Каскадная модель оценки результативности гибридных проектов в сфере ивент-индустрии

Семенов Михаил Русланович
аспирант, кафедра менеджмента и маркетинга, Всероссийская академия внешней торговли; генеральный директор ООО «КЬЮБИК», Semenov_mr@bk.ru,

Комарова Анна Викторовна
кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента и маркетинга, Всероссийская академия внешней торговли, av-komarova@yandex.ru

В данной статье авторами рассматривается концептуальная разработка трехуровневой системы ключевых показателей эффективности (KPI) для ивент-индустрии, интегрирующей финансовые, временные и социальные аспекты оценки. В отличие от существующих подходов, оценивающих эффективность отдельного мероприятия, предлагаемая модель ориентирована на оценку результативности внедрения гибридного проектного управления в деятельность ивент-компании. Методологической основой выступает сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) Р. Каплана и Д. Нортона, адаптированная к специфике событийного менеджмента. Предлагаемая модель структурирует KPI по трем перспективам: финансовая эффективность (ROI, ROMI, стоимость привлечения лида), операционная эффективность (соблюдение таймингов, технические показатели) и социально-коммуникационная эффективность (удовлетворенность участников, лояльность, вовлеченность). В работе представлены результаты апробации методики на примере компании «КЬЮБИК», включая сравнительный анализ показателей до и после внедрения гибридного управления. Обосновывается необходимость перехода от изолированных метрик к интегральной оценке, учитывающей как материальные, так и нематериальные результаты мероприятий. Результаты исследования могут быть применены при построении систем управления эффективностью в ивент-агентствах и корпоративных событийных подразделениях.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, ивент-индустрия, ключевые показатели эффективности, оценка эффективности мероприятий, ROI, социальные аспекты оценки.

Введение

Ивент-индустрия – активно растущий сектор экономики, который является важным элементом не просто развлекательной сферы, а также при проведении важнейших деловых коммуникаций для продвижения бренда компании или создания ее имиджа. Экономически ивент индустрия в РФ находится на стабильном росте – за последние годы совокупный рынок корпоративных мероприятий вырос до 130 млрд руб., а деловой — более чем до 90 млрд руб. [20]. Событийный менеджмент – это двигатель для роста творческого бизнеса, туристической индустрии, МСП; средство достижения целей коммерческих и/или государственных проектов в сфере культуры и социума.

Особенностью ивент-индустрии является проектность – коммуникативная направленность работы, из чего вытекает управленческий парадокс. По мнению А. С. Коломиченко деловое мероприятие — это с точки зрения проекта ограниченный по времени и ресурсам процесс; с позиции коммуникации и стратегии по вопросам маркетинга и управления — эффективное средство коммуникаций [1, с. 176]. Именно в этой противоречивости кроется основная проблема методологии оценки результативности: эффект от реализации мероприятия реализуется как на уровне материальных, так и нематериальных показателей, при этом вторые могут обладать ключевой стратегической важностью, однако они плохо измеряемы.

Классический подход к оценке результативности в начале развития событийного менеджмента рассматривал только один показатель - ROI (окупаемость инвестиций), который пришел от бухучета и проектного менеджмента. А так как он является чисто финансовым показателем, то естественно не учитывает все виды эффектов мероприятия, а именно стратегические, имиджевые, социальные – они могут вообще никак не проявляться в деньгах прямо сейчас, зато станут фундаментом для будущего роста бизнеса. Данное противоречие приводит к необходимости поиска комплексных моделей оценки – многомерной ценности события.

Ключевое отличие предлагаемого подхода от существующих заключается в смещении фокуса оценки. В данном исследовании разрабатывается методика оценки эффективности внедрения гибридного проектного управления в деятельность ивент-компании, а не эффективности отдельно взятого мероприятия. Соответственно, система KPI строится вокруг трех уровней управления (стратегического, тактического и операционного) и оценивает изменения в операционных параметрах компании в целом: сокращение сроков производства, рост производительности труда, снижение затрат, повышение клиентоориентированности.

Сегодня главная проблема ивента заключается то, что у него есть строгий срок при том же самом времени – креативность и непредсказуемость процессов. Из-за этого гибкий подход (Agile) или каскадная модель (Waterfall) не подходят под определение «классического». В связи с этим возникает потребность в гибридных подходах. Гибридная Механика управления проектами - авторская разработка, на основе которой была построена оценка – это сочетание каскадного подхода с гибкостью выполнения задач. Именно эта комбинация стала объектом новой системы оценивания.

