



Фонд культурных проектов «Четверг»

Обучающая программа «Акселератор культурных проектов». Модуль №5.

Москва, 2020

Оглавление

5.1	3
5.2	4
5.3	6
5.4	8
5.5	10
5.6	13
5.7	16
5.8	19
5.9	22
5.10	24
5.11	26
Источники:	27

5.1

Фонд «Четверг» представляет пятый модуль обучающей программы «Акселератор культурных проектов».

В этом модуле вы узнаете о:

- контрольных точках проекта
- составлении описания и презентации проекта
- методе персонажей
- волонтерском фандрайзинге
- юридических аспектах, связанных с созданием проекта
- цифровой зрелости
- продакшне: что необходимо учесть?
- ситуативном руководстве

5.2

Тема этого материала — контрольные точки проекта. Цель занятия — научиться определять контрольные точки вашего проекта.

Контрольная точка — это один из ключевых моментов проекта, связанный с достижением промежуточных результатов. Как определить контрольные точки вашего проекта? Проще и быстрее всего это можно сделать при помощи диаграммы Ганта — ее мы составляли в рамках третьего модуля обучающей программы. Откройте диаграмму Ганта вашего проекта или используйте специальную учебную диаграмму по ссылке docs.google.com/spreadsheets/d/1NZSa13qiTgZnxUSYXg2pb6Sb0knKQilSiBDBPL_T83I/edit?usp=sharing.

Внимательно посмотрите на диаграмму целиком и найдите, в каких точках происходит **параллельное завершение одного этапа работы и начало нового этапа**. Пересечение нескольких старых и новых процессов и есть ваша контрольная точка.

Пример: в учебной диаграмме Ганта видим две контрольные точки — 6 апреля и 12 июня. 6 апреля происходит одновременное завершение сразу двух этапов работы, а также запуск нового этапа. 12 апреля — завершение экспертного рецензирования проектов и подготовка к летней школе «Акселератора». Важно выделить эти контрольные точки и вынести их на видное место — так вы точно о них не забудете и будете учитывать при корректировке или изменении плана.

Зачем отслеживать контрольные точки? Во-первых, это значительно облегчит управление проектом — вы будете заранее знать, когда наступает пик, высшая точка проекта, и сможете рассчитать свои силы, время и другие ресурсы. Во-вторых, вы сможете оценить, насколько ваш проект все еще соответствует первоначальному плану. Как именно это сделать?

Если вы достигли контрольной точки, значит, пришло время свериться с планом вашего проекта и посмотреть, двигаетесь ли вы в правильном направлении или отклонились от намеченного курса. Подумайте, насколько текущие процессы и

результаты, достигнутые в контрольной точке, соотносятся с планом проекта. Попробуйте ответить на вопросы:

- Приблизились ли вы к цели проекта? Актуальна ли эта цель до сих пор?
- Какие достигнутые результаты/выполненные задачи сделали вас ближе к цели?
- Какие качественные/количественные результаты проекта вы уже можете обозначить? Соответствуют ли они прогнозируемым результатам, прописанным в плане?
- Укладываетесь ли вы в сроки проекта?
- Вы продолжаете следить за условиями внешней среды и понимаете, как она влияет на проект?
- Ваш проект все еще сохраняет четкую связь между визией, целями, ресурсами и бюджетом?
- Вы ведете работу с учетом возможных рисков проекта, указанных в плане?

После оценки состояния проекта в контрольной точке, вы можете внести коррективы в ваш план и, например, актуализировать сроки проекта. Контрольные точки помогут вам отслеживать прогресс и понять, сколько еще ресурсов, времени и усилий потребуется для достижения цели.

Задание: определите контрольные точки вашего проекта. Если ваш проект уже прошел какую-либо контрольную точку, ответьте на вопросы, перечисленные выше, чтобы оценить текущую ситуацию. Насколько ваш проект соответствует плану или, наоборот, отклонился от него?

5.3

Тема материала — описание проекта. Цель занятия — понять, как составить качественное описание проекта.

