

О Фонде

Основная деятельность Фонда «Четверг» – развитие и поддержка проектов в сфере культуры и искусства. Мы объединяем художников, кураторов, менеджеров культуры и волонтеров, которые вместе воплощают в жизнь сложные проекты разных форматов.

Фонд поддерживает перспективные инициативы в сфере культуры и искусства по всей России, ведет просветительскую деятельность, создает выставочные проекты и развивает профессиональное сообщество культурных менеджеров.

Издательская программа Фонда – это книги по культурному менеджменту для тех, кто создает и реализует проекты в сфере культуры и искусства. В них собраны главные инструменты для эффективного управления проектами, актуальные зарубежные практики и кейсы культурных проектов со всей России, а также переводные и авторские материалы от экспертов Фонда. Эти книги дают возможность авторам проектов с любым опытом запустить свою инициативу, вывести ее на качественно новый уровень и обнаружить потенциал для масштабирования.

Содержание



Начало работы

| | | |
|----------|------------------------------------|----|
| I · I | Что такое проект? | 9 |
| I · II | Жизненный цикл проекта | 13 |
| I · III | Постановка целей по принципу SMART | 17 |
| I · IV | Целевая аудитория | 25 |
| I · V | Стейкхолдеры и конкуренты | 36 |
| I · VI | Миссия и видение проекта | 47 |
| I · VII | Бизнес-модель | 52 |
| I · VIII | Секретный ингредиент | 60 |



Команда проекта

| | | |
|-----------|-------------------------------------|----|
| II · I | Команда проекта и роли в команде | 63 |
| II · II | Распределение ролей. Тест Белбина | 67 |
| II · III | Общее руководство проектом | 70 |
| II · IV | Создание продукта | 73 |
| II · V | Администрирование и IT-разработка | 76 |
| II · VI | Продажи и клиентский сервис | 80 |
| II · VII | Маркетинг | 82 |
| II · VIII | PR и работа с сообществом | 92 |
| II · IX | Инструменты внутреннего менеджмента | 97 |

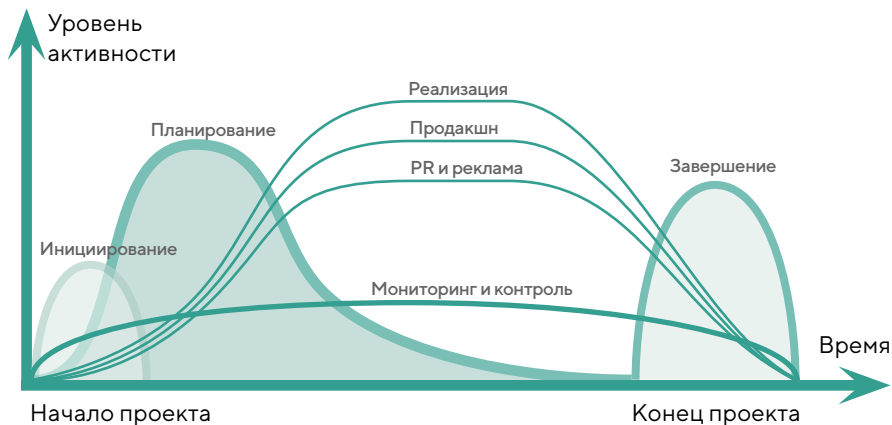
III

| | | |
|------------|--|-----|
| | Календарное планирование и продвижение | |
| III · I | Декомпозиция проекта и календарный план | 113 |
| III · II | Контрольные точки и «коридор» плана | 118 |
| III · III | Диаграмма Ганта | 122 |
| III · IV | Медиапланирование | 124 |
| III · V | Контент-план | 127 |
| III · VI | Образ проекта | 130 |
| III · VII | Описание проекта | 134 |
| III · VIII | Презентация | 136 |

IV

| | | |
|-----------|------------------------------------|-----|
| | Модели монетизации | |
| IV · I | Мероприятия | 139 |
| IV · II | Собственный доход проекта | 143 |
| IV · III | Гранты | 145 |
| IV · IV | Членство | 147 |
| IV · V | Прямой сбор средств и краудфандинг | 150 |
| IV · VI | Волонтерский фандрайзинг | 155 |
| IV · VII | Привлечение спонсоров | 157 |
| IV · VIII | Фандрайзинговый график | 160 |
| IV · IX | Расходы и смета | 161 |
| IV · X | Интеллектуальная собственность | 163 |
| | Заключение | 166 |
| | Источники | 168 |

Ниже вы видите график. Он демонстрирует количество времени и энергии, которое вы расходуете на каждом этапе проекта.



Для того чтобы правильно рассчитать свои силы на каждом этапе развития проекта, необходимо овладеть методом **«вертолетного взгляда»**.

