

Учреждение образования
«Белорусский государственный
университет культуры и искусств»

**Методические рекомендации и практические задания
по разработке проекта по учебной дисциплине
«Инновационный менеджмент в культуре»**

*для специальности
1-21 04 01 Культурология (по направлениям)*

2020

СОСТАВИТЕЛЬ

А. В. Поздняков, доцент кафедры менеджмента социально-культурной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат исторических наук, доцент

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

И. В. Варивончик, профессор кафедры всемирной истории и методики преподавания истории учреждения образования «Белорусский государственный педагогический университет имени М. Танка», доктор исторических наук, профессор;

Ю. Н. Беспалый, доцент кафедры философии и методологии гуманитарных наук учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат юридических наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО К УТВЕРЖДЕНИЮ:

кафедрой менеджмента социально-культурной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств» (протокол № 9 от 03.04.2019);
президиумом научно-методического совета учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств» (протокол № 4 от 17.04.2019)

Ответственный за редакцию: Н. А. Милькевич

Ответственный за выпуск: А. В. Поздняков

Введение

Методические рекомендации и практические задания по дисциплине «Инновационный менеджмент в культуре» разработаны на основании многолетней работы с различными фондами и организациями, для осуществления которой требовалось составление проектов.

Предлагаемая структура не идеальна и не содержит некоторые позиции, встречающиеся в литературе по проектному менеджменту. При работе с фондами или программами читатель столкнется с уже готовой структурой. Учитывая, что большинство проектов по структуре совпадают на 80 %, а в пособии именно они и рассматриваются, предлагаемый материал носит универсальный характер.

Отсутствие привязки к требованиям какого-либо фонда, организации или программы делает практикум особенно полезным для тех, кто составляет проект с перспективой его дальнейшей практической реализации.

Название проекта

Значение названия зачастую преуменьшают, считая, что главное в проекте – концепция, содержание, правильные расчеты и др. Однако название играет весьма важную роль в первую очередь для общего восприятия проекта, формирования правильного и позитивного представления о нем.

Рассмотрим некоторые примеры названий проекта, а также наиболее предпочтительные варианты. К названию применяются основные требования: привлекательность, понятность, связь с сущностью проекта.

Лозунговый. Для названия проекта теоретически можно взять любое «красивое» слово, либо сочетание слов. При этом название может быть абсолютно не связано с сущностью проекта, но быть броским и легко запоминаться. Такой прием довольно прост в исполнении, а отсутствие связи с содержанием проекта можно компенсировать графически в логотипах, символике, визуальных рекламных решениях и т. д.

Примером лозунгового названия может служить проект Минского международного кинофестиваля «Лістапад». Название связано с сутью проекта только белорусским названием месяца проведения фестиваля. Осень для многих белорусов ассоциируется с комфортом, окончанием тяжелых летних работ, ожиданием зимних праздников.

Лозунговый со смыслом. В этом варианте существуют различные пути решения проблемы. Лозунговое название (слово) может быть выбрано исходя из следующих соображений:

- название иллюстрирует суть проекта («Советский плакат», «Архитектура и дизайн»);
- название ассоциируется с проектом («Золотое кольцо Беларуси»);
- в названии используется ключевое слово, отражающее основную линию проекта («Теарт»);
- в названии используется «зашифрованное» наименование главного участника проекта («айсберг» – для проекта «Сбербанк»).

Академический. Предлагается название, которое полностью отражает суть проекта. Вариант удобен в двух отношениях: а) объясняется, что предлагает проект; б) закладывается понимание, о чем в дальнейшем пойдет речь.

«Академическое» название проекта не исключает, что в дальнейшем мероприятие, на реализацию которого он направлен, получит «лозунговое» название, либо это название впоследствии встретится в тексте. Вместе с тем «академическое» название проекта может закрепиться за названием самого мероприятия и устояться с течением времени.

Смешанный. Проект имеет «лозунговое» название с академическим подзаголовком, например, «Ёжик. Международный конкурс детского рисунка». В этом случае достигаются две важные цели: проекту дается запоминающееся название и разъясняется его замысел.

