



Фонд культурных проектов «Четверг»

Обучающая программа «Акселератор культурных проектов». Модуль №3.

Москва, 2020

Модуль №3

3.1	3
3.2	4
3.3	6
3.4	7
3.5	9
3.6	12
3.7	14
3.8	15
Источники:	17

3.1

Сегодня мы запускаем третий модуль обучающей программы “Акселератор культурных проектов”.

В новых материалах онлайн-программы вы узнаете о:

- календарном планировании
- декомпозиции проекта
- коридоре плана проекта
- Impact Mapping
- диаграмме Ганта
- медиаобразе проекта
- медиапланировании

3.2

Тема этого материала — декомпозиция проекта. Цель занятия — научиться использовать инструмент декомпозиции.

Для начала определим, что такое планирование проекта. **Планирование проекта** — это процесс создания модели реализации проекта. Планирование подразумевает постановку целей и определение комплексных действий для их достижения. Планирование — важный процесс управления проектом, так как определяет во времени всю его деятельность.

Декомпозиция — основной инструмент планирования. Она необходима для составления плана проекта. Декомпозиция поможет вам разобрать глобальную цель проекта на задачи и подзадачи. Суть декомпозиции в том, что вы разбиваете цель проекта на небольшие части, которые потом разбиваются на еще меньшие части — и так до тех пор, пока они не превратятся в конкретные инструкции к действию. Таким образом декомпозиция демонстрирует весь объем работ, необходимый для достижения целей проекта.

Зачем использовать декомпозицию?

1. С помощью этого инструмента вы увидите весь объем работ и сможете **определить результаты проекта**. Объем работ будет представлен как перечень задач, которые могут иметь измеримый результат. Декомпозиция создает основу для определения измеримых показателей (трудоемкости, стоимости), и вы можете оценить результат каждой задачи проекта. Каждый уровень декомпозиции детально демонстрирует содержимое проекта, что позволяет оценить объем выполненной работы/освоенных денег/сроки выполнения и т.д.
2. Декомпозиция помогает **организовывать коммуникацию** между участниками проекта. Информация между руководителями и участниками проекта передается в соответствии с конкретными задачами и принятыми обязанностями.
3. Декомпозиция помогает с **организацией документации**. С помощью декомпозиции определяется сопутствующая проекту отчетная

информация (регулярные отчеты, планы).

4. Декомпозиция также упрощает **управление проектом**. Вы разделяете содержимое проекта на составные части и можете точнее составить график работы и убедиться, что он соответствует объему существующих задач. Вы будете понимать, какие задачи делегируете, кто ответственен за их выполнение, как распределены ресурсы внутри проекта.

При составлении декомпозиции учитывайте, что каждый ее элемент должен приводить к достижению ощутимого 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. 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.

Задание: попробуйте применить инструмент декомпозиции к своему проекту.

3.3

Тема этого материала — “коридор” плана проекта. Цель занятия — определить, что такое “коридор” плана.

На этапе планирования проекта важно помнить о “коридоре” плана и сознательно закладывать его в проект на этапе планирования. **“Коридор”** — это то, насколько вы можете отступить от первоначального плана. Это может касаться как бюджета, так и сроков проекта. Стандартный “коридор” составляет 10-15%.

Зачем нужен “коридор”? Во время реализации проекта что-то всегда может пойти не по плану: исполнитель неправильно поймет ТЗ, заболеет кто-то из команды, произойдет инфляция цен. Все это повлияет на сроки и бюджет проекта. Даже если вы просчитали все до копейки — важно быть готовым к неожиданным изменениям. Здесь вам и пригодится “коридор” плана, который закладывается на случай таких непредвиденных обстоятельств.

Пример: вы ставите перед собой задачу — реализовать проект за один год. Тогда “коридор” вашего плана — примерно от 30 до 50 дней. Если вы сразу заложите эти цифры в план проекта, то будете готовы к ситуации, в которой проект завершится раньше/позже. Это позволит вам еще на этапе планирования продумать шаги, которые будет необходимо предпринять в случае внеплановой ситуации.

