

## 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

Введение 4



## Идея превращается в проект

I·I Разница между идеей и проектом 7

I·II Построение бизнес-модели для организаций в сфере культуры и искусства 9



## Инновации в проекте

II·I Теория инноваций и культурное проектирование 31

II·II Типы инноваций и области их внедрения 38

II·III Инновации в бизнес-модели 44



	<b>Оценка влияния проекта</b>	
<b>III·I</b>	Культурные проекты и внешняя среда	<b>61</b>
<b>III·II</b>	Что именно мы делаем? Инструмент 1: теория изменений	<b>63</b>
<b>III·III</b>	Как измерить наши результаты? Инструмент 2: управление воздействием	<b>70</b>



	<b>Проект превращается в план</b>	
<b>IV·I</b>	Когда и зачем нужен бизнес-план?	<b>89</b>
<b>IV·II</b>	Введение в разработку бизнес-плана	<b>90</b>
<b>IV·III</b>	Написание бизнес-плана: структура и содержание	<b>95</b>
<b>IV·IV</b>	Этапы разработки бизнес-плана	<b>120</b>
<b>IV·V</b>	Пошаговая работа над бизнес-планом	<b>127</b>
	<b>Заключение</b>	<b>135</b>
	<b>Источники</b>	<b>136</b>

## I · II Построение бизнес-модели для организаций в сфере культуры и искусств

Сокращенный и адаптированный перевод главы из книги: J. Rodriguez, «To Sell or Not To Sell? An Introduction to Business Models (Innovation) for Arts and Culture Organisations»

Подход Александра Остервальдера к построению бизнес-моделей был разработан для планирования и обоснования трансформации бизнес-моделей, применяемых в коммерческом секторе. Он завоевал популярность во всем мире за счет простоты и удобства применения. В бизнес-сфере этот инструмент известен как «бизнес-модель Остервальдера», «шаблон Остервальдера» или «канва Остервальдера».

Однако этот подход не полностью удовлетворяет нуждам некоммерческих организаций или государственных учреждений, которые понимают ценность не так, как коммерческий сектор. Часто услуги некоммерческих и государственных организаций не вписываются в динамику рынка по множеству причин, одна из которых — различие в аудитории: благополучателях и потребителях. Это делает бизнес-модель некоммерческих организаций более сложной, чем коммерческих.

# В главном

Галерея «В главном» — выставочное пространство в Институте искусств и культуры Томского государственного университета, открытое в 2018 году. Творческая команда — Дмитрий Галкин и Анастасия Куклина.

В 2013 году в Томске был открыт Сибирский филиал Государственного центра современного искусства, и это способствовало развитию современных художественных практик в городе. При этом в Томске было не так много площадок, где художники могли бы воплощать в жизнь свои проекты. Это была одна из проблем, которую создатели галереи хотели решить с помощью своего проекта.

Миссия галереи «В главном» — интегрировать культурную среду в университет. Галерея работает как проектная лаборатория для студентов и учебный «полигон» для реализации их инициатив, а также как площадка для экспонирования работ других перспективных или уже состоявшихся художников.

Таким образом, арт-пространство решает сразу две задачи. Во-первых, дает студентам опыт работы над проектами и повышает уровень их насмотренности. Во-вторых, является важной объединяющей точкой для всего университета — как для студентов, так и для преподавателей.

В то же время галерея превратилась в открытую городскую площадку, которая знакомит широкую аудиторию с современным искусством с помощью художественных и образовательных проектов. Развивая университет, авторы инициативы также развивают культурную

# Культурный патруль

Волонтерский проект в сфере популяризации культурного наследия был запущен некоммерческой организацией «Центр исследования и развития молодежного туризма» в 2017 году.