Возникает вопрос: «Имеет ли смысл долго и тщательно подбирать название?» Безусловно, бывают случаи, когда в этом нет необходимости. Во время работы с фондами, либо создания заявки в какую-нибудь программу чаще всего используется академическое название, а «лозунговый» вариант может в тексте проекта не появиться. В случае сотрудничества с конкретным спонсором (компанией и т. д.) важно включить в название проекта название самой компании. Однако часто разработчик не связан этими ограничениями и сам решает вопросы структуры и содержания проекта.

Именно для таких случаев очень важна первая (пусть неосознанная, подсознательная) реакция человека, который знакомится с проектом. Важно привлечь внимание с первых строк, сформировать положительный образ и общее представление о проекте, которое в дальнейшем будет расширяться и углубляться.

Для создания позитивного имиджа проекта не менее значимы дополнения к названию: логотип и афоризм. Необходимость их разработки и помещения рядом с названием проекта определяется автором исходя из конкретных условий.

Афоризм – запоминающаяся лаконичная мысль, неоднократно воспроизведенная другими людьми (цитата, изречение, лозунг). Может быть выбран или создан и впоследствии использован в ходе реализации проекта.

Хороший афоризм или девиз могут подчеркнуть организационные либо внешние формы содержания проекта. Афоризм рядом с названием украсит его, если только он не сложен для восприятия.

Логотип – графический символ проекта либо основного мероприятия. Выбор или создание логотипа – ответственный и сложный процесс. Задача решается путем поиска готового изображения либо художника, который способен воплотить задумку.

Над проектом может работать группа авторов (штатные и привлеченные сотрудники организации) либо организация, специализирующаяся на работе с проектами (event-агентство). Логотип в процессе реализации проекта также может измениться.

Главные задачи – привлечение внимания и формирование позитивного имиджа проекта с первого взгляда. Решение этой задачи зависит от размещения афоризма и логотипа. Если авторы проекта не связаны жесткой формой заявки, они обычно оформляют титульный лист. Именно на нем помещают название проекта, его логотип и афоризм. Никакой другой информации на титульном листе указывать не следует.

Первая страница начинается с названия проекта, которое не выделяется при помощи декоративных элементов.

Работа с названием проекта – дело ответственное, творческое и сложное. Оно может включать понятия, географические названия, имена и фамилии, технические термины, названия компаний, исторические события и многое другое.

Частые ошибки в названиях проектов:

- использованы непонятные большинству специальные термины (включение в название специальной терминологии допускается для проектов, финансируемых спонсорами либо для заказанных одной организацией. В обоих случаях проекты читаются и оцениваются профессиональными специалистами);

- выбираются синонимы для терминов, слов и словосочетаний, которые используются в документах спонсора. Избежать ошибки можно путем тщательного изучения терминологии, которой пользуется фонд или организация;

- название по духу не совпадает со стратегией деятельности заказчика;

- применение иностранных слов для названий национальных проектов. Например, в проектах, связанных с традиционной белорусской культурой, желательно использовать белорусскую лексику;

– национальная терминология и язык не всегда уместны в международных проектах: они требуют расшифровки в виде сноски или краткого описания;

– на русском (белорусском) языке название выглядит неуклюже, но очень красиво и емко звучит английский вариант. Это недопустимо для международных проектов. Обязательно необходимо проконтролировать, как звучит название на языке партнера;

– аббревиатура названия проекта (порой это название мероприятия) имеет негативный оттенок. Проверить это необходимо на нескольких международных языках;

– случайно использовано уже имеющееся название. Стопроцентного совпадения желательно избегать, для этого следует внести изменения в свой вариант. Это непринципиально при работе с фондами либо при участии в тендере, но важно, если название содержит «лозунговый» компонент.

Избежать ошибок и подобрать подходящее название можно только в результате вдумчивого и творческого отношения к решению этой задачи. Как правило, первоначально автор формирует академическое, то есть описательное название, которое в итоге может быть скорректировано. Яркое, запоминающееся «лозунговое» название приходит не сразу и зачастую в процессе работы над проектом автор составляет и дополняет список возможных вариантов, остановившись в конце на оптимальном. Способствует поиску решения и групповой метод – мозговой штурм.

Практическое задание

Разработайте название (описание или изображение логотипа, девиз):

– детский музыкальный конкурс (вокальный, по различным видам вокальной музыки; инструментальный, по любым видам инструментов; вокально-инструментальный для коллективов, проч.);

– театральный фестиваль;

– кинофестиваль;

– хореографический фестиваль;

– художественная выставка живописных и скульптурных работ на определенную тему;

- выставка работ декоративно-прикладного искусства;
- вечер поэзии;
- гастрольный тур солиста или группы;
- техническая выставка;
- экологический проект;
- двусторонний международный проект в любой сфере.

