

## **Управлението на проекти в контекста на развлекателната индустрия**

*гл.ас.д-р Ирена Емилова  
Нов български университет*

*Abstract:* The question of the development of the entertainment industry puts the question of the project management, especially concerning the construction of new recreational facilities. After deciding to implement a similar project to proceed with its implementation, which in turn requires the management of the process from now until opening and welcome the first visitors, which can last from several months to several years at major attractions. In this paper put forward for solving problems related to the process of project management, which in particular means setting goals, providing resources and the application of the method of analysis, the occurrence of problematic situations, in the context of real practical issues affecting the development the entertainment industry.

*Key words:* project management, entertainments, management, objectives, project manager

*Резюме:* Въпросът за развитието на развлекателната индустрия неминуемо поставя и този за управлението на проекти, особено засягащи изграждането на нови развлекателни обекти. След вземането на решение за осъществяване на подобен проект се пристъпва към неговата реализация, което от своя страна изисква управление на процеса от този момент до момента на откриване и посрещане на първите посетители, което може да продължи от няколко месеца до няколко години при големите атракции. С настоящата статия се поставят за разрешаване проблемите, свързани с процесът на управление на проекти, което по-конкретно означава поставяне на цели, осигуряване на ресурси, прилагане на метод на анализ, възникване на проблематични ситуации, в контекста на реални практически въпроси, засягащи развитието на развлекателната индустрия.

*Ключови думи:* управление на проекти, развлечения, мениджмънт, цели, мениджър на проект

Управлението на проектите си поставя множество **цели**. Първата от тях е да се гарантира, че развлекателният обект ще започне да функционира в точно определено време и чрез съвместна координация на действията между всички останали участници в процеса, вкл. персонал и ресурси. На второ място, това е в обхвата на отговорностите на мениджъра на проекта да докаже, че проектът е завършен в рамките на договорения бюджет чрез ефективно управление на необходимите ресурси.

Процесът<sup>1</sup> на управление на проекти включва няколко **етапа**:

1. Планиране:

- определяне на цели;
- оценка на време и разходи;
- тийм-билдинг.

2. Разпределение:

- на средства;
- последователност на действията.

3. Контрол:

- мониторинг;
- преразглеждане на планове и цели.

4. Изпълнение и операционализиране<sup>2</sup>.

В контекста на развлекателната индустрия проектите се управляват от **мениджър**, който дори след пускане на обекта в експлоатация ще го управлява. В този смисъл се оказва важно да се наблюдава процесът на изпълнение на проекта. За големите проекти обаче мениджърите, специалисти в тяхното управление, обикновено се наемат отвън и след изграждане на развлекателния обект се освобождават<sup>3</sup>.

Управлението на развлекателни проекти е **сложна дейност**, защото включва управление на широка гама от елементи, включително ресурсите време и качество на изпълнение, за които е характерно, че се намират в сложни взаимовръзки.

**Ресурсите**, които трябва да бъдат управлявани, са два основни вида:

1. Човешки ресурси: директно наети от мениджърите или от други организации, специално наети за изпълнението на конкретни задачи. Хората, които участват в процеса на изграждане на развлекателния обект, имат различни професии, което включва:

---

<sup>1</sup> Rogers, H. A., Judi Slinn, *Tourism: Management of Facilities*, Longmann, 1993

<sup>2</sup> Pencheva, A., *Methodological questions of project portfolio management*, *Journal of Science and Research*, volume 1, 2010

<sup>3</sup> Swarbrooke John, *The Development and Management of Visitor Attractions*, Elsevier, 2007

- архитекти, дизайнери и геодезисти;
- строители, водопроводчици, електротехници;
- доставчици на материали;
- декоратори;
- градинари;
- маркетингов персонал;
- еколози, строителни инспектори, представители на местната власт;
- специалисти, осигуряващи предоставянето на обществени услуги, като газ, вода и електричество.

В случая е необходимо осигуряване на координация между отделните специалисти, тъй като липсата на такава води до регистриране на закъснения и осъществяване на допълнителни разходи.