Что такое **«вертолетный взгляд»**? Это менеджерский термин, который подразумевает способность отдалиться и увидеть свой проект целиком. Зачем нужно видеть большую картину? Чтобы найти самые важные, сложные или слабые точки вашего проекта. Тогда вы сможете заранее рассчитать свои силы, предугадать проблемные места и оценить риски.



Задание

Ответьте на вопросы. Подумайте, чем вы будете заниматься на каждом этапе проекта. Это поможет вам скорректировать свои представления о временных затратах и необходимых ресурсах. Вопросы, приведенные ниже, не являются исчерпывающими, но дадут общее представление о работе, которую вам предстоит проделать на каждом этапе проекта.

I · III Постановка целей по принципу SMART

Этап *инициирования* — это работа над концепцией проекта. Для этого потребуется задействовать воображение и продумать, зачем вы создаете свой проект, что для вас является самым важным в проекте. Это время для креативной деятельности.

На этапе инициирования нужно ответить на следующие вопросы: о чем, зачем и для кого проект? Ответы на эти вопросы — это концептуальное ядро вашего проекта. Определите для себя: зачем вы создаете проект, какие задачи он решает, кому он может быть нужен?

Каковы *цели, задачи* и предполагаемые *результаты* вашего проекта?

Цель — это то, ради чего вы создаете проект. Цель может представлять собой обобщенный образ того результата, к которому вы хотите прийти, и описывать решение определенной проблемы или желаемое изменение какой-либо ситуации. Главное — определить, зачем вы создаете свой проект, и дать честный ответ. Чтобы помочь кому-то, заработать, прославиться, улучшить имидж компании или что-то изменить? Тогда вам удастся более точно определить цель вашей инициативы.

Science.me

Science.me — просветительский проект, популяризирующий философию, науку и искусство. Основан в 2017 году.

Science.me создает нестандартные форматы образовательных мероприятий и популяризирует междисциплинарный подход к просветительской деятельности. Команда проекта разрабатывает офлайн- и онлайн-мероприятия (образовательные программы, лекции, дискуссии, марафоны), а также создает собственный культурно-просветительский контент.

До запуска проекта его создательницы уже имели опыт работы в сфере культуры и образования, поэтому понимали, какой может быть потенциальная аудитория их проекта. Они пришли к выводу, что многие люди перестают интересоваться дополнительным образованием в гуманитарной сфере из-за однородности контента. Многие культурно-просветительские программы фокусируются на схожих темах, приглашают к сотрудничеству одних и тех же лекторов и работают на привычных всем площадках. Поэтому люди, которые стремятся найти в культурной сфере новые оригинальные знания, опыт и эмоции, стали целевой аудиторией Science.me. Обобщенный портрет представителя этой аудитории — человек с гуманитарным образованием, который связан с сектором культуры или каким-то образом соприкасался с областью искусства, науки и философии, в возрасте от 25 до 55 лет. Чтобы уточнить этот портрет, команда ориентируется на формат и содержание отдельной программы проекта и прорабатывает целевую аудиторию каждого события.

Открыто

Проект существует с 2018 года и выпускает спектакли, перформансы и читки, а также делает образовательные программы для детей и подростков. Создатели проекта — Дмитрий Гомзяков и Ольга Райх.

Свою миссию создатели проекта определяют как поиск и создание нового современного театра: его команда следит за европейскими культурными тенденциями и столичными театральными проектами, создает собственные постановки и театральные лаборатории. Они занимаются пока непривычным для Томска форматом иммерсивного театра, делают спектакли-променады и диджитал-проекты, обращаются к современной драматургии. Одна из главных характеристик проекта — открытость ко всему новому, что отражено в самом названии инициативы.

Авторы проекта стремятся к тому, чтобы больше жителей города соприкоснулись с современным искусством, а молодая аудитория изменила свои представления о том, каким может быть спектакль. Один из примеров того, как проект меняет театральный ландшафт города, — спектакль «Битва за Мосул». Независимый спектакль про военную операцию в Ираке стал заметным событием в жизни города, обратил на себя внимание молодежных актуальных медиа, привлек к проекту новую, нетеатральную аудиторию, а посещение спектакля превратилось в важный общественный жест. Создатели проекта хотят показать, что в их городе возможна не только реализация современных театральных проектов, но и активное развитие культурного процесса в целом. Поэтому большое внимание они уделяют обучающим программам и создают лаборатории, где предоставляют людям пространство для эксперимента. В их планах — масштабирование проекта и поиск собственной площадки.