Цель исследования – разработка авторской каскадной модели результативности для сферы ивент-менеджмента в формате BSC-подхода, направленная на измерение эффективности внедрения гибридного управления. Новизна разработанной модели заключается в том, что показатели разбиты по трем уровням (стратегический; тактический; операционный) далее все уровни сведены в единый каскадный механизм для замера не только непосредственных итогов проведения мероприятия, но еще и смежных факторов.

Материалы и методы исследования

Теоретико-методологической базой работы являются теория и практика стратегического менеджмента; теория организации; концепция Сбалансированной Системы Показателей Р. Каплан и Д. Нортон; новые методы оценки эффективности проектной деятельности по направлению событийный менеджмент [3, с. 75]. Методология исследования осуществлялась по системному методу (рассмотрение ивент компании как объекта управления многоуровневой системы) и интегральной оценке (сочетание количественных и качественных индикаторов).

Эмпирическая база – данные, полученные в ходе внедрения гибридной методологии управления проектами в компании «КЬЮБИК» в период 2018–2025 гг., включая анализ 24 проектов общим объемом 22,8 млн рублей, экспертные интервью с 10 руководителями ивент-агентств и опрос 67 менеджеров проектной деятельности.

Дополнительным источником послужили отраслевые исследования и практические кейсы внедрения KPI в ивент-агентствах [3, с. 75].

Методология исследования базируется на системном подходе, предполагающем рассмотрение деятельности ивент-компании как многоуровневого объекта управления, а также на принципах интегральной оценки, позволяющей сочетать количественные и качественные показатели. В основе предлагаемой модели лежит адаптация классических перспектив BSC к специфике ивент-индустрии с выделением трех ключевых измерений: финансовая

эффективность, операционная эффективность (включая временные параметры) и социально-коммуникационная эффективность.

При разработке системы показателей учитывались следующие методологические требования: показатели должны быть релевантными целям управления, измеримыми и сопоставимыми [6, с. 2174]. Вместе с тем мы исходим из того, что, как показано в эмпирическом исследовании спортивных ивент-мероприятий, применение интегрированных инструментов управленческого учета и BSC способствует повышению прозрачности в определении целей, улучшению контроля ресурсов и выстраиванию связи между операционными действиями и стратегическими приоритетами. Предлагаемая трехуровневая структура KPI призвана институционализировать эту связь.

Результаты исследования

Наиболее эффективным по методологии инструментом реализации поставленной задачи является Balanced Scorecard (BSC) или сбалансированная система показателей, разработанная Р. Капланом и Д. Нортоном еще в 1992 г., а впоследствии ставшая одним из самых популярных инструментов стратегического управления [6]. Как отмечают исследователи, BSC позволяет учесть как финансовые, так и нефинансовые аспекты деятельности, что критически важно для ивент-индустрии, где значительная часть результатов имеет нематериальный характер [3, с. 1188]. В дальнейшем разработан ряд модификаций BSC применительно к сфере мероприятий, в частности модель SBSC-ET (Sustainability Balanced Scorecard for Event Tourism) с учетом элементов устойчивости [2, с. 65].

На основании проведенных исследований авторами дано следующее понятие ивент-проекта – ограниченный по времени, ресурсам, направленности проект мероприятия для формирования запланированной ситуации у аудитории (эмоциональной, коммуникативной, информационной или развлекательной) со сроком реализации, не подлежащего к повторению без изменений и заканчивающийся вместе с мероприятием [4, с. 898].

Однако понимание сущности ивент-проекта требует не только его дефиниции, но и типологизации. Авторами разработана классификация ивент-проектов, построенная на двух пересекающихся осях, имеющих прямое отношение к управленческой практике:

1. Степень неопределенности (от рутинных событий до уникальных инновационных проектов) — эта ось определяет выбор методологии управления;

2. Вид создаваемой ценности (экономический, имиджевый, социокультурный, коммуникационный) – по этой оси формируется система оценки результата.

Пересечение этих осей дает четыре базовых типа ивентов (Рис. 1).