Кроме описанных выше направлений, можно дать название любому иному проекту на усмотрение исполнителя.

Краткое содержание проекта

Формы заявки на реализацию (финансирование) проекта часто включают раздел «Краткое описание проекта» либо раздел «Резюме» и подразумевают краткое изложение его сути.

С самого начала проекте должно сформироваться положительное мнение. Самое общее представление о характере проекта уже получено из названия, поэтому в данном разделе представляется больше ключевой информации.

Необходимо коротко описать основные черты проекта. Установка на сжатый объем как никогда важна здесь. Однако нельзя не отметить, что иногда свободно составленные проекты, где суть полностью отражена в названии, не нуждаются в кратком описании.

Практическое задание

Составьте краткое описание проекта, основываясь на выбранном выше названии.

Как составить краткое описание

1. Развернуть название. Автор расширяет, уточняет, корректирует каждое слово «академического» названия или «академического» подзаголовка. Пример:

Международный фестиваль детской хореографии.

Краткое описание: «Фестиваль примет участников из стран СНГ и Восточной Европы (“международный”). В рамках фестиваля пройдет конкурс исполнителей (“фестиваль”). Участвуют коллективы, возраст участников которых составляет от 5 до 14 лет (“детской”). Жанр фестиваля – народный танец (“хореографии”)».

Это один из простых и в тоже время эффективных путей выбора содержания краткого описания, которое дополняет название и постепенно раскрывает содержание проекта.

2. *Дополнить название.* Не всегда в названии удается отразить суть проекта. В таких случаях необходимо краткое описание. Оно помогает избежать недопонимания между автором проекта и оценивающим его экспертом.

Название: Международный форум цифрового кино.

Краткое описание: «Международный форум – это виртуальный фестиваль мини-фильмов, снятых с помощью непрофессиональной камеры на тему: “Как отдыхает моя семья”. Мероприятие не предполагает профессионального конкурса, но работы, получившие больше всего голосов зрителей, награждаются премиями. К участию в форуме приглашаются граждане любой страны».

Краткое содержание выполняет важную функцию: постепенно раскрывает суть проекта. Одной из самых распространенных ошибок является стремление включить в краткое содержание всю информацию, которая кажется важной.

Новая информация должна вводиться постепенно и методично, что приведет к более полному раскрытию проекта и привлечет к нему внимание и интерес.

Краткое описание должно лексически повторять название. Это касается и фондов, и программ. Обычно текст сжат, однако в некоторых случаях (требование формы заполнения проекта, объективная необходимость, внутренняя убежденность автора) размер краткого описания может быть расширен. Это достигается путем включения принципиально важной информации из содержания следующих разделов проекта. Иногда указывается время проведения (дата, либо сезон года), организация-исполнитель, заказчик проекта, генеральный спонсор, либо какая-нибудь яркая черта, присущая проекту. Текст проекта написан не художественным, а преимущественно деловым языком.

Таким образом, краткое содержание позволяет всесторонне представить проект и удержать внимание на последующем тексте.

Практическое задание

Сформулируйте актуальность проекта для следующих мероприятий:

- выставка животных;
- художественная выставка (авангардное искусство);
- хореографический конкурс (современный танец, национальный танец зарубежных стран);
- выставка исторических предметов быта;
- рок-фестиваль;
- молодежный лагерь;
- байкерский пробег;
- фестиваль исторической реконструкции;
- поход (экскурсия) по региональным достопримечательностям;
- массовый забег;
- квест на любую тему;
- трансграничный проект.

Можно выбрать иную тематику, руководствуясь тем, что задания к этому разделу ориентированы на поиск решений для таких проектов, где актуальность (социальная значимость) не вполне очевидна.

Актуальность проекта

Актуальность проекта – это аргументация в пользу того, зачем и почему его надо поддержать и реализовать.

Актуальность проекта может быть обусловлена:

- отсутствием аналога вообще;
- отсутствием аналога в стране, регионе, населенном пункте, организации;
- новым подходом к реализации уже существующего мероприятия;
- необходимостью действовать в приоритетном направлении государства, региона, фирмы;
- важностью решения задачи;
- востребованностью у потребителя;
- борьбой с конкурентами;
- памятной (юбилейной) датой и т. п.