Главные стейкхолдеры проекта — молодежь, часто это студенты разных образовательных учреждений. Им интересна тема сохранения культурного наследия, а проект предоставляет наиболее доступную и понятную информацию о том, как они могут сделать первые шаги в этом направлении. Сильная сторона проекта — работа с молодежью с помощью разных форматов и способность вовлекать и воодушевлять, особенно важная для волонтерского движения.

Три главных задачи проекта: развитие территорий, развитие молодежи и организация просветительских мероприятий. «Культурный патруль» создает проектные команды (3–4 человека) в городах России, члены которых выбирают индивидуальные формы участия: работают на объектах, организуют мероприятия или занимаются медиапродвижением и ищут нестандартные способы привлечения новой аудитории. Для волонтеров это не только новый опыт, но и возможность путешествовать в другие города и регионы и развивать собственные инициативы (например, разрабатывать краеведческие настольные игры, создавать тематические перформансы). Также проект занимается развитием сообщества культурных волонтеров: организует для них ежегодные встречи и поддерживает заинтересованность волонтеров в том, чтобы оставаться причастными к деятельности проекта и его команде.

## II · II Типы инноваций и области их внедрения

Любую инновацию можно отнести к одной из трех категорий, перечисленных ниже.

- инновация, которая улучшает;
- инновация, которая обновляет;
- инновация, которая разрушает.

Рассмотрим суть каждой из этих категорий подробнее.

**Инновации в области эффективности** позволяют снизить стоимость производства продукта или услуги, они не несут значительных рисков, как правило, не требуют изменения применяемой бизнес-модели и не влияют на существующие рынки. Примером такой инновации служит автоматизация проверки кредитной истории.

**Инновации в области устойчивости, или поддерживающие инновации**, позволяют улучшить продукты и услуги и за счет новых характеристик и более высокого качества повышают конкурентоспособность бизнеса.

**Подрывные инновации, или инновации роста**, приводят к появлению совершенно новых ценностных предложений и созданию новых возможностей.

Описанные типы инноваций применимы в разных видах деятельности любой организации. Перечислим основные из них.

- Продукты и услуги: улучшение продуктов и услуг или предложение новых.
- Процессы: повышение эффективности внутренних процессов.
- Организация и управление: усовершенствование процессов принятия решения, развития и структуры организации.
- Бизнес-модель: разработка новых подходов к созданию ценности, ее доведению до потребителя и получению прибыли и изменение организационных процессов. Инновации в этом направлении несут риски и достаточно сложны в реализации, поскольку меняют принципы работы организации.





# Сол Каплан

Сол Каплан — основатель и бизнес-ментор лаборатории Business Innovation Factory, которая занимается исследованием и проверкой новых бизнес-моделей и социальных систем.

Хорошая новость для инноваторов состоит в том, что сегодня — их день. В тяжелых экономических условиях людям нужны смелые идеи. Плохая новость заключается в том, что понятие «инновация» превратилось в очередное модное слово. Однако есть принцип, которому необходимо следовать, если мы хотим создавать прототипы и тестировать новые бизнес-модели и социальные системы, если хотим делать нечто радикально новое.

Способы, которыми мы создаем, доставляем и фиксируем ценность, приходят в упадок, циклы становятся короче, поэтому мы не можем полагаться на старые методы работы. Все лидеры, которые стремятся к созданию новой бизнес-модели (вне зависимости от типа их организации), должны создать «песочницу». «Песочница» — место, где вы можете разрабатывать прототипы и тестировать новые бизнес-модели, одновременно продолжая работу в прежнем направлении. Важно понять, как организовать работу этой «песочницы», направлять туда людей и ресурсы и на постоянной основе сотрудничать с организациями, которые могут помочь с достижением этой цели. Успешным организациям необходимо постоянно экспериментировать и быстро проходить цепочку от создания новой бизнес-модели до ее тестирования и реализации.



Оригинал: [https://www.youtube.com/watch?v=\\_BQitH1zocw](https://www.youtube.com/watch?v=_BQitH1zocw)

## IV · II Введение в разработку бизнес-плана

Сокращенный и адаптированный перевод из книги:  
Langley D., Royce S. «Business planning guidance for arts and  
cultural organisations».