Рисунок 1 – Типология ивент-проектов по степени неопределенности и типу производимой ценности

Данная схема классификации дает возможность определить не только вид мероприятия, но еще и условия его регулирования — что именно регулировать по рискам; с какой степенью гибкости; какими показателями измерять. Например, при проведении обычных бизнес-мероприятий (обычные конгрессы) основные показатели – это финансовые, в случае же проведения творческих социокультурных мероприятий (театральные постановки) – социальные и качественные показатели. Такая разнородность форматов проекта приводит к сложностям с оценкой, ведь традиционный ROI никак не отражает весь спектр ценностей, которые формируются.

Структурно содержание данных типов отражает разнообразие ивентов. По результатам исследования отраслевой практики авторами выделены следующие виды мероприятий, проводимых на территории РФ (рис. 2).



Рисунок 2 – Типовые виды мероприятий ивент-индустрии

Цифровая трансформация ивент-индустрии добавляет еще один слой сложности. По данным отраслевых исследований, спрос на технологические решения существенно дифференцируется в зависимости от вида мероприятия (Рис. 3).



Рисунок 3 – Спрос на технологии по видам мероприятий, % (2023 г.)

Данные примеры показывают различие ивентов в целях и формах проведения, а также уровне технологий их реализации. Разнообразие форматов не дает возможности использовать одни показатели для всех видов мероприятий. По этой причине авторами предложена единая каскадная модель, основанная на принципах BSC. Она позволяет гибко подстраивать оценочную систему под особенности каждого типа мероприятия при сохранении общего подхода.

Кроме того, каждый ивент-проект проходит через последовательные стадии жизненного цикла, на каждой из которых приоритеты оценки меняются. Типовой жизненный цикл ивент-проекта включает следующие фазы (Рис. 4).

Именно поэтому каскадный принцип построения предложенной нами модели оценки соответствует логике жизненного цикла. Такой подход дает возможность не просто констатировать достигнутый эффект, а определить слабые места по этапам реализации проекта с целью их устранения.

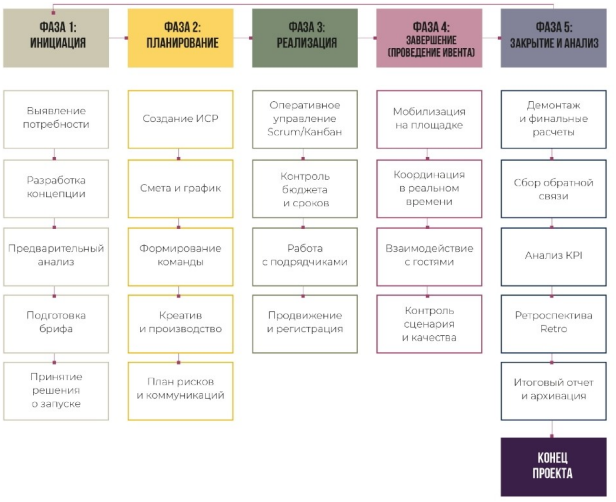


Рисунок 4 — Жизненный цикл ивент-проекта

Идея данной модели заключается в следующем – оценка результативности внедрения гибридного управления проводится по трем уровням менеджмента: на уровне стратегии (насколько внедренная методология соответствует стратегическим целям компании); тактики (насколько эффективно решаются конкретные бизнес-задачи); оперативного управления (насколько качественно выполняются отдельные процессы/функции). Данная ступенчатость дает возможность исключить разрозненность в оценке (как это имеет место при классических методах) и унифицировать показатели по всем уровням процесса.

Разделение на три вида перспектив — финансовая, временная и социальная – это выделение основных показателей эффективности индустрии событий. Финансовая перспектива – показатели рентабельности инвестиций, экономическая эффективность затрат; Временная перспектива – соблюдение сроков проведения мероприятия, скорость выполнения работ (операций), особенно актуально для проектной работы со строгими сроками реализации проекта.

Социальная перспектива охватывает широкий спектр показателей, связанных с удовлетворенностью и вовлеченностью участников, социальными эффектами для принимающего сообщества и долгосрочным реляционным капиталом, формируемым в ходе мероприятия [7].