При формулировке содержания можно использовать мысли и слова из раздела «Цели и задачи». Иногда в начале раздела

описывают проблему, которую проект должен решить, но лишь в том случае, если отсутствует раздел «Проблемное поле проекта».

Проблемное поле проекта

Следует отметить, что содержание этого раздела разработчиками понимается по-разному. Некоторые считают, что проблемное поле – это характеристика проблемы, противоречия, нерешенности в той или иной области. В таком случае автор проекта называет проблему или перечисляет комплекс проблем, на решение которых направлен проект. В качестве довода автор может использовать цифры и факты со ссылкой на авторитетный источник. Иногда же под понятием «проблемное поле» понимается сфера интересов, которые охватывает проект.

Принимая тот и другой вариант, например, для создания вечернего клуба молодых любителей кино, мы получаем общий вариант описания раздела «Проблемное поле»:

«Несмотря на популярность общения в виртуальном пространстве, молодые люди испытывают потребность и в личном общении в неформальной обстановке. Для решения этой проблемы создается киноклуб».

Данные разделы частично заменяют друг друга, что дает возможность при необходимости исключить один из них, отдав предпочтение наиболее актуальному в каждом конкретном случае.

Практическое задание

Разработайте проблемное поле проекта исходя из выбранной тематики и используя любые подходы к его содержанию.

Цели и задачи проекта

Разрабатывая проект для определенного фонда, мы предварительно знакомимся с направлениями его деятельности и в соответствии с этим формулируем цель или несколько целей. Следует обратить внимание на современную стратегию фонда, так как она со временем может меняться (ЮНИСЕФ когда-то создавался как фонд ООН для помощи детям, в том числе пострадавшим в результате Второй мировой войны).

Кроме того, фонды, программы и организации выделяют приоритетные направления на определенный период, которые необходимо учитывать.

Если автор проекта не ориентирован на обращение с запросом поддержки в фонд или программу, он все равно должен учитывать заинтересованность и направленность деятельности организаций, с которыми он будет взаимодействовать в ходе реализации проекта.

Например, планируется проект в области музейного дела и предлагается музей как организация-исполнитель. Предположим, что ни один музей не согласился выступить организацией-исполнителем и автор проекта указывает вместо музея учебное заведение, где готовят музейных работников. Соответственно изменяется формулировка целей и задач. Если в предшествующем варианте упор был сделан на улучшение музейной работы путем привлечения посетителей, в новом варианте акцент переносится на подготовку и повышение квалификации кадров. Вполне допустимо, что остальное содержание проекта при этом не поменяется.

Из вышесказанного возникает вопрос: «А надо ли включать в самостоятельно разрабатываемую структуру проекта раздел “Цели и задачи”?» Рассмотрим оба варианта.

Не включать:

Во многих формах заявок от фондов и программ этого раздела нет, но они прекрасно работают с проектами уже много лет. Следует иметь в виду, что фонды и программы имеют свои четко обозначенные цели и задачи, и проекты, которые не способствуют их реализации, с высокой долей вероятности будут отклонены.

Разработчик проекта должен осознавать, что на основании указанных целей и задач чаще всего формируется (на подсознательном уровне) позитивное либо негативное отношение.

Включать:

Этот раздел дает немного времени, чтобы проанализировать предыдущую совершенно новую информацию (название проекта и его краткое описание).

Цели и задачи составлены так, что полностью вписываются в интересы организации (фонда). Для читающего – это лишний

аргумент для формирования позитивного отношения к проекту.

Способы формирования целей и задач проекта:

– *научный*. Цель формирует стратегию проекта, а задачи – тактику ее реализации. Этот вариант удобен прежде всего для разработчика, который определяет содержание проекта. Плюс заключается в том, что постепенно расширяется информация о проекте;

– *декларативный*. Отличается высокими требованиями к определению целей и задач, которые формируются общими, обтекаемыми фразами.

Декларируемый вариант удобен тем, что авторы помещают туда сентенции, которые не могут вызвать никаких возражений. Это общие положения, выраженные фразами, с которыми легко соглашаться. Можно объединить варианты, но блок должен быть небольшим и содержать минимум важной информации. Главное в нем – позитивное эмоциональное воздействие.