Описание проекта — это текст, который содержит четкую и понятную идею вашего проекта, а также вызывает интерес и доверие к проекту со стороны читателя.

Чтобы составить хорошее описание, сначала сформируйте **бриф** вашего проекта, то есть пропишите для себя всю основную информацию о проекте в форме анкеты. В брифе должны быть даны емкие ответы на основные вопросы — что, зачем, как и для кого вы делаете: название проекта, его концепция, миссия и цель, задачи, сроки, стейкхолдеры и целевая аудитория, желаемые результаты и критерии успеха, модели монетизации и т.д. Разные типы брифов мы подробно разбирали во втором модуле программы.

Используйте бриф в качестве **плана** вашего описания — так вы увидите структуру текста. После создание плана, напишите несколько тезисов к каждому пункту. Теперь вы получили «рыбу» описания и можете полноценно прописывать, наполнять текстом, каждый пункт.

Помните, что описание прежде всего должно понятным. Для этого его лучше всего проверять на других людях — предложите кому-нибудь из знакомых прочитать описание и рассказать, в чем, по их мнению, заключается суть проекта. Это покажет, насколько ваше описание действительно отражает концепцию проекта. Также прочитайте текст вслух — это поможет исправить стилистические неточности.

О чем важно помнить при составлении описания? Во-первых, о читателе этого текста. Учитывайте интересы того, для кого вы составляете описание, и делайте упор на нужные аспекты. Также подумайте о том, насколько ваш адресат знаком с проектом — если вы делаете описание проекта для того, кто никогда не слышал о вас, лучше объяснить все максимально понятно, «на пальцах». Если описание рассчитано, например, на ваших стейкхолдеров, знакомых с

деятельностью проекта, — сделайте его более интересным и содержательным (используйте цифры и интересные факты).

Вы можете проверить описание вашего проекта на соответствие правилам составления маркетинговых текстов. Конечно, описание культурного проекта не преследует те же цели, что и продающий текст, но вы можете адаптировать эту схему под свои нужды. Так, ваш текст должен захватывать внимание (например, озвучивать существующую проблему), формулировать предложение/выгоду (то есть ваше решение проблемы, цель проекта) и призывать к действию (заменяем это на термин «вовлечение» — почему читатель захочет стать частью вашего проекта? Как вы мотивируете его, с помощью чего создаете ощущение причастности?).

Не забывайте, что в таком тексте не должно быть оценочной лексики, повторов и штампов, а также сложной терминологии там, где ее можно избежать. Вместо прилагательных «лучший», «настоящий», «уникальный», используйте конкретные факты и подкрепляйте их цифрами и мнением экспертов или вашей аудитории. Это поможет создать **доверительные** отношения с читателем вашего текста. Подробнее об этом и других полезных правилах можно прочитать в книге [«Пиши, сокращай»](#).

Пример: хорошие описания проектов вы можете найти на сайте «Фонд президентских грантов». Также ознакомьтесь с планом описания от конкурса молодежных проектов «Росмолодежь» по ссылке about.sfu-kras.ru/docs/9690/pdf/932703

Задание: составьте описание вашего проекта.

5.4

Тема материала — презентация проекта. Цель занятия — определить основные аспекты составления презентации проекта.

Помните, что презентация проекта — это не доклад, поэтому делайте ее максимально информативной и полезной. Эту презентацию вы отправите потенциальным партнерам, инвесторам или сотрудникам — они должны легко ориентироваться в ней и понимать, о чем идет речь на каждом слайде.

Также не забывайте о том, для **чего** и для **кого** вы делаете эту презентацию. Если ваша цель — продвинуть проект, убедить в его необходимости инвесторов или партнеров, следите за тем, чтобы каждый слайд был посвящен определенному аспекту проекта, и не отклоняйтесь от темы. В такую презентацию добавьте практические примеры, статистику и диаграммы, инсайды (информацию о проекте, которая недоступна внешней аудитории). Постарайтесь четко определить для себя цель презентации и ответьте на вопрос: «Я хочу, чтобы после презентации инвесторы/сотрудники/слушатели сделали **что?**». Ваш ответ — это тот призыв к действию, который должен проходить через всю презентацию.