Карта ролей в команде культурного проекта

| | |
|---------------------------------------|--|
| ОБЩЕЕ РУКОВОДСТВО | Руководство компании Руководитель проекта Координатор проекта |
| СОЗДАНИЕ ПРОДУКТА | Продюсер (менеджер проекта) Авторы Техническое обеспечение |
| АДМИНИСТРИРОВАНИЕ | Бухгалтер Финансовый специалист HR Юрист Системный администратор |
| IT-РАЗРАБОТКА | Руководитель разработки |
| ПРОДАЖИ, КЛИЕНТСКИЙ СЕРВИС | Руководитель по продажам Менеджер по продажам |
| PR | Руководитель по PR PR-менеджер Менеджер по развитию сообществ |
| МАРКЕТИНГ | Руководитель по маркетингу Веб-аналитик |
| <i>Контент-маркетинг</i> | Редактор, контент-маркетолог Event-менеджер |
| <i>Продуктовый маркетинг</i> | Email-маркетолог Трафик-менеджер |
| <i>Перформанс-маркетинг</i> | Дизайнер Копирайтер Web-мастер |

Иллюстрация была создана на основе материалов, разработанных в образовательном онлайн-проекте EdMarket.

людей, может каждый. Более того, с помощью креативного PR вы можете провоцировать людей на производство собственного контента: текстов, фотографий, рецензий, комментариев. В таком случае вы не только вовлекаете людей в проект, но и инициируете диалог, активируете сообщество и создаете определенный курс вокруг проекта.

КЕЙС

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ ПРОЕКТ, МОСКВА

АРТ-ПАМЯТЬ

АРТ-ПАМЯТЬ — социокультурный выставочный проект Фонда «Четверг», объединяющий современных художников и жителей домов престарелых.

Для команды главная точка напряжения проекта заключалась в том, что передача памяти в том или ином виде — одна из ключевых традиций культуры. В этом проекте команда решила обратиться к жителям домов престарелых — людям, которым некому передать последние свидетельства своей истории. Работы художников, созданные на основе этих воспоминаний, стали частью выставочного проекта АРТ-ПАМЯТЬ.

Эта выставка не только подчеркивает ценность любых воспоминаний, но и сама становится местом для их сохранения и передачи. Поэтому команда предложила присоединиться к выставке широкой аудитории и объявила open call на архивные фотографии. Это стало креативным решением для продвижения выставки, которое помогло аккумулировать разговор о памяти и эпохе 60-х в СССР, получить уникальный пользовательский контент и вовлечь аудиторию в проект на разных уровнях — от комментирования постов в социальных сетях до непосредственного участия в выставке.

плану вы можете быстро обнаружить те задачи, выполнение которых затягивается, и оперативно перераспределить ресурсы, скорректировать сроки, бюджет и важные точки проекта. То есть календарный план помогает привносить изменения не под влиянием момента, а на основе общей картины и основных целей проекта.

При составлении календарного плана учитывайте, что каждый его элемент должен приводить к достижению осязаемого результата. Результаты должны декомпозироваться до уровня, на котором можно определить способы их достижения (заключение договоров, производство и т. п.). И помните, что декомпозиция — это гибкий процесс. Необходимо учитывать возможность корректировок, так как объем работ внутри проекта может меняться.

Пример

Вы давно хотите запустить образовательный проект и ставите цель — создать интернет-медиа о современной литературе для подростков. Вы разбиваете эту цель на задачи: создать платформу для проекта, собрать команду, составить план проекта, продумать контент и т. д. Далее вы разбиваете каждую из задач на подзадачи. Чтобы создать платформу для проекта нужно: 1) найти исполнителя для создания сайта; 2) придумать название проекта; 3) разработать логотип и фирменный стиль. Эти задачи вы также разбиваете на подзадачи. Чтобы создать логотип и фирменный стиль нужно: 1) найти дизайнера; 2) составить техническое задание; 3) определить график работы. Вы продолжаете процесс декомпозиции до тех пор, пока ваша цель не будет полностью разобрана на задачи, которые можно рассматривать как инструкции к действию.

Шаблон календарного плана

Мы предлагаем вам ознакомиться с шаблоном календарного плана, на основе которого вы можете разработать собственный, подходящий вашему проекту шаблон.

IV · I Мероприятия

Бюджет проекта в сфере культуры и искусства (как и бюджет любого проекта, компании или организации) включает в себя две части: доходную и расходную. Следовательно, для формирования бюджета необходимо продумать стратегию доходов и расходов. Начнем с доходов. Всего можем выделить 6 моделей монетизации, которые подходят проектам в сфере культуры и искусства:

1. Проведение мероприятий
2. Собственный доход
3. Получение грантов
4. Членство
5. Прямой сбор средств и краудфандинг
6. Взаимодействие с коммерческими компаниями (КСО)

При разработке модели монетизации вашего проекта лучше не ограничиваться одной стратегией привлечения денежных средств. Лучшая стратегия — комбинированная. В разных ситуациях (в зависимости от необходимого количества средств, задач проекта и даже сезона) бывает выгоднее применить разные стратегии: провести мероприятие, открыть сбор средств или отправить заявку на грант.

На этапе планирования проекта важно внести в план несколько моделей монетизации, которые кажутся вам наиболее подходящими