Практическое задание

Сформулируйте цели и задачи проекта, взятого для выполнения первого задания.

Руководитель проекта

Руководитель проекта должен отвечать следующим критериям:

- быть профессионалом в области, которую охватывает проект;
- иметь авторитет;
- обладать навыками управления;
- нести ответственность (юридическую и финансовую) за действия в рамках проекта.

Проект должен быть реален, продуман, просчитан и обоснован для того, чтобы выбранная автором организация-исполнитель им заинтересовалась. Необходимо организовать рабочую группу из сотрудников организации-исполнителя и приглашенных лиц, предложив им выгодные условия труда и его оплату.

От выбора организации-исполнителя и непосредственного руководителя во многом зависит дальнейшая судьба

проекта. Руководитель проекта будет подписывать деловые письма, а также финансовые документы.

В некоторых случаях в качестве руководителя выбирается не сотрудник организации-исполнителя. У международных двусторонних и многосторонних проектов, где предполагается несколько организаций-исполнителей, может быть несколько руководителей.

В разделе о руководителе указывается, как правило, только фамилия, имя, отчество и должность, реже (при наличии) – его «регалии». Еще реже дается краткая характеристика.

Практическое задание

1. Подберите наиболее приемлемые варианты руководителя проекта (в отдельных случаях – руководителей) с учетом выбранной темы и организации-исполнителя проекта.

2. Предложите вариант руководителя проекта, чья деятельность напрямую не связана с деятельностью организации. В таких случаях уместно если не прямое, то хотя бы косвенное обоснование своего выбора.

Организация-исполнитель проекта

Несмотря на то, что структура и содержание проекта должны работать на формирование его позитивного имиджа, главное в проекте, помимо новизны, – его продуманность и обоснованность.

Специфика инновационного менеджмента в том, что разработчик проекта может быть не привязан к своему месту работы и даже не заниматься тем видом деятельности, который охватывает проект. Автор должен обладать двумя важнейшими качествами:

- умением грамотно составить проект;
- умением его продвинуть.

Бесспорно, автор должен иметь общее представление о теории и практике проблемы, решаемой проектом, и прекрасно, если он в ней хорошо разбирается и работает в организации соответствующего профиля. И все-таки жесткой привязки организации-исполнителя проекта к месту работы автора не предполагается.

При выборе организации-исполнителя проекта разработчик должен руководствоваться следующими соображениями.

Первое. Организация должна *напрямую соответствовать профилю* проекта. Следует учитывать, что выбор организации зависит от масштабности и сложности поставленных задач. Лишь Национальный художественный музей Республики Беларусь может провести выставку работ Пикассо, но международный детский пленэр способен организовать как детская изостудия при этом музее, так и школа искусств.

Второе. Организация *среди прочих направлений* своей деятельности имеет и то, которое связано с проектом. К примеру, упомянутый выше проект международного детского пленэра может взять на себя Дворец детей и молодежи или районный центр дополнительного образования. Конечно, в этом случае требуется объяснить, почему именно эта организация определена в качестве исполнителя.

Эти два соображения должны стоять на первом месте, но ими далеко не исчерпываются рекомендации по выбору. Организации, которые возможно привлечь к реализации будущего проекта, делятся на три основных категории:

1. Органы управления.
2. Профильные организации.
3. Общественные объединения.

Рассмотрим достоинства и недостатки каждой группы.

1. Органы управления имеют власть над территорией или отраслью и деньги. Предпочтительнее, чтобы они выступали в роли заказчика, а не исполнителя проекта. Органы управления допускаются в качестве организации-исполнителя в случаях международных проектов, носящих территориальный характер и предполагающий аналогичную организацию-исполнителя со стороны зарубежного партнера. Органы управления обычно назначают свою организацию-исполнителя. Как правило, это будет профильная организация.

2. Профильные организации. Проектный менеджмент отличается от традиционной деятельности тем, что персонал работает в первую очередь на проект, а не на организацию. Важны *профиль* деятельности организации (максимальное соответствие профилю проекта) и ее официальный и имиджевый *статус* в профессиональной иерархии.