2. Материални ресурси, към които спадат всички стоки, необходими в процеса на изграждане:

- строителни материали;
- материали, необходими за озеленяване;
- материали за настилки на паркинги и пешеходни алеи;
- тръбопроводи за газ, вода и електрически кабели;
- указателни, пътни знаци и контейнери за отпадъци;
- съоръжения, произтичащи от естеството на обекта – атракциите за увеселителен парк, животните за зоологическите градини, експонатите в музеите;
- ресторантьорско оборудване, каси и т.н.

Материалните ресурси също се нуждаят от правилно управление с цел постигане на ефективност при изпълнение на проекта.

Всички проекти от развлекателната индустрия се изпълняват в *съответствие* с определен срок, в който обектите трябва да започнат да функционират, като обикновено предварително е обявена публично дата на откриване. В този смисъл става ясно, че при невъзможност за откриване на обекта навреме, това неминуемо се отразява върху дейността на фирмата като негативна последица или намаляване на общественото доверие в развлекателния обект. Затова е важно времето да се управлява по ефективен начин, което означава да се гарантира, че задачите се изпълняват в правилната последователност, което пък означава преминаване към изпълнение на следващата задача без излишно губене на времеви ресурс в изчакване за разпореждане например. Поради това е важно точното преценяване на времето, необходимо за

цялостното изпълнение на проекта от самото начало. И накрая, графикът трябва да се съобрази и с настъпване на евентуални непредвидими обстоятелства. С други думи, необходимо е да се предвиди и допълнително време, което трябва да компенсира графика при възникване на проблемни ситуации като влошаване на атмосферните условия, забавяне на доставката на материали до обекта и др.

Мениджърите на проекти трябва да гарантират, че развлекателните обекти са разработени по съответните *станданти за качество*. Постигането на необходимото равнище на качеството е процес, съпътстващ цялото изграждане на обекта, за който е характерна определена синергия между ресурсите, времето и бюджета. Въпреки това е важно равнището на качеството да бъде приемливо за потребителите от целевия пазар. Концепцията за качество при развлекателните обекти обхваща редица аспекти, свързани с вида, безопасността и издръжливостта им например. Мениджърът на проекта е отговорен за контрола на качеството по време на целия процес на развитие, както и за да гарантира, че обектът е изграден при стриктно спазване на предварително утвърдения проект. Липсата на контрол върху качеството на този етап рефлектира върху развлекателния обект в дългосрочен план, правейки го по-малко привлекателен за посетителите.

Управлението на проекти е дейност, която изисква наличието на подходящи работни екипи, стабилен опит и точна преценка. Въпреки това съществуват *методи* на управление, даващи възможност на мениджърите да управляват комплексно процеса на разработване по един систематичен и ефективен начин.

Методът анализ на критичния път (critical path analysis) се основава на умението за управление на проекти и планове, отчитайки необходимостта от взаимодействие между различните участници в процеса<sup>4</sup>. Първо идентифицира всички задачи, включени в проекта, от началото до края, след което ги поставя в хронологичен ред, определяйки сроковете за всяка задача. По този начин се създава мрежа между основните участници. Важното е, че чрез този метод ръководителите на проекти виждат взаимовръзките между задачите и действат назад във времето от датата за откриване на обекта, така че мениджърите могат лесно да установят например, че задача „х“ ще трябва да бъде завършена преди задача „у“ седмици преди деня на откриването, в противен случай обектът няма да бъде завършен в срок. Освен това този

---

<sup>4</sup> Хаджиев К., Н. Маринова, Проектно осигуряване на управленския процес, ел.списание Диалог, <http://www.uni-svistov.bg/dialog/2010/3.10.CH.pdf>

метод позволява на мениджъра да установи, че задача „x” не може да започне, докато друг участник не приключи задача „y”<sup>5</sup>.