Мы составили для вас небольшой чек-лист, который поможет проверить готовность вашей презентации:

- обязательно используйте фирменные цвета и шрифт
- делайте не более 10-15 слайдов — больше все равно никто не смотрит
- концепция проекта должна быть изложена на первых слайдах
- меньше текста на слайде (до 5 предложений) и больше визуализаций, все цифры и статистику лучше оформлять в виде простых графиков и диаграмм — так людям будет легче воспринимать информацию
- предложения должны быть короткими, простыми и понятными
- пронумеруйте слайды
- в конце укажите свои контактные данные
- не забудьте оставить немного времени для ответов на вопросы аудитории

- закладывайте несколько дней (лучше неделю) на дизайн презентации.

Еще несколько хороших советов по составлению презентаций читайте в блоге Tilda Publishing: tilda.education/articles-how-to-create-presentation#rec11411628

Пример: ознакомиться с примерами качественных презентаций самых разных проектов можно здесь www.gotech.vc/novosti/novosti_gotech/35-best-pitch-deck-examples-2017/

Задание: составьте презентацию своего проекта для потенциальных партнеров или других стейкхолдеров.

5.5

Тема материала — анализ конкурентов. Цель занятия — понять, как и зачем анализировать ситуацию на рынке и работу конкурентов.

Анализ конкурентов — важный этап работы, обязательный для любого проекта в сфере искусства и культуры. Обычно авторы включают анализ конкурентов в бриф или презентацию проекта для партнеров, инвесторов и других стейкхолдеров, чтобы обозначить уникальность и сильные стороны своей инициативы.

Как проводить анализ рынка и конкурентов? Во-первых, сначала стоит понять, что конкуренция — это то, что происходит в головах аудитории, это процесс выбора, через который проходит отдельный человек.

Во-вторых, помните о двух типах возможных конкурентов:

1. **аналоги** — проекты, аналогичные вашему;
2. **заменители** — проекты, ресурсы и платформы, которые предлагают другое решение вашей задачи.

Например, если ваш проект предполагает создание арт-пространства, где люди могут получить дополнительные навыки и знания (например, участвовать в книжном клубе или посещать какие-либо занятия), подумайте о других инициативах, которые отвечают за удовлетворение этой же потребности (платформы для онлайн-образования, библиотеки, бесплатные обучающие курсы на YouTube и т.п.). Анализ конкурентов-заменителей позволяет получить более комплексное представление о рынке.

Задание: подумайте, какие проекты/организации могут быть «заменителями» вашей инициативы. Почему человек выберет именно то решение, которое предлагаете вы?

Как найти конкурентов? Для этого можно использовать разные ресурсы:

- тематические обзоры и рейтинги;

- исследования и статьи по интересующей вас теме;
- СМИ, новостные агрегаторы и социальные сети (в группах и сообществах, блогах, Telegram-каналах);
- аудиторию — проводить опросы и кастдевы. **Кастдев** — (от английского Customer Development) метод, который позволяет создать и продумать проект на основе мнений и ожиданий аудитории. Кастдев — это диалог с аудиторией. Подробнее об этом методе можно прочитать здесь: edmarket.ru/blog/customer-development

Постарайтесь определить, по каким **параметрам** вы будете проводить сравнительный анализ? Для этого необходимо понять, что именно вы пытаетесь узнать благодаря анализу конкурентов. Вам важно понять, как лучше и интереснее делать проект? Или вы хотите узнать, как создать более привлекательный образ проекта? Первый вопрос относится непосредственно к проекту и его контенту, второй — к позиционированию. Таким образом, ответ на вопрос «Что я хочу делать лучше конкурентов?» определяет ваши параметры анализа. Ими могут быть:

- контент проекта, его программы и мероприятия, партнеры;
- ценовая политика (стоимость билетов или подписки, система скидок);
- позиционирование и образ проекта;

Затем постарайтесь определить, как вы будете измерять **эффективность** ваших конкурентов. Обозначьте несколько критериев. Среди них может быть:

- количество посетителей, подписчиков или трафик сайта
- вовлеченность аудитории (отзывы аудитории и ее активность в соцсетях: лайки, комментарии, репосты)
- количество запускаемых программ и мероприятий, количество поисковых запросов и т.п.

