- Винахідливість. Навіть якщо ви не приготували варіант для ситуації, що склалася, ви повинні бути твердо впевнені, що швидко знайдете прийнятний вихід.

- Компетентність. Знання вашого заходу і всіх його складових частин, досвід, увага повинні переконати Клієнтів, замовників, що ви вирішите будь-яку проблему. І ви теж повинні в це вірити.

- «Параноя». Будьте завжди напоготові. Комп'ютерні ризики при проведенні заходу варто розглянути окремо. Відомо, що техніці властиво ламатися – відповідно, вона може зламатися і під час заходу. Комп'ютер може «зависнути». Може виявитися, що у вас не працює або не проінстальована програма, потрібна доповідачу. Щоб уникнути цього, використовуйте дублююче копіювання. Скопіюйте всі потрібні дані (списки, презентації, тощо) на CD, флеш-пам'ять і майте з собою запасний комп'ютер. В офісі, щоб знизити ризик втрати даних, встановіть сервер, де будуть зберігатися всі дані щодо заходу, і регулярно копіюйте туди всю необхідну і пов'язану з заходом інформацію. Якщо у когось зламається комп'ютер, ви втратите дані всього за один день (якщо ви копіюєте їх щодня).

Правовий ризик – правовий ризик може виникати через:

- ° відповідальність;
- ° кримінальну відповідальність;
- ° актів адміністративних правопорушень;
- ° судових розглядів.

Виникнення правового ризику може бути обумовлене як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками.

До внутрішніх факторів належать:

- недотримання організацією законодавства;

- невідповідність внутрішніх документів організації законодавству, а також нездатність організації своєчасно приводити свою діяльність і внутрішні документи у відповідність до змін законодавства;
- неефективна організація правової роботи, що приводить до правових помилок у діяльності внаслідок дій службовців;
- порушення організацією умов договорів;
- недостатнє опрацювання організацією правових питань при розробці та впровадженні нових технологій, умов проведення банківських операцій, інших угод, фінансових інновацій та технологій.

До зовнішніх факторів виникнення правового ризику відносяться:

- недосконалість правової системи (відсутність достатнього правового регулювання, суперечливість законодавства, його схильність до змін, некоректне застосування законодавства іноземної держави і (або) норм міжнародного права);

- неможливість вирішення окремих питань шляхом переговорів і як результат – звернення організації до судових органів для їх врегулювання;

- порушення клієнтами та контрагентами організації умов договорів.

Зазначені ризики являють собою тільки частину з усіх можливих. Певні ризики можуть бути пов'язані з гарантійними зобов'язаннями улаштувача івент тощо.

3. Управління ризиками

Управління ризиком – процес прийняття рішень і здійснення заходів, спрямованих на забезпечення мінімально можливого (припустимого) ризику.

Отже, процес управління ризиками служить своєчасному розпізнаванню і подоланню розглянутих вище ризиків.

Він включає:

1. ідентифікацію ризику;
2. аналіз і оцінку ризику;
3. усунення ризику.

Ідентифікація ризику – це своєчасне розпізнавання ризику, що виник. Це вимагає масштабного осмислення всіх можливих ризиків. Мета аналізу ризику

– визначити для розпізнаних ризиків, з одного боку, точний факт наявності або ймовірного виникнення, а з іншого боку – величину можливого збитку. При усуненні ризику робиться спроба знизити ймовірність його виникнення або обмежити наслідки його впливу.

Ризики з високою ймовірністю виникнення все ж мають незначний вплив і в більшості випадків не критичні. Ризики з потенціалом серйозного збитку підлягають самому ретельному контролю, навіть якщо ймовірність їх виникнення незначна. Скоротити ризик можна і шляхом його розподілу. Ризик, рівномірно розподілений по двох незалежних ділянках, буде менше, ніж подвоєний ризик на одному. Тут використовується стохастичний ефект.

4. Безпека проведення івент заходу

Безпека відвідувачів і співробітників повинна бути найвищим пріоритетом. Для успіху заходу вкрай важливо, щоб ніхто ні в чому не зазнав збитку. Часто несумлінність у справі забезпечення безпеки ставить під загрозу здоров'я людини і чистоту навколишнього середовища.