Задание: определите “коридор” плана для вашего проекта.

3.4

Тема этого материала — диаграмма Ганта. Цель занятия — составить диаграмму Ганта для своего проекта.

Один из основных инструментов календарного планирования — диаграмма Ганта. Это столбчатая диаграмма, которая используется для иллюстрации графика работ по проекту. Придумал диаграмму американский инженер и консультант по управлению Генри Гант.

В основе диаграммы — две оси, где по вертикали обозначаются задачи проекта, а по горизонтали — сроки выполнения задачи. Между осями располагаются горизонтальные полосы, которые помещают определенную задачу в определенный период времени.

Зачем составлять диаграмму Ганта? Во-первых, диаграмма — это простой и наглядный способ визуализировать все задачи проекта и контролировать их выполнение. Во-вторых, она помогает увидеть проект целиком: вы поймете, какие задачи выполняются последовательно, а какие необходимо решить одновременно. Диаграмма Ганта фиксирует начало и конец каждой задачи и не даст вам забыть ни о чем важном. Еще один плюс диаграммы — это отличный инструмент тайм-менеджмента. Если вы составите диаграмму Ганта, то сможете оценить свою занятость и понять, можете ли вы уделить время другому проекту, сколько ресурсов нужно закладывать на определенный этап проекта и т.п.

Как составить диаграмму Ганта? Чтобы составить диаграмму, вам необходимо определить задачи проекта и даты их начала и планируемого завершения. Существует множество приложений, которые помогают построить диаграмму Ганта, но мы поделимся с вами шаблоном, которым пользуемся сами.

Пример: ознакомьтесь с диаграммой Ганта, составленной для “Акселератора культурных проектов” по ссылке docs.google.com/spreadsheets/d/1NZSa13qiTgZnxUSYXg2pb6Sb0knKQilSiBDBPL_T83I/edit?usp=sharing.

По вертикали расположена шкала под названием “Наименование работ”, где расписаны задачи по проекту. По горизонтали — даты, разделенные на рабочие и выходные дни. Каждая задача расположена на определенном временном отрезке и имеет точную дату начала выполнения. Для разных задачи используются разные цвета: зеленый — для внутренней работы (например, отбор заявок, подготовка образовательных материалов), синий — для задач, где задействованы внешние участники проекта (подача заявок на конкурс), фиолетовый цвет обозначает рекламные и PR мероприятия, а красный — кульминацию, ядро проекта (в нашем случае это летняя школа “Акселератора”).

Задание: составьте диаграмму Ганта для своего проекта.

3.5

Тема этого материала — инструмент Impact Mapping. Цель занятия — научиться использовать Impact Mapping в работе над своим проектом.

Impact Mapping — инструмент планирования проекта, который в чем-то напоминает инструмент декомпозиции, о котором мы говорили в начале этого модуля.

Impact Mapping или карта влияния — это графический инструмент, который позволяет четко обозначить границы проекта и построить необходимые гипотезы.

Карты влияния изначально применялись в сфере разработки программного обеспечения и других IT-продуктов, но также может помочь в работе над проектами в сфере культуры и искусства. Карта влияния также помогает увидеть проект целиком и связать агентов изменений с самими изменениями. То есть связать цели вашего проекта с людьми, которые могут помочь вам этих целей достичь. Этот инструмент особенно полезен, если вам кажется, что вы зашли в тупик — карта влияния расширяет горизонты планирования. С помощью этого инструмента вы поймете, кто еще может повлиять на ваш проект и поможет в достижении цели.

Как это работает?