Такая структура коррелирует с моделью SBSC-ET, предложенной М. Доласински, К. Робертсом и Л. Янг, в которой выделяются четыре перспективы: общественная (культурное наследие и социальная справедливость), принимающей локации (устойчивость места проведения, экономические эффекты, баланс стейкхолдеров), организаторов (операционная эффективность и устойчивость) и туристов (ответственный туризм и совместное создание ценности) [5]. Однако в отличие от указанной модели, ориентированной преимущественно на ивент-туризм, предлагаемый подход универсален для различных типов мероприятий (деловые, корпоративные, общественные) и предполагает более детальную операционализацию временных показателей.

Финансовый уровень системы KPI в предлагаемой модели ориентирован не на оценку окупаемости отдельного мероприятия, а на измерение изменений в операционных и финансовых параметрах деятельности компании в результате внедрения гибридного проектного управления. Такой подход соответствует логике диссертационного исследования, в рамках которого оценивается эффективность управленческой методологии, а не разового события.

Традиционно в ивент-индустрии основным показателем выступает ROI (Return on Investment), рассчитываемый как отношение чистой прибыли к инвестициям в мероприятие. Однако, как показывает практика, классический ROI, фокусируясь исключительно на измеримых денежных потоках, игнорирует стратегические, маркетинговые и репутационные эффекты [1, с. 176]. Более того, при оценке эффективности внедрения управленческой методологии ROI в его классическом виде неприменим, поскольку эффект от изменений в управлении проявляется не в разовой прибыли, а в системных изменениях операционных показателей.

Для решения данной проблемы на финансовом уровне предлагается использовать следующие показатели, фиксируемые в двух временных срезах: до внедрения гибридной методологии (базовые значения) и после ее внедрения (фактические значения):

1. Снижение стоимости реализации проекта. Данный показатель отражает изменение средних затрат на выполнение одного ивент-проекта в результате оптимизации управленческих процессов. В компании «КЬЮБИК» по итогам внедрения гибридного управления стоимость реализации проектов снизилась на 25%.

2. Рост производительности труда. Показатель рассчитывается как отношение выручки к численности персонала (или объема выполненных работ к трудозатратам). В «КЬЮБИК» производительность труда увеличилась на 15%.

3. Увеличение объемов производства. Данный показатель фиксирует рост количества проектов, выполняемых компанией за фиксированный период времени (например, квартал). В «КЬЮБИК» объемы производства выросли на 45%.

4. Снижение каровых затрат. Показатель отражает уменьшение непроизводственных расходов (потери, переделки, сверхурочные) в результате повышения прозрачности и управляемости процессов. В «КЬЮБИК» каровые затраты снизились на 10%.

Отдельный момент — фиксация базовых значений осуществляется на этапе пилотного тестирования методологии (до ее полноценного внедрения), а итоговых — по завершении внедренческого цикла. Такой подход, заложенный в исследовании, позволяет объективно оценить изменения финансовых параметров и исключить влияние внешних факторов.

Уровень времени в системе KPI характеризует особенности мероприятия как проекта во времени [4, с. 897]. По сравнению с финансовыми и социальными показателями, временные редко включаются в научные модели оценивания, а на практике ивент менеджмента они являются весьма значимыми. От операционной эффективности мероприятия зависит оценка его качества со стороны участников и далее – социальная составляющая, поэтому необходимо добавить временные KPI в интегральный показатель.

К показателям временного уровня относятся следующие показатели [5, с. 153]:

– Показатель процента выполнения тайминга программы — разница между реальным временем проведения сессий, пауз, важных моментов и плановым временем. Показывает уровень организации работы по времени (логистика), гибкость в работе.

– Время регистрации и прохода участников (check-in time) — среднее время, затрачиваемое участником на прохождение регистрации и допуск на площадку. В отраслевых рекомендациях целевым значением для данного показателя называется интервал менее 90 секунд. Превышение этого порога ведет к снижению удовлетворенности участников уже на начальном этапе мероприятия.

– Технический простой. Это общее количество времени неисправностей оборудования, звука, презентации и передачи сигнала. Бенчмарк по этому показателю составляет меньше 5 минут за все мероприятие. Показатель важен для гибридного/онлайн формата мероприятий - от него зависит качество восприятия.

– Соблюдение временного бюджета по этапам подготовки. Это отношение фактически затраченного времени к плану затрат времени на разные стадии проекта (препродакшн, продакшн, постпродакшн). Показатель характеризует эффективность использования ресурсов проекта и определение «бутылочных горлышек» организационной системы.