Следващият метод, който също заслужава внимание, е техника за оценка и преглед на програмата (program evaluation and review technique), който също разчленява проекта на отделни задачи, които се анализират от гледна точка на времето, необходимо за изпълнението им. Но вместо да се изчислява продължителността им, са въведени три възможни срока – възможно най-кратък, най-вероятен и възможно най-дълъг. По този начин мениджърите могат да преценят вероятните дати на приключване на проекта, което е особено важно в случаите, когато е планирано официалното откриване на обекта.

Линейното програмиране е математически метод, който се използва с цел подпомагане на мениджърите да планират най-ефективно използваните ресурси, като например персонала. Няколко променливи могат да бъдат въведени в програмата, която показва алтернативните начини за постигане на желания резултат.

Важно е да се уточни, че мениджърът на проекти трябва да притежава значителни *качества*, като: отношение към всеки детайл, тъй като липсата на контрол води до сериозни проблеми на по-късен етап; способност за общуване с изпълнители и доставчици; проява на твърдост при вземане на решения, особено такива, свързани с увеличаване на първоначално разчетените или договорени разходи; способност да се мисли бързо и да се вземат обосновани решения в напрегната обстановка; възможност за справяне с техническите аспекти на строителството, за да се осъществяват преговори със строителните предприемачи; преценяване на принципите за бюджетиране и финансов контрол; способност за общуване с различни типове хора, включително инвеститори, които идват на проверки, специалисти като архитекти, строители и работници; умения за решаване на проблемите – логично и бързо и без паника, когато такива възникнат.

Важно е да се подчертае, че основните и най-често срещаните в практиката *проблеми* са: лоши атмосферни условия, които могат да възпрепятстват работата по изграждане на развлекателния обект или озеленяване на свободните пространства; разпоредби и правни проблеми, като например работни ограничения и такива, свързани със здравето и безопасността в резултат на злополука или допълнителни дейности; липсата на доставчици, които да осигуряват основни материали, или забавяне на

---

<sup>5</sup> Пенчева, А., *Управление на проекти. Теоретико-методологически проблеми, Авангард Прима, С., 2011*

доставката на материали; отсъствия на ключови служители по болест или поради отпуск; опити за увеличаване на такси или комисиони на изпълнители и доставчици в ключови моменти след стартиране на работата; промени в първоначалния проект, които се правят от архитектите, след като строителната работа вече е започнала; проблеми с плащания на предприемачи и доставчици, при което е възможно прекратяване на дейността до изплащане на сметките, други.

Някои от тези проблеми са предвидими и могат да се очакват, като най-добрият вариант е да не се допускат. За други е невъзможно предвиждането им, за което е необходимо вземане на решение с минимален разход на ресурси, по ефективен начин.

Интерес представлява и фактът, че ръководителите на проекти притежават алтернативни *варианти*, основаващи се на въпроса „какво, ако?“. В този случай на възникване на проблемна ситуация мениджърите трябва да имат представа относно последиците, по какъв начин това ще се отрази върху проекта и какви действия да се предприемат, за да се намали отрицателното въздействие. Освен това мениджърите на проекти трябва да имат съответните правомощия за вземане на решение, за разпределянето на повече служители или изразходването на повече средства с цел разрешаването на конкретния проблем.

Един от най-сложните елементи на процеса по управление на проекта представлява дейността по изграждане и строителство на развлекателния обект. Сложността произтича именно от мащаба на тази дейност и особено от размера на разходите, които се осъществяват.

Ако проектът за построяването на нова сграда или съоръжение е одобрен, следва изготвяне от страна на строителния предприемач, който е отговорен за изпълнението му, на подробен план за разходите в рамките на бюджета. На този етап е необходимо потвърждаване на всички детайли по проекта пред геодезисти и проектанти от страна на мениджърите.

Повечето строителни предприемачи си поставят една от двете или и двете цели едновременно – да се намали времето или да се увеличат разходите за контрол и контрол по качеството. Мениджърите на развлекателния обект обаче практикуват по следния начин: ситуация 1, в която предварително е договорена сумата за осъществяване на строителните дейности, и ситуация 2, в която е договорена основата за изчисляване на крайната цена при изграждане на обекта.