Чтобы выявить ваших ключевых конкурентов, можно воспользоваться следующими ресурсами:

- SimilarWeb (www.similarweb.com/) — аналитика трафика, источников и интересов аудитории;

- Popsters (popsters.ru/) — аналитика социальных сетей
- TopScan (youscan.io/ru/) — аналитка мнений аудитории;
- Медиология (www.mlg.ru/) — мониторинг СМИ и соцсетей.

Пример: определив параметры и метрики эффективности, вы можете составить таблицу для анализа конкурентов. Мы подготовили для вас небольшой шаблон, который показывает принцип составления таких таблиц — однако советуем составить собственную, основываясь на индивидуальных требованиях проекта. Шаблон таблицы можно найти по ссылке docs.google.com/spreadsheets/d/1LKUyP8N97A9DwtcWmTWKx-VLD3_Z71EahGgAc6UrLdU/edit?usp=sharing

Задание: составьте подходящую вам таблицу для анализа конкурентов.

5.6

Тема материала — правовое сопровождение проекта. Цель занятия — разобраться, как юридически оформить интеллектуальную собственность и отношения с экспертами в рамках проекта.

Что такое **интеллектуальная собственность**? Согласно Гражданскому кодексу это — охраняемые законом результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации. Так, интеллектуальной собственностью могут быть:

- изображения
- видео
- тексты
- музыка
- база данных
- программа ЭВМ
- секрет производства
- права на исполнения

А также средства индивидуализации:

- товарный знак
- фирменное наименование
- наименование места происхождения продукта или товара

Как юридически защитить свою интеллектуальную собственность? Чтобы защитить свой проект, необходимо использовать **фирменное наименование** (название проекта или организации, например, Фонд «Четверг»), а также зарегистрировать **товарный знак**. Товарный знак — это обозначение, которое позволяет отличить ваши товары и услуги от всех прочих товаров и услуг. Товарным знаком могут быть любые слова, числа, рисунки, изображения и логотипы. Цель товарного знака — индивидуализация вашего продукта или услуги, в нашем случае — проекта. Ознакомиться с подробными правилами юридического оформления товарного знака можно здесь www1.fips.ru/

documents/npa-rf/prikazy-minekonomrazvitiya-rf/prikaz-ministerstva-ekonomicheskogo-razvitiya-rf-ot-20-iyulya-2015-g-482.php#I

Также важно использовать **доменное имя**. Домен — это название вашего сайта, которое отличает его от всех других в Интернете (например, домен Фонда — chetverg-fond.ru). Также является средством индивидуализации проекта. Домены можно приобрести на специальных сайтах, например здесь www.reg.ru/. Перед приобретением домена убедитесь, что он не совпадает с чьим-то товарным знаком, сделать это можно на сайте onlinepatent.ru/. Оформлять домен необходимо на руководителя — им может быть физическое лицо, ИП или юридическое лицо.

Как юридически защитить **контент** вашего проекта? Контент проекта является вашей интеллектуальной собственностью. Чтобы юридически защитить ее, важно заключать договора со всеми экспертами, разработчиками и другими исполнителями, работающих в рамках вашего проекта. Во-вторых, не забудьте о маркировке вашего контента: обязательно прописывайте, кто и как может использовать ваш контент на сайте или других ресурсах проекта. И, конечно, не забывайте ставить знак охраны авторского права, копирайт обозначается знаком ©.

Пример: чтобы защитить контент обучающей программы «Акселератора», в наших материалах мы используем следующую формулировку: «Все права принадлежат Фонду «Четверг», при копировании и цитировании ссылка обязательна chetverg-fond.ru/ ©».