Чтобы составить карту влияния проекта, нужно ответить на несколько вопросов:

1. Сначала вы прописываете бизнес-цель проекта, то есть отвечаете на вопрос “зачем?”. Обратите внимание, что здесь необходимо указать именно бизнес-цель проекта, а не его глобальную цель. Например, увеличить продажу билетов на 20% или открыть две новые выставки за год в рамках вашего проекта.
2. Затем вы прописываете действующих лиц проекта, то есть отвечаете на вопрос “кто?”. Вы прописываете ЦА и других стейкхолдеров проекта. Ваша основная задача — подумать, кто может помочь вам в реализации вашей цели, кто — помешать, в общем — указать всех, кто может

повлиять на бизнес-цель проекта. Акцент смещается с целей проекта на людей, которым этот проект может быть интересен. Важными действующими лицами могут быть как конечные пользователи, так и люди внутри проекта. Ответом на вопрос “кто?” может быть конкретный человек, отдел или отделы в вашей компании/проекте, определенные целевые группы и т.п. Старайтесь прописать действующих лиц как можно более конкретно. Например, люди от 18 до 35 лет, которым интересно современное искусство, но они не имеют профильного образования в этой сфере.

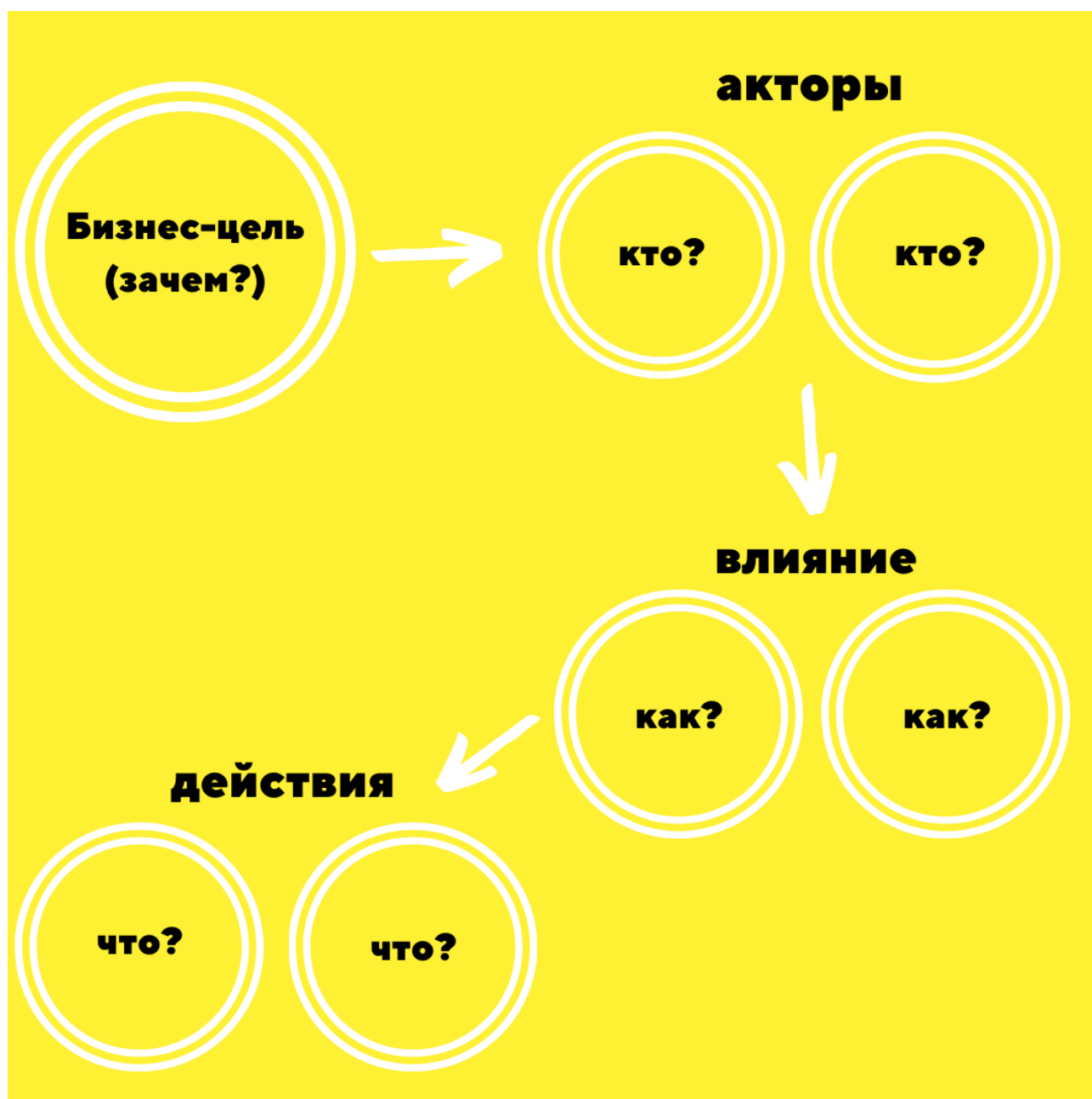
3. Далее необходимо ответить на вопрос “как?” и понять, как бизнес-цель влияет на поведение действующих лиц. Вы соотносите действующих лиц с бизнес-целью и анализируете, какие действия изменяют поведение действующих лиц и с помощью этого приблизят вас к бизнес-цели проекта. Необходимо прописать, что вы хотите от действующих лиц, как их поведение будет отличаться от прежнего, как они могут помочь вам добиться цели?
4. Последний этап — ответ на вопрос “что?”. Вы подытоживаете, что можно сделать, чтобы добиться нужного влияния. Необходимо прописать конкретные действия, которые вы можете совершить, чтобы создать определенные воздействия. Чтобы разобрать эти этапы подробно, обратимся к примеру.