Щоб максимально забезпечити безпеку, слід врахувати наступні моменти:

– Запасні виходи. Шляхи порятунку повинні бути в достатній кількості, бути наочно представлені на знаках і - головне - бути вільними і нічим не зашарашеними.

– Пожежна команда. Якщо заходи проводяться в залах, пожежні, згідно інструкції, зобов'язані на них бути присутніми. У разі великого заходу рекомендується до місця проведення підігнати і пожежну машину. Про існуючі на цей рахунок правила можна поцікавитися у відповідній пожежній частині.

– Поліція зобов'язана бути присутня в кожному разі закриття проїзної частини для руху транспорту. Якщо івент захід пов'язаний з можливими заворушеннями серед публіки, присутність міліції, при необхідності, забезпечить розрядку напруженості.

– Перша допомога. Швидка допомога поставляє персонал, мобільні машини або намети для надання першої медичної допомоги. Залежно від виду і

характеру івент на місці його проведення повинні бути присутніми транспортні засоби рятувальної служби (умови з'ясовуються через Станції швидкої допомоги).

– Джерела потенціальної небезпеки. Слід бути впевненим у тому, що саме по собі оточення не є джерелом небезпеки, Якщо все ж наявність окремих потенційних джерел небезпеки неминуче (наприклад, на території є озеро), слід багато разів перестрахуватися і забезпечити присутність рятувальних команд.

– Охорона. На багато івент заходів запрошують приватні служби безпеки. Ці служби забезпечують необхідну безпеку громадян, починаючи з контролю на вході та закінчуючи виконанням функцій особистої охорони.

– Загородження. На івент заходах, де очікується тиснява біля сцени, необхідно встановлювати загородження. Тут існують багатоступінчасті схеми. Між публікою і сценою залишають проміжок шириною 5 м, який можна використовувати як шлюз. Далі, через 20 м, ставиться наступна перепона. Тим самим на людей, що сидять у першому ряду не будуть напірати ті, хто займає задні ряди. У кожному випадку до участі залучають експертів, які планують так звані «хвилерізи». Будь які загородження ні в якому разі не повинні перешкоджати пересуванню людей в надзвичайних ситуаціях.

– Контроль припливу відвідувачів (глядачів). Система контролю на вході, в основному призначена для перевірки оплати, а також покликана застерігати відвідувачів від попадання в небезпечні зони і здійснювати нагляд за якомога більшою кількістю осіб. Поряд з достатнім числом нічим не захищених запасних виходів в даному відношенні актуальні також вимоги до надійності конструкцій, таких як сцена, звукопідсилювальні установки тощо. Тут діють так звані правила попередження нещасних випадків, які підходять для спеціалізованих місць проведення заходів. Принципово важливо, щоб організатор з даного приводу завчасно налагодив зв'язки з місцевими службами порятунку (санітарно-медичною та пожежною), а також з місцевими властями. Має сенс і складання списку телефонів, до якого заносяться номери всіх значущих і вкрай необхідних у разі дійсної небезпеки абонентів.

Контрольні запитання

- 1. Які групи ризиків можна виділити в процесі управління і організації івентів?
- 2. Виділіть стадії управління ризиками в управлінні івентами?
- 3. Яким чином можна мінімізувати вплив ризиків на проведення заходів?
- 4. Надайте визначення ризику в управлінні івентами?

Тема 10. Фінансове управління заходами

Методи оцінювання ефективності івентів. Фінансова класифікація івент-заходів. Фінансові питання при організації івентів. Піраміда оцінки ROI в івент-індустрії. Прямі, непрямі, змінні витрати.

1. Методи оцінки ефективності івентів

Event – це потужна галузь, яка активно розвивається, проте на даний момент не існує єдиної методики оцінки ефективності спеціальних заходів. За даними досліджень кожен четвертий директор з маркетингу в США вважає подієві заходи найрезультативнішим комунікаційним засобом. Разом з тим майже 80% івент-агенцій не мають певної системи оцінки івент заходів.