Как оформить права на контент? Для этого вы можете выбрать **исключительное** или **неисключительное** право — лицензию. Исключительное право подразумевает, что заказчик может свободно использовать контент и не ограничен способам или временем его использования, а также местами, где он может этот контент распространять. Неисключительное право означает, что заказчик имеет определенные зафиксированные ограничения по использованию и распространению контента — эти условия необходимо прописать в лицензии. Способом оформления прав на контент является соглашение сторон.

Можно ли использовать чужой контент? Вы можете либо **цитировать** чужой контент, либо **запрашивать разрешение** на его использование. Цитирование чужого контента предполагает использование только части этого материала в научных, информационных, критических или учебных целях с указанием автора и источника публикации. Использовать чей-то контент целиком в иных целях (например, в коммерческих) можно, если вы получили специальное разрешение от автора. Часто это — платная услуга, однако иногда авторы соглашаются на бесплатное использование их контента.

Как юридически оформить отношения с экспертами? Всегда письменно закрепляйте договоренности: это можно делать как в **трудовом договоре** (если речь идет о постоянной работе), либо в договоре **ГПХ**, то есть гражданско-правового характера. С помощью него вы можете оформить выполнение конкретной работы или услуги. Не забывайте фиксировать перечень действий и требований к эксперту, сроки оказания услуг, а также ответственность сторон в случае нарушения договора.

Пример: ознакомиться с шаблоном подобного договора для эксперта можно по ссылке www.freshdoc.ru/dogovor/vozmezdного_okazaniya_uslug/jekspertnyh

Задание: подумайте, как вы будете защищать свою интеллектуальную собственность? Зарегистрирован ли ваш торговый знак и домен? Используйте ли вы копирайт для своего контента? Также продумайте, как вы будете оформлять отношения с экспертами и заполните шаблон договора.

5.7

Тема материала — метод персонажей. Цель занятия — разобраться, как использовать метод персонажей в рамках работы над культурным проектом.

Метод персонажей — качественный метод исследования вашей аудитории. Он поможет лучше узнать целевую аудиторию проекта: создавая персонажей, вы делаете предполагаемую аудиторию реальной, сталкиваетесь с ней лицом к лицу и можете понять их предпочтения, интересы и мотивацию. Однако у этого метода есть свои сложности — создаваемые вами персонажи, как герои художественной литературы, нереальны, но должны быть реалистичными и стремиться к достоверности.

Ваша задача — создать определенное количество персонажей, которые обладают характеристиками вашей аудитории. Каждый персонаж отвечает за одну группу аудитории и является ее собирательным образом.

Чтобы метод персонажей действительно работал, важно обладать достаточно большим количеством информации о вашей аудитории. Вы должны знать их демографические данные, интересы, иметь представление об их поведении и привычках. Поэтому важно проводить различные исследования аудитории: опросы, глубинные интервью, фокус-группы и т.п. Тогда ваши персонажи получатся правдоподобными.

Зачем использовать метод персонажей? Допустим, вы собрали большое количество данных о потенциальной аудитории и поняли: ваша ЦА — это очень разные люди, и у них далеко не всегда совпадают предпочтения, паттерны поведения и даже распорядок дня. Тогда на помощь приходит метод персонажей: он позволяет сегментировать аудиторию, разделить ее на однородные группы и создать собирательный образ представителя каждой из них. Так вам будет намного проще определить маркетинговую и PR-стратегию проекта.

Как работает метод персонажей? При создании персонажей, можно руководствоваться следующими вопросами:

- каков их возраст, пол, образование?
- опыт работы и профессиональный бэкгрануд?
- что их интересует: актуальные темы, предпочтения?
- почему им интересен ваш проект? какова их цель?
- как они узнали о проекте?
- когда, где и как они участвуют в проекте?
- как они обычно получают информацию?
- какие устройства, приложения и программы они используют регулярно?
- в какие еще проекты они вовлечены?
- что их мотивирует?
- чего они ждут от вашего проекта?