Пример: вы открываете свою библиотеку и вам нужны книги. При обычной декомпозиции вы раскладываете эту задачу — наполнить библиотеку книгами — следующим образом: составить список необходимых книг, найти поставщиков, закупить книги у поставщиков. При составлении карты влияний вы больше думаете о действующих лицах и от них двигаетесь к решению задачи. Попробуем разложить эту задачу по схеме карты влияния.

Бизнес-цель: наполнить библиотеку книгами при минимальных бюджетных затратах. Кто ваши стейкхолдеры? Читатели библиотеки и другие библиотеки. Как они могут помочь? Читатели могут принести собственные ненужные книги в библиотеку, другие библиотеки — скооперироваться с вами и поделиться

своими архивами. Что нужно сделать, чтобы это произошло? Чтобы читатели приносили свои книги, вы поощряете их специальной акцией. Принеси свою книгу в библиотеку — получи приглашение на закрытое мероприятие/доступ к архиву/другие бонусы. Для других библиотек вы придумываете специальную партнерскую программу или мероприятие, что будет выгодно для обоих проектов.

Задание: используйте инструмент Impact Mapping и создайте карту влияния для одной или нескольких бизнес-целей вашего проекта.



3.6

Тема этого материала — медиапланирование проекта. Цель занятия — определить, что такое медиапланирование, и понять, по каким принципам формируется медиаплан проекта.

Медиапланирование — это работа, которая предполагает составление плана по рекламному продвижению вашего проекта в различных медиа. **Медиаплан** — это план рекламных кампаний, в котором обозначены сроки реализации, бюджет, медиа ресурсы, на которых будет публиковаться информация о проекте, и концепция рекламной кампании. Грамотно составленный медиаплан поможет вам увидеть все планируемые действия по продвижению проекта в целом, а также позволит контролировать сроки реализации и бюджет кампаний. Медиаплан представляет собой таблицу, где содержатся все данные о ваших рекламных кампаниях.

Как составить медиаплан?