3. *Общественные объединения* представлены в большинстве своем творческими союзами, профсоюзными, спортивными и молодежными организациями. Разработчики часто выбирают их в качестве организаций-исполнителей, поскольку у общественных объединений есть опыт работы с проектами – это один из основных видов их деятельности. Некоторые международные фонды и программы охотнее сотрудничают именно с негосударственным сектором. Это же касается и спонсоров.

Самым существенным недостатком общественных объединений является слабая бухгалтерия. Поскольку при реализации проекта все финансовые операции чаще всего проводятся через расчетный счет организации-исполнителя, приходится порой планировать в бюджете расходы на опытного консультанта.

Информация об организации-исполнителе должна включать:

1. *Соответствие профилю проекта.* Если название организации говорит само за себя, то эту информацию можно не включать, но она обязательна, если профиль проекта вписывается в часть деятельности организации.

2. *Статус организации.* Форма собственности (принадлежности), год основания, наличие персонала, квалификация, которая соответствует задачам проекта, имидж организации в стране и за рубежом.

3. *Опыт организации схожих проектов* либо участие в них. Здесь уместны наиболее удачные примеры.

Данный раздел в структуре проекта занимает, как правило, немного места, если того не требует форма заявки.

Для людей, которые будут в дальнейшем оценивать проект, очень важно убедиться, что организация выбрана правильно и она однозначно способна его осуществить. Разработчик же должен понимать, что все его действия по проекту будут в дальнейшем проходить под эгидой этой организации.

В дополнение к сказанному можно отметить несколько нюансов. Как и в случае с руководителем проекта, бывает две и более организации-исполнителя. Это встречается в двусторонних (многосторонних) международных проектах.

Во внутринациональных проектах также иногда требуется несколько исполнителей. Практика показывает, что это не всегда удобный для разработчика вариант на том этапе, когда он будет руководить осуществлением проекта, поэтому важ-

ных исполнителей лучше включить в раздел «Соисполнители проекта».

Практическое задание

Подберите оптимальную организацию-исполнителя для следующих проектов (возможно участие двух организаций):

- корпоративная вечеринка;
- корпоративный праздник на природе;
- шоу-программа в торговом центре;
- презентация новой линейки товаров;
- развлекательное мероприятие для VIP-клиентов за пределами Республики Беларусь;
- юбилей населенного пункта (от деревни до столицы), района, области;
- государственный праздник;
- развлекательная программа для горожан в вечернее время летних выходных;
- экскурсионные программы (от вечерних по городу до двухдневных по Беларуси) для зарубежных туристов;
- международный детский/молодежный лагерь.

Кроме того, можно подобрать организацию-исполнителя (организации-исполнители) для любых иных мероприятий.

Организации-соисполнители проекта

Из афиш, титров, рекламы зачастую можно увидеть, что у того или иного события несколько организаторов. Официальное включение в проект организаций-соисполнителей выгодно: список исполнителей добавляет проекту важность и работает при взаимодействии с партнером, подрядчиками, спонсорами, а также помогает рекламе. Через соисполнителей менеджеру проекта удастся намного проще решать возникающие проблемы.

Следует четко понимать, что организации-соисполнители проекта – это не спонсоры и не подрядчики, а организации, которые помогают осуществлять проект. Разработчик, составляя список, думает и о той пользе, которую принесет проекту тот или иной соисполнитель. Значение имеют: *статус, организационные возможности, персонал.*

Понимая, что есть проекты, где надобность в соисполнителях отсутствует либо форма заполнения заявки не требует их упоминания, авторы часто встречаются с проблемой: «Кого включить в состав соисполнителей?».

Можно воспользоваться следующей методикой, выбирая соисполнителей из нескольких групп.

Группа 1. Органы управления очень выгодны в числе соисполнителей.

Отраслевые могут оказать помощь на подготовительном этапе.

Например, в рамках проекта планируется провести конкурс сочинений по проблемам беженцев. Необходимо выбрать несколько школ в различных регионах страны, связаться с ними, убедить руководство организовать сочинение, помочь в организации и собрать результаты. Если разработчик и координатор проекта потратит время и силы на включение в число соисполнителей Министерство образования, то все, что от него потребуется – это составить черновик письма, в котором министерство предложит всем школам страны организовать такое сочинение, выбрать лучшие работы и отослать к определенному сроку.