Скорее всего, у вас получится от 3 до 7 персонажей с уникальными характеристиками. Теперь вы можете дать каждому из них имя и даже создать его визуальный образ. Такая детализация делает персонажа максимально реалистичным, что позволит посмотреть на проект его глазами. Так этот подход комментирует известный американский программист и дизайнер Алан Купер: «Нам приходилось работать в компаниях, где программисты не могли себя заставить называть пользователей по именам и не верили в точных персонажей. Они постоянно скатывались обратно к “пользователям“, отчего кошмарно страдали продукты. К примеру, мы не можем просто сказать, что Эмили пользуется офисными приложениями. Мы говорим, что Эмили пишет письма бабушке при помощи WordPerfect версии 5.1».

Пример: для удобства вы можете создать несколько карточек с вашими персонажами. В сфере UX-дизайна эти карточки выглядят так 248006.selcdn.ru/main/upload/setka_images/b971bb666754867765a2d70f85fa74968bbf1760.png

Постарайтесь проверить ваших персонажей на реальных людях. Сопоставьте персонажа с одним из участников проекта (например, с помощью опроса или интервью) и проверьте, насколько точно вам удалось определить его характер, интересы и цель участия в проекте.

Теперь вы можете общаться с вашими персонажами. Подумайте, как вы можете донести до каждого из них цель и актуальность проекта. Составьте индивидуальные стратегии взаимодействия с каждым из персонажей. Используйте их при разработке лендинга или сайта проекта, формировании образа проекта и PR-стратегии.

Задание: составьте несколько персонажей, актуальных для вашего проекта, и попробуйте определить, как вы будете взаимодействовать с каждым из них.

5.8

Тема материала — цифровая зрелость культурных организаций. Цель занятия — понять, как измеряется цифровая зрелость культурных организаций.

Пандемия и режим самоизоляции привели к настоящему буму культурных онлайн-проектов: организации начали адаптировать свои выставки, концерты и спектакли к жизни в цифровой среде и придумывать новые диджитал-инициативы. Сегодня мы хотим поговорить о диджитализации вне контекста карантина. Диджитал-технологии — это прежде всего инструмент. Каких целей они помогут достичь? Чтобы ответить на этот вопрос, введем понятие цифровой зрелости.

Цифровая зрелость — это внутреннее состояние структуры, которое связано с тем, насколько цифровые технологии включены в повседневные рабочие практики организации (или проекта) и ее команды. Важно понимать, на каком этапе цифровой зрелости вы находитесь, чтобы отдавать себе отчет в том, какие диджитал-инициативы вам действительно под силу. Всего можем выделить шесть этапов цифровой зрелости, при этом переход от одной ступени к другой может быть только последовательным:

1. Ad-hoc, уровень бумаги. Нет общей координации, диджитал «по случаю»;
2. Частичная координация, используются Excel/Word, в основном бумага;
3. Есть общее понимание о внедрении диджитал-технологий. Информация об организации есть на веб-сайте и в социальных сетях. Нет постоянной работы с цифровой информацией;
4. Выделенная платформа, вовлечены многие стейкхолдеры, частичная интеграция с другими системами;
5. Полная аналитика, доступность онлайн-услуг для аудитории, широкая интеграция с другими системами, цифровые опции;
6. Создание нового культурного опыта. Часть организации существует только в диджитал-формате.

Отметим, что для проекта в сфере искусства и культуры цифровая зрелость — это прежде всего компетентность проектной команды.

Сегодня многие организации, особенно региональные, столкнулись с проблемой того, что, находясь на втором уровне зрелости, они пытаются перепрыгнуть через остальные ступени и делать сложные диджитал-проекты. Но это невозможно, так как для этого необходимо параллельное развитие всех процессов.

Кейс: Небольшая диагностика, которую мы провели во время конференции для руководителей культурных институций (около 50 организаций: государственные и частные музеи, галереи, арт-пространства и арт-кластеры, фонды, образовательные учреждения) показала, что большинство относят себя к третьему уровню цифровой зрелости. Однако были те, кто отнес себя к пятому и даже к шестому уровню, но их было значительно меньше.