1. Для начала попробуйте проанализировать рынок, а именно — работу конкурентов. Как они ведут свои кампании, на что делают акцент, на каких ресурсах размещают свои материалы? Также для составления качественного плана необходимо учитывать целевую аудиторию вашего проекта. Ориентируйтесь на предпочтения и нужды вашей целевой аудитории во время разработки рекламной кампании. Подумайте, какие эмоции будет вызывать ваша компания и какие проблемы вашей ЦА она предлагает решить.
2. Определите бизнес-цель вашей кампании: она должна привлечь больше людей, увеличить продажи билетов, повысить доверие к проекту и т.п. Если вы поставите четкую и понятную цель, то вам будет проще разрабатывать стратегию рекламной кампании и оценивать ее результаты.
3. Следующий шаг — выбор ресурсов, где будет размещена ваша реклама.

4. Затем вы рассчитываете бюджет кампании и также прописываете его в медиаплане. Обычно бюджет в медиаплане расписан на 3-6 месяцев.

Важно понимать, что в культурных проектах не всегда хватает бюджета на рекламу, поэтому ваша главная задача — сделать рекламу как можно более эффективной при наименьших затратах. Поэтому при выборе ресурсов вы должны быть уверены, что их посещает ваша целевая аудитория и они соответствует вашему бюджету. Для культурных проектов актуален поиск альтернативных ресурсов для публикаций — например, Telegram-каналов с небольшой, но узко сегментированной аудиторией, которые готовы работать по бартеру/бесплатно. Также авторы культурных проектов могут предлагать ресурсам собственные уникальные материалы для публикации или привлекать своих экспертов для создания контента.

Какая информация содержится в медиаплане? В таблице указывают название ресурса, где будет размещена публикация, место или формат размещения (баннер, пост в Telegram-канале и т.п.), параметры для таргетинга, цена, дата. Иногда в медиаплан включают прогнозов показов, кликов, прогнозируемый охват в целом, чтобы в дальнейшем проанализировать результаты кампании и эффективность разных ресурсов.

Что важно знать о площадке размещения? Ее охват (желательно знать количество уникальных посетителей) и показатели того, сколько кликов получает публикация (CTR - “click-through-rate” - показывает соотношение числа кликов к общему числу показов публикации).

Медиаплан должен быть понятен и удобен в использовании, опираться на достоверные данные и делать реалистичные прогнозы.

Задание:

- Ознакомьтесь с презентацией по ссылке <http://www.myshared.ru/slide/72791/> и ответьте на вопросы. Какие этапы разработки медиаплана вы можете выделить?
- Посмотрите шаблон для составления медиаплана по [ссылке](#).
- Заполните шаблон, чтобы составить медиаплан своего проекта.

3.7

Тема этого материала — контент-план. Цель занятия — научиться составлять контент-план.

Важно отличать контент-план от медиаплана проекта. **Контент-план** — это список запланированных публикаций с указанными темами и инфоповодами, в котором отмечен график выхода этих публикаций. Зачем составлять контент-план? С помощью контент-плана вам будет проще выстроить последовательность публикаций и контролировать весь процесс продвижения проекта. Контент-план не даст вам забыть о важных датах публикаций или инфоповодах. Также он позволит вам увидеть полную картину вашего проекта: вы будете понимать, какие темы уже были затронуты, о чем еще только предстоит рассказать, а чему, возможно, было уделено слишком много внимания. Контент-план позволяет соблюдать баланс между видами публикаций и чередовать познавательно-развлекательный контент с рекламным, продающим или продвигающим контентом. Если вы планируете создание большого или сложного материала, то контент-план напомнит, когда стоит начать работу над текстом.

При создании контент-плана необходимо определить:

1. Платформу, на которой будет размещена публикация
2. Количество публикаций в день/неделю/месяц
3. Время выхода публикаций
4. Виды публикуемого контента (анонс/статья/фотоотчет/подборка и т.п.)
5. Инфоповоды (открытие новой выставки, начало приема заявок на конкурс, день рождения участника проекта и т.п.).

При составлении контент-плана некоторые специалисты опираются на формулу 4:1 — то есть публикуйте один рекламный пост на 4 поста, не содержащих открытую рекламу.

Пример: можете ознакомиться с шаблоном для составления контент-плана по [ссылке](#).