Найбільш популярними методами при оцінці special event, які багатьма експертами визнаються основними, є:

- опитування, в основі методу лежить система запитань, пропорованих опитуваному, відповіді котрого і створюють необхідну інформацію. Існує два різновиди опитування, пов'язаних із письмовою або усною формою спілкування інтерв'юера із респондентом: анкетування та інтерв'ю. Кожний варіант опитування являє собою один із найбільших різновидів соціально-психологічного спілкування, обумовленого рядом обставин: змістом анкети чи інтерв'ю (перелік питань), якістю роботи анкетера чи інтерв'юера, ситуацією опитування, умовами його проведення та ін.;
- оцінка роботи партнерів і підрядників (робота має будуватися на партнерських взаємовигідних відносинах, що забезпечить усім сторонам найкращі можливості і максимальний прибуток);
- рентабельність інвестицій (return on investments (ROI)) – фінансовий коефіцієнт, який ілюструє рівень прибутковості або збитковості бізнесу, враховуючи суму зроблених в цей бізнес інвестицій.

Фінансові показники. У будь-якому випадку необхідно уважно стежити за показниками витрат і доходів і при необхідності вносити корективи. Використовуйте ці дані в подальшому.

Враховуйте також специфічні показники для заходів. Наприклад, розрахуйте свій показник ROEM - return of event marketing (на противагу ROI - return of investment). Для цього розділіть згенеровані доходи заходи на маркетингові витрати. Нормальним показником є рівень в 10-20%. Наприклад, витрати на маркетинг заходи - \$ 1000.. Дохід повинен скласти \$ 10 000- \$ 20 000.

Дані, зібрані завдяки цим дослідженням, допоможуть зрозуміти плюси і мінуси проведеного івенту, вибудувати картину громадської думки, виявити переваги аудиторії, тощо. Фінансове планування і грамотний фінансовий контроль – важливий аспект при проведенні будь-якого заходу. Навіть якщо проводиться захід, який не приносить прибутку, все одно загальна логіка міркування залишається такою ж.

Просто в графі доходів стоятиме 0, і основну увагу потрібно приділити тому, щоб «збиток» (загальна вартість проведення заходу) не перевищив допустиму для вас межу. Важливо точно знати, скільки саме було витрачено на конкретний захід, причому ще в ході його підготовки.

Планування корпоративного заходу від ефективності. Ось як виглядає планування заходів на основі методології Event ROI.

Рівень 5. ROI

Кожен захід повинен у результаті приносити прибуток, або його ROI буде негативним. Формула прибутку – це чистий дохід від продажів мінус витрати, так що зрештою ваш захід має призвести або до збільшення виручки, або до зменшення витрат – або до того й до іншого.

Оцінити у грошах ефект від корпоративної конференції не завжди просто. Якщо компанія, наприклад, збирала відділ продажів на триденний тренінг, а потім побачила зростання доходів, як зрозуміти, якою мірою це заслуга тренінгу, а в якій — вдалої рекламної кампанії чи вигідної цінової пропозиції? Тому в методології Event ROI рекомендується рахувати ефективність заходу, починаючи з 4 рівня.

Рівень 4.

Вкладення івента – результат фізичної дії, яку здійснюють учасники заходу у визначений закладений організаторами період після заходу.

Організатори заздалегідь визначають, який показник є цільовим та скільки з учасників мають його досягти, щоб захід вважався успішним. Наприклад, ми вважаємо конференцію відділу продажів успішною, якщо не менше 60% присутніх підрозділів збільшать показники виконання квартального плану не менше, ніж на 30% до кінця року. Здорово, якщо потім буде можливість порівняти результати учасників із результатами контрольної групи — тими, хто не відвідував захід.

Використовуючи такий підхід, можна заздалегідь розрахувати, скільки додаткового доходу компанії принесе кожен співробітник чи кожний підрозділ, який виконав цільовий показник. Крім того, такі розрахунки в майбутньому допоможуть оцінити ефективність заходу, вони ще й стануть хорошим аргументом в обґрунтування кошторису.

Рівень 3. Дія.

Наступним кроком при плануванні потрібно визначити ту дію, яку учасник повинен вчинити на заході або пізніше і який забезпечить виконання мети. Наприклад, ми хочемо, щоб співробітники на тренінгу освоїли нові підходи у продажах, стали їх застосовувати у роботі та менше упускали клієнтів. Це буде цільовою дією: освоїти і бути готовим застосовувати.