Зачем определять уровень своей цифровой зрелости? Во-первых, качественное использование диджитал-инструментов, которое могут обеспечить организации с высоким уровнем цифровой зрелости, способствуют укреплению и развитию привычных культурных практик. Например, охвату большого количества людей, охвату новой аудитории, распространению культурного образования. Во-вторых, вы можете понять, насколько готовы работать с зоной развития использования цифровых технологий: например, пониманием аудитории, чему способствует цифровая аналитика данных.

Еще одна зона развития — это борьба с неравными возможностями и инклюзивные проекты, а также новый культурный опыт. Здесь встает важный вопрос: насколько опыт, который мы создаем онлайн, действительно имеет отношение к культурному опыту и культурным ценностям, а не к некоей имитации реального опыта, который мы получаем оффлайн.

Сегодня перспективным направлением для культурных организаций и проектов кажутся коллаборации с IT-компаниями, но тогда перед ними встает проблема отсутствия общего языка. Чем выше цифровая зрелость культурной

институции, тем выше ее шанс найти общий язык с технологическими организациями (это могут быть как крупные компании, так и небольшие стартапы), и делать инновационные проекты на стыке искусства и технологий.

Задание: попробуйте определить, на каком этапе цифровой зрелости находится ваш проект.

5.9

Тема материала — волонтерский фандрайзинг. Цель занятия — определить принципы работы волонтерского фандрайзинга.

Волонтерский фандрайзинг — это стратегия сбора средств, которая осуществляется с помощью сторонников организации и их личные связи. То есть в этом случае ваши сторонники выступают в качестве волонтеров: они рассказывают о проекте своим друзьям и знакомым и мотивируют их на совершение пожертвования. Главное — инициатива исходит от вашей аудитории, а не от команды проекта.

В английском языке для этого даже есть специальный термин *friendrising*, так как в основе такого фандрайзинга лежит именно дружеская коммуникация и доверительное общение. Цель такого фандрайзинга — это не только сбор средств, но и увеличение количества сторонников и повышение узнаваемости вашего проекта. Еще это может повысить уровень доверия к проекту — люди склонны больше доверять той информации, которую они получили лично от членов семьи, друзей и коллег.

Ваши сторонники или волонтеры могут самостоятельно запускать различные кампании, акции или челленджи в поддержку проекта. Такие частные DIY (Do-It-Yourself) инициативы могут быстро распространяться по знакомым и друзьям волонтера. **Примерами** таких фандрайзинговых кампаний могут быть предложения людей в социальных сетях перевести какую-то сумму их любимому проекту в качестве подарка на день рождения. Таким образом они не только собирают деньги, но и рассказывают о проекте большому количеству людей и публично выражают свое доверие и привязанность, привлекая к проекту других.

Важно подумать, почему сторонники вашего проекта захотят рассказать о нем друзьям. Допустим, они захотят поделиться каким-то мероприятием или событием, происходящим в рамках вашего проекта. Тогда это событие должно чем-то цеплять, быть оригинальным, интересным — таким, чтобы человеку захотелось рассказать о нем на кофе брейке коллегам и друзьям за ужином. Это

относится к позиционированию вашего проекта — постарайтесь помнить о возможности волонтерского фандрайзинга при работе над позиционированием. Подумайте, как ваши посетители/зрители/подписчики смогут поделиться вашим проектом (как устно, так и в социальных сетях) с друзьями, на что именно они обратят внимание?

Задание: подумайте, как вы можете мотивировать вашу аудиторию к волонтерскому фандрайзингу.

5.10

Тема материала — продакшн. Цель занятия — определить, что необходимо учесть во время продакшна.

Продакшн — один из этапов создания проекта или творческого продукта. Обычно под продакшном понимают процесс реализации проекта и его подготовки к распространению или передачи заказчику. Например, продакшном может быть монтаж выставки, производство видеоролика или подготовка к распространению снятого и смонтированного фильма. Отметим, что продакшн можно разделить на несколько этапов: пре-продакшн (подготовка), продакшн (производство) и постпродакшн (обработка полученного материала).