*Цель без плана — это просто мечта.  
Антуан де Сент-Экзюпери*

### 1. Что такое бизнес-план?

Это план действий, который  
дает ответ на вопросы, опре-  
деляющие суть деятельности  
организации или проекта:

В бизнес-плане необходимо  
ясно и лаконично:

---

---

*Прежде всего бизнес-план слу-  
жит инструментом планиро-  
вания будущих действий. Это  
история будущего, которое  
вы хотите создать; это ваш  
маршрут на карте, а не ярмо.*

---

---

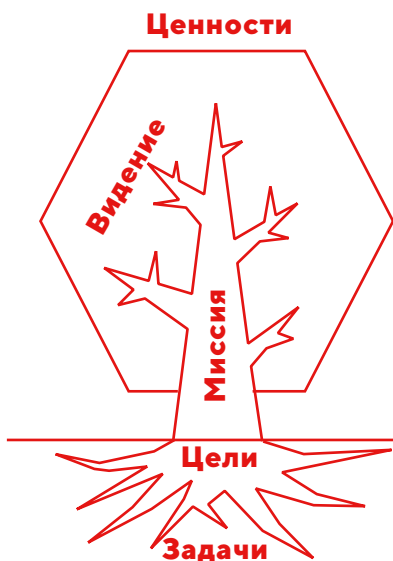
- сформулировать цели, которые должны  
быть достигнуты в течение срока действия  
бизнес-плана;
- описать, как эти цели будут достигнуты;
- объяснить, почему их можно достичь.

Бизнес-план не разрабатывают по запросу стейкхолдеров или  
для их нужд; их с ним только знакомят. Бизнес-план представля-

Под целями отражены области, в которых организация будет развиваться на пути к своей миссии в течение срока действия бизнес-плана. Обычно цель формулируется как заявление общего характера о намерениях. Ее дополняют четким пояснением, как устройство и ресурсы организации обеспечат ее достижение.

Практические шаги для реализации целей и выбора ресурсов прописывают в задачах, бюджетах и планах.

Такой подход к разработке бизнес-плана позволяет связать каждую задачу с целями и видением и наглядно продемонстрировать, как ценности позволяют реализовать видение и как они влияют на выбор подхода к работе. Каждый видит и вносит свой вклад в организацию и ее видение, миссии и ценности. Применение дерева стратегии позволяет определить программы и проекты, которые поддерживают или не поддерживают достижение миссии. Сравнение с деревом очень емкое и уместное.



Ценности организации – это воздух, который нужен дереву, чтобы вырабатывать энергию. Видение – крона с ветвями, которые придают форму организации. Миссия – ствол, связывающий крону и корни. Цели – это крупные корни, а задачи – мелкие; они не позволяют дереву упасть и питают его. Все части связаны между собой и зависят друг от друга. Корни и крона необходимы, чтобы дерево не только выжило, но и росло.

© Alchemy Research & Consultancy

## IV · V Пошаговая работа над бизнес-планом

Практические задания, которые помогут в разработке

### 1. Как выглядит хороший бизнес-план?

Изучите различные подходы и стили на примере бизнес-планов других организаций. Масштаб или сфера их деятельности при этом значения не имеют и даже наоборот: чем сильнее будут отличаться выбранные организации, тем больше пользы принесет их изучение.

Выберите четыре бизнес-плана. Их можно скачать онлайн или запросить в организациях, которые вам хорошо знакомы.

Оцените эти бизнес-планы по критериям на странице стр. 92 вместе с группой по разработке бизнес-плана.

- Какой из них кажется самым продуманным?
- Почему он позволит достигнуть желаемых результатов?
- Какой из них разработан хуже других?
- Что вы можете использовать при разработке своего бизнес-плана?