Территориальные. Каждой территорией управляют организации разного уровня компетентности. Здесь разработчику проекта важно выбрать в качестве соисполнителей наиболее подходящий уровень исполнительной власти (республиканский, областной, районный, городской, городского района, сельский). Это определяется в первую очередь характером проекта.

Преимущество участия территориального управления заключается в том, что у него есть власть над всеми областями функционирования территории. Ее проявление в отношении субъектов, задействованных в реализации проекта, – это наилучшая помощь в его осуществлении.

Группа 2. Профильные организации. Организации-соискатели рассматриваются по той же схеме, что была использована при выборе организации-исполнителя. Не исключено, что получив отказ, автор будет выбирать исполнителя из числа возможных соисполнителей. Если органы управления редко

выступают исполнителями, то их желательно обозначить участниками проекта.

Профильные организации, которые рассматриваются разработчиками как оптимальные кандидаты в исполнители, не всегда входят в число соисполнителей. Здесь действует психологический фактор: не совсем уместно делать соисполнителем организацию, статус и профиль деятельности которой близок к статусу и профилю организации-исполнителя, особенно если они конкурируют. Это очень сказывается на предварительной оценке проекта организацией-исполнителем.

Всегда можно подобрать организации, с профилем деятельности которых проект тесно соприкасается. В целом из этой группы обычно подбирается минимум организаций, либо вообще не подбирается. Исключение составляют лишь комплексные проекты. Скажем, в акции «Рок против СПИДа», исполнителем которой выступает концертное агентство, соисполнителем может стать медицинское учреждение.

Группа 3. Общественные объединения поставляют активных, творческих людей для развития и поддержки проекта. Названия общественных объединений нередко включают в рекламные материалы и печатную продукцию.

Группа 4. Коммерческие организации, то есть любые организации, занимающиеся хозяйственной деятельностью. Их привлечение оправдано тем, что их профиль деятельности пересекается с профилем проекта. Разработчика проекта на первоначальном этапе интересуют два аспекта: *материальная часть и персонал.*

Коммерческие структуры могут предоставить необходимые для проекта пространства: цеха, открытые площадки, полигоны, переходы, вокзалы и станции, вагоны, склады, магазины, рестораны, развлекательные центры, помещения банков, аптек и прочие. Иногда в проекте значительное место занимает какая-либо продукция или услуги. В этом случае также возможно подумать о включении соответствующих структур в состав организаций-исполнителей. У них имеются службы маркетинга, которые могут помочь в организации рекламы проекта.

Соисполнители из этой группы могли бы войти в список спонсоров проекта. Однако следует разграничить их сферы деятельности:

– когда спонсоров более 5–6, информацию о них трудно разместить в любом виде рекламы. Информация же об организаторах и о спонсорах располагается отдельно;

– многие программы и фонды финансируют примерно 60 % бюджета проекта, а остальное должны на себя взять исполнители.

В целом пункт об организациях-соисполнителях не занимает много места. Он включает столбец из нескольких официальных названий организаций, идущих в том порядке, в котором пронумерованы группы. Исключение составляют двусторонние или многосторонние проекты. В них организации-партнеры идут на первом месте, и если они зарубежные, в скобках указывается официальное название страны.

Никаких указаний, либо разъяснений профиля или функции организации-исполнителя, как правило, не требуется. Но если, например, это организация с названием «Дельта», то уместно в скобках обозначить ее сферу деятельности (*модельное агентство*).

Практическое задание

1. Подберите 5–6 вариантов возможных организаций-соисполнителей в соответствии с темой проекта и предполагаемой организацией-исполнителем проекта.

2. Отметьте, какие из организаций-соисполнителей могли бы стать организацией-исполнителем проекта.

Партнеры проекта

Если предыдущие разделы (исполнитель, соисполнители, руководитель) являются обязательными, то данный пункт можно отнести к факультативным.

В формах заявок он встречается не всегда и часто фигурирует под разными названиями. Этот пункт полезен, так как усиливает общее положительное впечатление от исполнителя и соисполнителей.

Составить его относительно несложно, если понять, какие организации-партнеры в нем могут быть представлены. Под

«партнерами» понимаются солидные, авторитетные, масштабные организации – национальные, зарубежные, международные.

Кто же может стать партнером?

Начните с *посольства*. Выберите несколько подходящих проекту дипломатических представительств зарубежных стран. Следом можно упомянуть *международные организации, зарубежные общественные объединения*, соответствующие профилю проекта.