О чем важно помнить на каждом из этих этапов? Во время **пре-продакшна** главное — продумать весь процесс реализации, начиная от состава вашей команды и заканчивая расписанием работ. На этой стадии вы должны предусмотреть возможные риски процесса реализации и свести их к минимуму. Например, представим, что вы готовите видеоролик для продвижения своего проекта. До начала съемок вам необходимо убедиться, что все, как съемочная группа, так и ваша команда, готовы к работе и получили необходимые указания. У вас составлено расписание съемок, есть договоренности с площадкой и необходимыми людьми. Вы готовы к продакшну, если знаете:

- каких целей хотите достичь
- критерии успеха/неуспеха
- каналы распространения проекта или творческого продукта
- обязанности каждого участника команды
- имеете необходимое для продакшна оборудование, площадку, договоренности со специалистами, юридические документы и согласованный бюджет

Следующая ступень — **продакшн**. Это — конкретные действия по реализации проекта (съемка видеоролика, монтаж выставки или спектакля, создание программного обеспечения). Успех продакшна зависит от того, насколько

качественно вы проработали план проекта и подготовились к его реализации. Для успешного продакшна убедитесь, что у вас проработаны:

- календарный план (можете разбить продакшн на несколько этапов работы на диаграмме Ганта)
- контрольные точки
- смета проекта

Также на стадии продакшна актуален метод декомпозиции проекта: постарайтесь разбить ваши задачи всего продакшна на мелкие подзадачи (фактически — инструкции к действию), чтобы разделить их между проектной командой. В киноиндустрии существуют специальные приложения, созданные по типу многочисленных таск-менеджеров, которые упрощают процесс продакшна, например yamdu.com/ru/.

Последняя фаза — **постпродакшн**. Наиболее важен для различных медиа материалов (видеороликов, фильмов, подкастов). На этой стадии происходит обработка полученного материала: монтаж, коррекция, сведение звука, внесение финальных правок. Часто творческие продукты, которым требуется постпродакшн, отдают на аутсорс, то есть передают на доработку другим специалистам. В этом случае помните о правилах составления ТЗ, об этом мы рассказывали во втором модуле программы. Также не забудьте заложить время, которое потребуется на внесение правок, если вы решили отдать ваш продукт на аутсорс.

Задание: попробуйте подготовиться к продакшну какого-либо творческого продукта/события/проекта. Продумайте все три стадии продакшна, обозначьте эти процессы на диаграмме Ганта. Составьте план и график работ.

5.11

Тема материала — ситуативное руководство. Цель занятия — разобраться, как работает ситуативное руководство.

Ситуативное руководство — это метод управления людьми, о котором полезно знать лидерам любых организаций и проектов. Он был разработан американскими исследователями поведения Полом Херси и Кеном Бланшаром. Основа этого подхода к управлению — гибкость, ориентация руководителя на ситуацию и отношение исполнителей к поставленной задаче. Подход предполагает использование одного из четырех стилей управления в зависимости от уровня развития сотрудника.

Узнать больше о ситуативном руководстве можно в статье по ссылке blog.alevi.ru/management/situacionnoe-liderstvo/

Источники:

1. Ильяхов М., Сарычева Л. Пиши, сокращай. Как создавать сильный текст. М., 2018.
2. Шуст А. Текст, который продает. М., 2018.
3. Инструкция для недизайнеров: как правильно создать презентацию. Блог Tilda Publishing. tilda.education/articles-how-to-create-presentation#rec11411628
4. 35 презентаций стартапов 2017 года, о которых говорят инвесторы. Gotech Innovation. www.gotech.vc/novosti/novosti_gotech/35-best-pitch-deck-examples-2017.
5. Customer development: инструкция по применению. EdMarket. edmarket.ru/blog/customer-development.
6. Как дизайнеру определить целевую аудиторию. Миндсет. mindset.ws/kak-dizajneru-opredelit-czelevuyu-auditoriyu/.
7. 4 стиля руководства и 4 уровня развития сотрудников. Академия маркетинга. blog.alevi.ru/management/situacionnoe-liderstvo/