Интеграция времени как метрики в KPI дает возможность измерять операционные показатели, а также определять взаимосвязь временных отклонений с падением социальных индикаторов (удовлетворенности, вовлеченности и т. д.), что согласуется со смыслом BSC – создание связей между операционными метриками и итогами стратегии. Социальные показатели системы KPI отражают оценку мероприятия участниками; развитие лояльности и создание устойчивых связей с аудиторией. В соответствии со структурой SBSC-ET, общественный показатель будет направлен на сохранение культуры, социальную справедливость, а туристический – ответственный туризм, ко-креация ценностей. Но для реализации необходимо их дальнейшее операционализировать.

Показатели социальной сферы:

NPS (Net Promoter Score) — индекс готовности участников рекомендовать мероприятие (или компанию-организатора) коллегам и партнерам. Для внутренних мероприятий используется eNPS (employee NPS), оценивающий готовность сотрудников рекомендовать компанию как работодателя [8]. Рост eNPS на 15 пунктов в течение трех месяцев после внутреннего форума рассматривается как значимый результат.

Индекс удовлетворенности участников (Guest Satisfaction Score) — агрегированный показатель, формируемый на основе пост-ивентных опросов. В отраслевой практике целевым значением часто называется показатель удовлетворенности не менее 85%.

Индекс вовлеченности (EEI — Event Engagement Index) — комплексный показатель, учитывающий глубину взаимодействия участника с контентом мероприятия: количество посещенных сессий, участие в интерактивах, время активного присутствия на площадке. Для виртуальных и гибридных форматов этот показатель может быть операционализирован через время активного просмотра трансляции и частоту взаимодействий.

Конверсия участников в целевое действие — доля участников, совершивших целевое действие по итогам мероприятия: заполнение заявки, подписание контракта, направление резюме и т.п. Данный показатель связывает социальную и финансовую перспективы, демонстрируя, как вовлеченность участников конвертируется в измеримый бизнес-результат.

Социальный эффект для принимающего сообщества — для публичных и фестивальных мероприятий данный показатель оценивает влияние события на местное сообщество, включая экономические мультипликаторы, культурные эффекты и социальную интеграцию. В модели SBSC-ET этот аспект выделяется в отдельную перспективу.

Отдельно стоит выделить методику определения нематериального социального эффекта. По мнению А. С. Коломиченко причина сложности

использования обычного ROI в практике управления событиями кроется в доминировании и значимости для бизнеса нематериальных результатов – трансфера знаний, генерации новых идей, построения нетворкинга, роста людского потенциала и формирования эмоционального реляционного капитала компании [1, с. 178]. Предложенная нами система KPI включает социальную составляющую в общую систему показателей, что дает возможность визуализировать данные эффекты.

Разработанный 3 уровневый KPI — это не просто перечень метрик, а живой механизм контроля внутри жизненного цикла проекта мероприятия. Для его реализации необходимо руководствоваться рядом принципов – их было выделено несколько по результатам практики работы в ивент агентствах. Во-первых, все показатели должны соотноситься с зоной ответственности соответствующих работников, подразделений. Показатели в системе KPI оставляем только такие, по которым работник реально сможет воздействовать. Оптимальное количество показателей для одного сотрудника — от 3 до 5.

Во-вторых, прозрачная для персонала система. Прозрачность вычислений, наглядность взаимосвязи действий работника и результата его труда – обязательные требования к работе системы. В-третьих, оценку эффективности необходимо проводить дважды: до внедрения гибридной методологии (пилотное тестирование) и по итогам ее внедрения. Такой подход, заложенный в диссертационном исследовании, позволяет зафиксировать базу для сравнения и объективно оценить изменения операционных параметров.

В итоге — система KPI должна быть адаптирована по мере необходимости. Следует отметить, что вв ивентах длинный цикл сделки, поэтому в рамках показатели не показывают полную картину. На основе опыта компании «КЬЮБИК» оптимальным периодом для оценки эффективности внедрения гибридного управления является квартал, при этом необходимо проводить постоянную настройку под новые условия работы компании и цели развития бизнеса.