Організатори повинні визначити, як і коли вимірюватимуть цю дію. Чи буде це опитування про наміри, яке проводиться одразу після заходу? Або, можливо, звіт, який учасники підготують за місяць. Або якась зовнішня оцінка — наприклад, аналіз переговорів із клієнтами упродовж місяця після тренінгу.

Рівень 2. Знання та навички.

На наступному рівні планування організатор повинен поставити собі питання: «Що мають дізнатися чи випробувати учасники на заході, щоб змінити свою поведінку та діяти у потрібному руслі?».

Що сприятиме тому, що співробітники відділів продажу з нашого прикладу застосовуватимуть нові підходи? Чи тренінг є найефективнішим

способом освоїти навички? Можливо, буде краще провести майстер-клас у точках продажу чи запросити хорошого мотиваційного спікера?

Якщо ми організуємо навчання чи тренінг, як переконаємося, що учасники зрозуміли матеріал і освоїли нові навички? Які є на цьому шляху бар'єри та обмеження і як ми обходимо їх? Як ми виміряємо мотивацію працівників до змін на виході?

1. Середовище навчання.

Навчання не можна відокремити від середовища, в якому воно відбувається. Чи може голодна, змерзла людина адекватно сприймати інформацію та освоювати нові навички? Чи може людина, якій п'яту годину бубнять без мікрофона в залі на 500 осіб, взагалі щось сприйняти? У середу навчання входить як сам простір, де проходить захід, і все, що впливає фізично чи емоційно учасників.

Дослідження показують, що такі елементи, як світло, музика, колір та їжа серйозно впливають на процес навчання та освоєння навичок, а форма презентації часто має більший вплив, ніж її зміст.

Рівень 0. Цільова аудиторія.

Неважливо, наскільки добре організовано простір на заході, наскільки правильно, динамічно та з потрібними акцентами сформовано програму, якщо організатори помилилися з аудиторією. Якщо учасники заходу — зовсім не ті люди, які можуть забезпечити виконання цільової дії, яка, зрештою, принесе компанії гроші. Наприклад, на тренінг збирають рядових менеджерів, але вони не зможуть застосувати нові підходи, освоєні на заході, бо це суперечить регламентам їхньої роботи і не знаходить порозуміння у безпосереднього керівника. Тому базовий нульовий рівень оцінки ефективності – правильний вибір цільової аудиторії.

Після заходу.

Коли ми оцінюємо ефективність заходу, що минув, ми йдемо по піраміді Event ROI знизу вгору. Для публічних заходів першим пунктом буде оцінка аудиторії: чи відповідала вона цільовою. З корпоративними заходами у цьому

сенсі простіше: організатори завжди точно знають, хто присутній на заході, ніж кожен із учасників займається у компанії.

Наступним кроком організатори оцінюють загальну задоволеність учасників та якість організації: наскільки було комфортно, ситно, зручно. Зворотній зв'язок по цих пунктах краще збирати гарячими слідами, відразу після заходу. У цьому чудово може допомогти мобільний додаток.

Потім йде оцінка отриманих знань та освоєних навичок. У цьому ж додатку можна провести контрольне тестування, щоб оцінити, що учасники придбали за час заходу, які знання та навички вони планують використати у своїй роботі. На цьому етапі організатори також оцінюють ефективність нетворкінгу, якщо він має допомогти учасникам заходу у виконанні цільових дій.

Організатори корпоративних заходів мають набагато більше інформації про життя учасників після івента, ніж організатори публічних заходів. Це дозволяє аналізувати набагато більше параметрів оцінки вкладу заходу. Головне — знати заздалегідь ще на етапі планування заходу, що і як оцінюватиметься.

2. Фінансова класифікація івент заходів

У перших темах лекцій ми говорили про різні види заходів та класифікували їх по цілям і завданням. Говорячи про фінанси, потрібно запропонувати новий тип класифікації заходів.

Згрупуємо їх таким чином:

– Заходи, що безпосередньо приносять прибуток. До них можна віднести деякі семінари та конференції, фестивалі, виставки, концерти, аукціони, спортивні змагання;

– Самоокупні заходи. Це подія, коли організація не ставить перед собою цілі отримати вигоду з самого заходу, але не хоче особливо витратитися на його проведення, тобто покривати витрати з власних коштів. У цьому випадку організатор прагне звести до одного рівня доходи і витрати заходу.