Очевидно, ситуация 1 е по-добрата алтернатива, тъй като предварително уточнената сума служи като стимул за ефективно и бързо изпълнение. Въпреки това,

важно е да се отбележи, че при изключителни обстоятелства дори договор с фиксирана сума може да се предоговаря.

Преди да започне същинската строителна дейност на обекта или съоръженията, мениджърът на проекта трябва да се увери, че:

- всеки един участник в проекта (архитекти, инспектори, строители, предприемачи) е наясно с отговорностите и задълженията си по договора;
- всички необходими застрахователни полици са издадени;
- всички необходими разрешения и лицензи са получени;
- финансирането ще осигури покриване на разходите за изграждане на обекта.

След започване на дейностите по изграждане и строителство на развлекателния обект, мениджърът на проекта е важно да осъществява системен мониторинг на постигнатите резултати, времето и разходите, както и контрол по качеството.

Одобреният план и спецификациите, които следва да бъдат включени в договора, са в основата на този контрол, като ръководителят на проекта трябва да сравни реалните с договорените такива и да идентифицира различията. Регулярните проверки на планираните разходи, сравнени с действителните разходи при договорените цени също спомагат за коректното изпълнение на проекта.

Трябва да се уточни, че дори след цялостното изграждане на обекта ролята на ръководителя на проекта не е приключила. Обикновено предприемачи и архитекти издават поотделно документи, заявявайки, че сградата е завършена и е на задоволителен стандарт. Има определен период от време, който в действителност е гаранционният период, през който всички проблеми трябва да бъдат отстранени от изпълнителя. Ръководителите на проекти трябва да се уверят, че всички проблеми са отстранени по време на този период, за да се предотвратят по-големи разходи за отстраняването им на по-късен етап.

Предотвратяването на всички възникващи в периода на изграждане и строителство на развлекателния обект проблеми е невъзможно да се гарантира, но е вероятно те да се избегнат, ако мениджърите на обекта следват някои насоки: да наемат опитни и квалифицирани архитекти и геодезисти; да създават ясен и точен проект, като се придържат към него до края на изпълнението му; да дават възможност на професионалистите да вършат работата си, но и да осъществяват контрол; да плащат сметките навреме; да не притискат излишно проектантите или изпълнителите, което да доведе до влошаване на качеството на изпълнение.

От изключително значение е и финалният етап от управлението на проекта, а именно откриването на развлекателния обект. Мениджърите на проекта трябва да гарантират, че обектът е напълно изграден и да предложат подходящ ден за неговото откриване. Те също трябва да предоставят специализирани услуги по време на откриването. Тяхната роля приключва в момента, в който започва експлоатацията на развлекателния обект.

В заключение, управлението на проекти играе ключова роля в *развитието на нови развлекателни обекти*. Освен това са необходими много качества и поемане на редица отговорности от страна на мениджъра на проекта, от което всъщност зависи дейността на всички останали участници в процеса. И не на последно по значение място ще изтъкнем, че от качеството на управление на проекта в процеса на изграждането му се определя ефективността от неговото по-нататъшно функциониране и съответно управление.

#### ***Използвана литература:***

1. Емилова И., Управление и ресурсна осигуреност на развлекателната индустрия, Авангард Прима, С., 2010
2. Пенчева, А., Управление на проекти. Теоретико-методологически проблеми, Авангард Прима, С., 2011 г.
3. Рибов М., Емилова И., кол., Туризмът в ерата на развлекателната индустрия, Тракия, С., 2008
4. Хаджиев К., Н. Маринова, Проектно осигуряване на управленския процес, ел.списание Диалог, <http://www.uni-svishtov.bg/dialog/2010/3.10.CH.pdf>
5. Pencheva, A., Methodological questions of project portfolio management, Journal of Science and Research, volume 1, 2010.
6. Rogers, H. A., Judi Slinn, Tourism: Management of Facilities, Longmann, 1993
7. Swarbrooke John, The Development and Management of Visitor Attractions, Elsevier, 2007