В рамках исследования предложенная трехуровневая система KPI была апробирована на примере компании «КЬЮБИК» — российского производителя модульных деревянных конструкций для ивент-индустрии. Оценка эффективности проводилась по схеме «до — после» внедрения гибридной методологии управления проектами (ScrumBanFall). Для оценки были отобраны 25 компаний ивент-индустрии, функционирующих на рынке более 15 лет. Руководители компаний имеют следующий статус: 25% составляют мужчины, 75% — женщины. Основная часть респондентов обладает дипломом MBA, что свидетельствует о высоком уровне значимости их мнения. Стаж работы в ивент-индустрии большинства экспертов превышает 12 лет. На основании метрик эффективности гибридного управления эксперты оценили качество управляемости по шкале от 1 до 10 баллов. Результаты сведены в Таблице 1.

Таблица 1
Оценка эффективности гибридного управления Кьюбик. Финансовые показатели

Показатель	Средняя оценка (до внедрения)	Средняя оценка (после внедрения)	Изменение
Снижение стоимости реализации проекта	4,2	8,7	+4,5
Рост производительности труда	5,1	8,9	+3,8
Увеличение объемов производства	4,8	8,5	+3,7
Снижение каровых затрат	5,3	8,2	+2,9

Источник: составлено автором

Представленные данные позволяют заключить, что авторская методология гибридного подхода Кьюбик показала высокие результаты относительно улучшения финансовых показателей при реализации ивент-проектов. Наилучший экономический эффект наблюдается в сокращении финансовых затрат при выполнении ивент-проектов.

Таблица 2
Оценка эффективности гибридного управления. Временные показатели

Показатель	Средняя оценка (до внедрения)	Средняя оценка (после внедрения)	Изменение
Сокращение сроков выполнения проекта	4,5	8,8	+4,3
Увеличение количества единовременно реализуемых проектов	4,2	8,1	+3,9
Безопасность данных	5,0	8,4	+3,4

Источник: составлено автором

Экспертное мнение подтверждает изменение временных метрик проекта в положительную сторону при использовании гибридного управления Кьюбик. Произошли положительные изменения в области безопасности данных, снижение сроков выполнения проекта и увеличение количества единовременно реализуемых проектов.

Таблица 3
Оценка эффективности гибридного управления Кьюбик. Социальные показатели

Показатель	Средняя оценка (до внедрения)	Средняя оценка (после внедрения)	Изменение
Улучшение клиентского опыта	4,7	8,9	+4,2
Автоматизация процессов	4,3	8,6	+4,3
Повышение прозрачности и исполнительской дисциплины	4,9	8,7	+3,8

Источник: составлено автором

Оценка эффективности социальных показателей показывает значительные изменения при использовании гибридного управления проектами.

На основании финансовой отчетности компании «КЬЮБИК» наблюдаются следующие показатели: снижение затрат стоимости реализации проекта на 25%; увеличение производительности труда на 15%; увеличение объемов производства на 45%; снижение каровых затрат на 10%.

Таким образом, гипотеза диссертационного исследования о повышении эффективности управления посредством гибридного подхода, предполагающая сокращение сроков на 15% и бюджета на 25%, подтверждена практическими результатами внедрения в компании «КЬЮБИК».

Заключение

На основании проведенного исследования можно сделать ряд выводов. Сущность ивент-индустрии — это область, имеющая проектно-коммуникативный характер деятельности, для которой необходим комплексный подход к анализу результативности ее работы (не только по финансовым показателям). При этом ключевое отличие предлагаемой методики заключается в оценке эффективности внедрения гибридного проектного управления в деятельность компании, а не эффективности отдельного мероприятия.

Система сбалансированных показателей Р. Каплана и Д. Нортона в контексте событийного менеджмента является методической базой построения комплексной системы KPI по разным направлениям работы. Трехуровневая модель, разделяющая финансовые/временные/социальные индикаторы, решает проблему раздробленности оценки; обеспечивает единство показателей по всем уровням управления (стратегия — тактика — операции).

Апробация методики на примере компании «КЬЮБИК» подтвердила ее практическую применимость. Разработанная система KPI может быть применена как в ивент-агентствах, так и в корпоративных подразделениях, ответственных за организацию внутренних и внешних мероприятий. Ее практическая ценность заключается в возможности: обоснования бюджетов мероприятий перед финансовым руководством с опорой на количественные и сопоставимые показатели; выявления факторов, влияющих на успех мероприятия, на основе анализа связей между операционными и результативными показателями; повышения вовлеченности и ответственности сотрудников через прозрачную и понятную систему оценки их вклада в общий результат.