Реєстраційний внесок для учасників виступає таким собі майновим

цензом, що відсікає непотрібну аудиторію (Майновий ценз (англ. property qualification) — обмеження в правах громадян, або ж людей взагалі, майно чи доходи яких менше визначеного розміру). Такі заходи частіше проводять організатори, чий профіль event-менеджмент. Сюди можна віднести: деякі конференції (наукові та професійні) і семінари (консультаційні що проводяться з метою реклами товарів чи послуг), а також міські свята, спортивні змагання, ділові сніданки;

– Заходи, що опосередковано приносять прибуток. Це прес-конференції, презентації, промо-акції, BTL-акції, заходи щодо стимулювання продажів, заходи для партнерів, міські свята, відкриття нових торгових центрів, тощо. Сам захід залишається витратним для організації, проте при якісному проведенні підвищує продажі основних товарів та послуг вашої організації;

– Безприбуткові або планово збиткові заходи. Сюди відносять корпоративні свята, урочисті прийоми, ювілеї, весілля, дні народження та ін. Заходи не мають комерційної мети, прибутку немає, але з певних причин їх проводять. При цьому варто зазначити, що і збиткові заходи принесуть певний ефект – нематеріальні досягнення і тому в якийсь момент окупляться.

Деякі підходи до визначення ефективності заходу:

1) як інструмент впливу на клієнта івент заходи стоять в одному ряду з рекламою, PR, сайтом компанії, упаковкою, дистрибуцією.

2) як інструмент впливу на власних співробітників – в одному ряду із заробітною платою, соціальним пакетом, зручним робочим місцем, службовою машиною або мобільним телефоном і т. п. Перераховані інструменти здебільшого мають чітку вартість – можна точно розрахувати, наприклад, ефективність вкладень у рекламу. В ідеалі заходи мають стати таким же «прораховуваним» інструментом.

3. Фінансові питання при організації івентів.

При організації івент потрібно велику увагу приділяти питанням бюджету заходу.

Існують певні правила планування бюджету, а саме:

- 1) Плануйте бюджет гнучко;
- 2) Спланувавши бюджет і погодивши його, докладайте всі сили, щоб більше нічого не змінювати;
- 3) Якщо бюджет доводиться міняти і заново затверджувати – він був спланований погано;
- 4) Сплануйте буфер бюджету – заздалегідь зарезервовані кошти на термінові непередбачені потреби (це важливий момент);
- 5) Затвердіть реалістичні й зрозумілі всім методи оцінки заходу.

Фактори, що впливають на бюджет. На розрахунки повинні вплинути дані проведених досліджень, на підставі яких можна припускати, скільки буде учасників і які будуть приблизні витрати (і приблизні доходи). При складанні бюджету необхідно дотримуватися балансу творчого та фінансового планування. Навіть на етапі творчого планування свої ідеї та їх грошовий еквівалент співвідносити з реальними можливостями.

Доходи:

Реєстраційні внески. Одна з основних категорій доходів. Учасники платять за можливість бути присутнім на заході.

Продаж квитків на заходи. Різновид реєстраційних внесків, це скоріше стосується масових заходів – виставок, концертів. Зазвичай квитки відносно недорогі. Крім того, Клієнтами частіше стають фізичні особи, а не компанії. З фінансової точки зору специфіка цих доходів полягає в тому, що квитки частіше купують безпосередньо перед відвідуванням заходу, прямо на вході. Іншими словами, необхідно враховувати, що до початку заходу ви не знаєте, скільки у вас буде Клієнтів (скільки Ви продасте квитків), і працюєте в стані високого ступеня невизначеності.

Допомога спонсорів. Існують фінансові, технічні та інформаційні спонсори. Їхня допомога – один з найбільш поширених видів доходів. Але в той же час наявність спонсорів прирікає на деякі додаткові витрати, пов'язані з виконанням зобов'язань по відношенню до них.

Знижки, що надаються технічними спонсорами, також можна записувати в дохід (і витрати), так як зекономлені гроші еквівалентні заробленим. Розмір доходу дорівнює можливим витратам, які ви отримали б, якби не працювали з технічним спонсором.