Задание: составьте контент-план на месяц для продвижения вашего проекта.

3.8

Тема этого материала — формирование образа проекта. Цель занятия — определить, как формируется образ проекта.

Образ проекта — это то, как воспринимает ваш проект аудитория. Это эмоции и ассоциации, которые возникают у аудитории при взаимодействии с проектом. Проект с узнаваемым образом вызывает доверие аудитории, утверждает собственную ценность в сознании ваших посетителей, зрителей и т.д. Однако стоит понимать, что создание образа — это длительный процесс, работать над которым можно на каждом этапе жизненного цикла проекта. Так вы будете поддерживать и укреплять сформированный образ.

Как создать образ проекта? При формировании образа необходимо:

1. Исследовать рынок и конкурентов. Проанализируйте, какие проекты в смежных сферах востребованы и пользуются доверием. Проанализируете те ассоциации и эмоции, которые возникают у вас при столкновении с проектами потенциальных конкурентов. Подумайте, как они разрабатывают образ проекта и за счет чего добиваются узнаваемости и положительного отношения аудитории.
2. Разработать стратегию. На этом этапе важно вспомнить о целях, миссии и визии вашего проекта — это поможет ответить на вопрос, как вы хотите быть восприняты аудиторией проекта. Какие эмоции ваш бренд должен вызывать у аудитории? К каким действиям побуждать? Ответы на эти вопросы — это концепция для создания образа вашего проекта. При разработке стратегии по созданию образа учитываются следующие элементы вашего проекта: корпоративная культура внутри организации/проекта, образ руководителя/первого лица проекта, визуальный образ проекта, образ вашей аудитории, то есть лиц, заинтересованных и задействованных в проекте, а также мнения сообщества и ваша бизнес-репутация.
3. Следить за восприятием образа. Важно мониторить, как аудитория относится к вашему проекту. Попробуйте проанализировать, как меняется

восприятие образа вашего проекта во время новых рекламных и PR кампаний, разных мероприятий. Для этого можно проводить опросы и собирать мнения участников проекта и людей, которые могут быть потенциально заинтересованы в нем.

4. Поддерживать созданный образ. Если вам удалось сформировать необходимый образ, важно поддерживать его на определенном уровне, корректировать и развивать.

Определим несколько инструментов для создания образа проекта:

- визуализация проекта (логотип, фирменный стиль)
- рекламные и PR кампании
- проведение мероприятий (в том числе социальных)
- социальные сети и коммуникация с их аудиторией (как вы работаете с негативными отзывами и критикой?)
- партнерские проекты (какие проекты, организации и лидеры мнений ассоциируются с вашим проектом)
- клиентская поддержка

Задание: подумайте, как вы будете формировать образ вашего проекта. Какие инструменты вы можете использовать для создания необходимого образа?

Источники:

1. Что такое медиаплан и как его написать. Олеся Мельник. [Skillbox.ru skillbox.ru/media/marketing/chto_takoe_mediaplan/](https://skillbox.ru/media/marketing/chto_takoe_mediaplan/).
2. Как составить контент план для соцсетей. [Seo-Academiya.com seo-academiya.com/baza-znanij/soczialnyie-signalji/kontent-plan-socz-setej/](https://seo-academiya.com/baza-znanij/soczialnyie-signalji/kontent-plan-socz-setej/).
3. Как создать контент-план. [smmplanner.com smmplanner.com/blog/kak-sozdat-kontent-plan/](https://smmplanner.com/blog/kak-sozdat-kontent-plan/).
4. Брендинг вашего проекта. Практическое руководство. [Mybiz.ru mybiz.ru/articles/management/brending-vashego-proekta-prakticheskoe-rukovodstvo/](https://mybiz.ru/articles/management/brending-vashego-proekta-prakticheskoe-rukovodstvo/).
5. Формирование имиджа компании. Artox Media Digital Group. orm.artox-media.ru/wiki/formirovanie-imidzha-kompanii.html.