Литература

1. Коломиченко А. С. Эволюция оценки эффективности деловых мероприятий: от ROI к интегральным моделям //Вестник науки. – 2025. – Т. 3. – №. 12 (93). – С. 176-185.
2. Крейнина А. Р. Подбор основных финансовых показателей для BSC-модели Нортона-Каплана в условиях неопределенности и риска //Новые направления научной мысли. – 2020. – С. 65-68.
3. Рассказова В. С., Мирошникова Т. К., Гусев Е. Г. Современные тренды в развитии моделей оценки результативности деятельности предприятий малого и среднего предпринимательства //Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17. – №. 2S. – С. 75.
4. Семенов М.Р., Комарова А.В. Алгоритм внедрения гибридного метода управления проектами в компанию ивент-индустрии // Вестник Академии знаний, №. 1 (66) – 2025 – С. 897-901.
5. Семенов М.Р. Гибридный подход в управлении проектами в компаниях ивент-индустрии // Journal of Monetary Economics and Management, – № 5. – 2024. – С. 153-157. doi:10.26118/2782-4586.2024.34.94.020
6. Dolasinski M. J., Roberts C., Young L. Sustainability, the balanced scorecard, and event tourism: The SBSC-ET model //Sustainability. – 2025. – Т. 17. – №. 5. – С. 2174.
7. Fitzgerald L., Johnston R., Brignall S., Silvestro R., Voss C. Performance Measurement in Service Businesses. – London : CIMA, 1991. – 98 p.
8. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston : Harvard Business School Press, 1996. – 322 p.

Cascade model for assessing the effectiveness of hybrid projects in the event industry

Semenov M.R., Komarova A.V.
Russian Foreign Trade Academy, CEO of KYUBIK LLC

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

In this article, the authors discuss the conceptual development of a three-tier key performance indicator (KPI) system for the event industry, integrating financial, time, and social aspects of evaluation. Unlike existing approaches that evaluate the effectiveness of a single event, the

proposed model focuses on assessing the effectiveness of implementing hybrid project management in the activities of an event company. The methodological basis is the Balanced Scorecard by R. Kaplan and D. Norton, adapted to the specifics of event management. The proposed model structures KPIs across three perspectives: financial performance (ROI, ROMI, cost per lead), operational performance (timing compliance, technical metrics), and social and communication performance (participant satisfaction, loyalty, engagement). The paper presents the results of testing the methodology on the example of KYUBIK company, including a comparative analysis of indicators before and after the implementation of hybrid management. The study substantiates the need to move from isolated metrics to an integrated assessment that takes into account both tangible and intangible event results. The research findings can be applied in developing performance management systems in event agencies and corporate event departments.
Keywords: balanced scorecard, event industry, key performance indicators, event performance assessment, ROI, social aspects of assessment.

References

1. Kolomichenko A. S. Evolution of Business Events Performance Assessment: From ROI to Integral Models // Science Bulletin. - 2025. - Vol. 3. - No. 12 (93). - Pp. 176-185.
2. Kreynipa A. R. Selection of Key Financial Indicators for the Norton-Kaplan BSC Model under Uncertainty and Risk // New Directions in Scientific Thought. - 2020. - Pp. 65-68.
3. Rasskazova V. S., Miroshnikova T. K., Gusev E. G. Modern Trends in the Development of Performance Assessment Models for Small and Medium-Sized Enterprises // Bulletin of Eurasian Science. - 2025. - Vol. 17. - No. 2S. – P. 75.
4. Semenov M.R., Komarova A.V. Algorithm for implementing a hybrid project management method into an event industry company // Bulletin of the Academy of Knowledge, No. 1 (66) – 2025 – Pp. 897-901.
5. Semenov M.R. Hybrid approach in project management in event industry companies // Journal of Monetary Economics and Management, – No. 5. – 2024. – Pp. 153-157. doi:10.26118/2782-4586.2024.34.94.020
6. Dolasinski M. J., Roberts C., Young L. Sustainability, the balanced scorecard, and event tourism: The SBSC-ET model // Sustainability. – 2025. – T. 17. – No. 5. – P. 2174.
7. Fitzgerald L., Johnston R., Brignall S., Silvestro R., Voss C. Performance Measurement in Service Businesses. – London: CIMA, 1991. – 98 p.
8. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 322 p.