Доходи від реклами. Захід може бути цікавим майданчиком для реклами інших компаній, і ви можете продавати цю можливість. Залежно від типу і специфіки заходу це може бути розміщення стенду, розповсюдження рекламних брошур, розміщення символіки рекламодавця на різних носіях.

Доходи від оренди площ. Це класична стаття доходів для організаторів виставок. Але вона може стати спільною і для інших видів заходів.

Комісійні. Можна укласти договір про комісійну винагороду при виникненні певних умов. Наприклад, якщо спеціалізована event-компанія робить захід за замовленням корпоративного Клієнта, готель або кейтеринг може виділити кілька відсотків у вигляді комісійних або накопичуваних бонусів за розміщення замовлення у них. Існує ціла індустрія бронювання готельних номерів, конференц-залів та ін., що працює на комісійних. Друга можливість – отримання комісійних від компанії, що рекламується на вашому заході, у разі якщо один з Клієнтів зробить у неї замовлення. Проконтролювати це буде дуже важко, тому звертатися до цієї можливості, потрібно тільки якщо існують дуже довірливі відносини з компанією і (або) є грамотний агентський договір, а також технічна можливість перевірити факт покупки завдяки вашому заходу. Якщо такої можливості немає – залишається тільки довіра. Дане співробітництво можна реалізувати також, якщо стороння організація здійснює торгівлю своєю продукцією на вашому заході.

Бартерні угоди. Гроші зекономлені є гроші зароблені. Якщо ви можете отримати за бартером щось, на що витратили б гроші, то це можна записати і в витрати, і в доходи (тут можемо розглянути це як доходи). Взаємодія з технічними спонсорами – приклад свого роду бартерної угоди. Однак не завжди бартерна угода – технічне спонсорство. Спонсорство припускає цілий пакет послуг (у тому числі рекламу спонсора), в той час як бартер – відносно

проста операція. Ви можете скоротити видаткову частину свого бюджету, надаючи ті чи інші свої послуги в обмін на продукцію ваших партнерів. Наприклад, обмін поліграфічної продукції на можливість участі у заході.

Гранти, дотації. Досить часто зустрічається джерело фінансування при проведенні заходів за замовленням урядової або громадської організації.

Інші доходи. Існують і інші категорії доходів. Як і взагалі у підприємницькій діяльності, отримання їх обмежують лише ваша уява і закон.

Витрати. Витрати поділяються на прямі і непрямі (накладні). Прямі витрати – пов'язані з проведенням самого заходу, наприклад:

- Оренда приміщення;
- Оренда/купівля обладнання;
- Реклама;
- Харчування учасників;
- Зарплата тимчасового персоналу;
- Транспорт;
- Кейтеринг.

Прямі витрати, в свою чергу, складаються з суми постійних (фіксованих) і змінних витрат. Постійні (фіксовані витрати) – це всі витрати, що не залежать від того, скільки людей брало участь у заході. Тобто фіксовані не змінюються прямо пропорційно числу учасників.

До них можна віднести:

- Витрати на маркетинг і рекламу;
- Витрати на оренду приміщення заходу;
- Винагорода консультантам;
- Витрати на допоміжний персонал;
- Витрати на оформлення, звук, світло, музику, декорації;
- Забезпечення шоу-програми;
- Транспортні витрати (якщо це витрати на всіх учасників, загальний автобус);

- Проживання (якщо це витрати на всіх учасників, наприклад оренда пансіонату);

- Інші витрати.

Змінні витрати – це всі витрати, що залежить від кількості осіб на заході.

До цієї категорії витрат можна віднести:

- Роздаткові матеріали;

- Закуси, харчування (послуги кейтерінгу);

- Подарунки;

- Транспорт і проживання (якщо ці витрати враховуються індивідуально, наприклад таксі з аеропорту);

- Інші витрати, що залежать від чисельності учасників.

Непрямі (накладні) витрати – не пов'язані безпосередньо з самим заходом, але необхідні для його організації:

- Зарплата для постійного персоналу;

- Оренда офісу, зв'язок;

- Офісні, канцелярські витрати;

- Телефонний зв'язок, інтернет;

- Амортизація, тощо.

Зарплата персоналу є помітною частиною витрат бюджету компанії. Щоб ефективно її розраховувати, облік непрямих витрат можна вести пропорційно часу, витраченому співробітником на організацію заходу.

Контрольні запитання

- 1. З чого складається показник ROEM?
- 2. Які є правила планування бюджету івенту?
- 3. Охарактеризуйте існуючі методи оцінки ефективності заходів?
- 4. З яких елементів складається піраміда ROI в івент-менеджменті?

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Пархоменко І.І. Британська наукова традиція вивчення івент-менеджменту: основні поняття (Г. Боудін, Х. Піелічати, Дж. Елз). Вісник київського національного університету культури і мистецтв. Серія «менеджмент соціокультурної діяльності». 2018. Вип. 2. С. 63-76.
2. Івент-планування. Трикутник проекту – результат, ресурси, терміни. URL: <https://kupibo.com.ua/ivent-planuvannya-trykutnyk-proektu-rezultat-resursy-terminy/>
3. Event – крок за кроком (частина 2) URL: <http://ukr.art-imho.com.ua/article/event-krok-za-krokom-chastyna-2.html>
4. Хальцбаур У. Event-менеджмент. М. : Ексмо, 2010. 384 с.
5. Шумович А.В. Великолепные мероприятия: технологии и практика event management. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. 336 с.
6. Diehl J., Tassoul M. Creativity Techniques. website: URL: <http://www.jcdiehl.nl/d4s-sbs/MD.pdf>.
7. Гріньова А. Вправи, які допоможуть розвинути креативність та гнучкість мислення. URL: <https://happy monday.ua/6-vprav-dlja-rozvytku-kreatyvnosti>.
8. Вершинін Є. Техніки креативності. Метод шести капелюхів. URL: <https://www.ar25.org/article/tehniky-kreatyvnosti-metod-shesty-kapelyuhiv.html>.
9. Основи event-менеджменту : навч. посіб. для студ. ВНЗ, які навч. за спец. Менеджмент організацій і адміністрування. Житомир : Рута, 2014. 52 с.
10. Зеленська Л. Івент-менеджмент: словник-довідник організатора заходів. к. : наеккім, 2015. 84 с.
11. Зеленська Л. М. Івент-менеджмент : навч. посіб. Київ, наеккім. 2018. 148 с.
12. Повалій, Т.Л. Івент-менеджмент: навч. посіб. Суми: сумду, 2021. 198 с.
13. Жежуха В. Й., Мисик В. М. Івент-менеджмент в Україні: проблеми, тенденції, перспективи та напрямки реінжинірингу. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій. 2022. С. 31–45. URL: https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph_paradigmatic_03_2022_01_2

14. Власенко О. Б. Івентивний менеджмент як окремий напрям дослідження у сучасній науці. Науковий вісник херсонського державного університету. Серія економічні науки. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09/138.pdf
15. Дьяченко Ю.В., Седікова І.А., Бондар В.А. Event менеджмент як складник інформаційно комунікаційних технологій у публічному управлінні. Вчені записки таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: державне управління. 2020. Т. 31 (70). Вип. № 6. С. 39-44.
16. Мисик В.М. Чинники побудови і розвитку івент-менеджменту. Інтелект XXI. 2020. №3. С. 44-48.
17. Ніколюк О.В., Дьяченко Ю.В., Савченко Т.В. Особливості розвитку івент-менеджменту в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 98-103.
18. Олексюк Г.В., Ангелко І.В., Самотій Н.С. Івент-індустрія: розвиток та проблеми в Україні. Регіональна економіка. 2020. №3 (97). С. 120-130.
19. Хитрова О.А., Харитоновна Ю.Ю. Стан і тенденції розвитку івент-менеджменту в Україні. Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія: економіка і менеджмент. 2018. Вип. 30. С.27-31.
20. Bladen C. The service semiotics of luxury events: an exploration for future research and events management industry practice. Research in hospitality management. 2021. Vol. 11. Issue 1. Pp. 53-57.
21. Іванова О. В. Методичні підходи до розробки бізнес-івенту. URL: <http://firearticles.com/economika-pidpryemstv/220-metodichn-pdhodi-do-rozrobki-bznes-ventu-vanova-o-v-markovskiy-o-v.html>