Практическое задание

Напишите 5–6 наименований партнерских организаций под выбранный проект с учетом перечисленных организаций исполнителей/соисполнителей проекта.

Несмотря на «декоративность» этого списка, не следует в него включать организации, которые объективно не станут сотрудничать по данному проекту в силу различных причин (географическая удаленность, отсутствие потенциального интереса, разные «весовые категории» с заявленными участниками и т. п.).

Время проведения проекта

После общего представления проекта необходимо предоставить информацию о том, когда и где проект будет реализован. Время (даты) проведения проекта важно для разработчика и для заказчика.

Разработчики проекта обычно руководствуются следующими принципами.

1. Проект надо готовить *заблаговременно*. Международные, а также некоторые крупные проекты начинаются за 8–10 месяцев до их реализации. Еще до подготовительного этапа автором должен быть разработан необходимый пакет документации. Если проект авторский и никем не инициирован, это соблюсти несложно. Бывают случаи, когда заказчик объявляет тендер или делает заказ незадолго до начала осуществления мероприятия. Ненужная спешка ухудшает качество подготовки проекта и его реализации.

Предпочтительней работать с фондами и программами, где ежегодно к определенному сроку надо подать свою заявку (проект).

2. *Постоянно проводимые мероприятия* также могут стать основанием для выбора даты, однако надо иметь в виду, что у заказчика уже имеется привычная группа исполнителей. Поэтому рассчитывать стоит исключительно на организационную, а не финансовую поддержку.

К таким мероприятиям относятся:

- государственные праздники,
- региональные праздники (День города),
- отраслевые праздники (День печати),
- международные праздники (День защиты детей).

3. *Юбилейные даты.* Они связаны с персоналиями, событиями, территориями и организациями. Очень удобны для инновационного менеджмента, так как носят разовый характер. Однако конкуренты присутствуют – это работники сферы, с которой связана юбилейная дата, и им будет поручена соответствующая работа. Юбилейные мероприятия проводятся, как правило, в течение года и можно не готовить свой проект под конкретное число.

Определение точной даты проекта зависит во многом от *характера мероприятия*:

- *возможности участников.* Театральные коллективы, например, неохотно откликаются на летние гастроли;
- *возможности публики.* Во время летних каникул проводятся только особые виды проектов с участием детей;
- *возможности организаторов.* В летне-осенний период сложнее организовать работу наиболее продуктивно и нанять подходящих исполнителей;
- *климатические факторы.* Условия работы и проживания должны быть подобраны адекватно по температуре и удобству;
- *выходные и праздничные дни.* Многодневные мероприятия удобно начинать ближе к середине недели и заканчивать в пятницу. При планировании основной даты проекта на выходные, следует учесть вероятность переноса выходных и рабочих дней, связанного с праздниками.

Следует еще отметить, что в разделе «Время проведения проекта» указываются только даты проведения основного ме-

роприятия без учета подготовительной и послепроектной работы.

Практическое задание

Предложите оптимальное время проведения проекта. Можно перечислить несколько вариантов с учетом необходимости обоснования сроков реализации проекта.

Место проведения проекта

Место реализации должно соответствовать удобству участников проекта, его зрителей, техническим требованиям, транспортной доступности, предполагаемой смете расходов, концепции проекта. Требования многообразны, а возможности широкие, что приводит в конечном итоге к простой рекомендации: если существует выбор, проконсультируйтесь с профессионалами. Это в первую очередь касается технических аспектов.

Некоторые площадки пока еще слабо используются в нашей стране для осуществления проектов:

- транспортная инфраструктура – наземный (подземный) транспорт, метро, железнодорожный транспорт, грузовые вагоны и платформы, а также вокзалы, автовокзалы, авиатранспорт-аэропорты и чартерные рейсы, водный транспорт;
- торговая сеть – магазины и прилегающая к ним территория;
- публичные места – банковские офисы, аптеки, помещения территориальной власти, культовые сооружения с прилегающей территорией.

Другими словами, разработчику весьма полезно иногда подумать об осуществлении своего проекта в нетрадиционном месте.

В структуре проекта обычно указывается основная площадка, реже дополнительные.

Практическое задание

Напишите оптимальный на ваш взгляд вариант места проведения проекта. Если предполагается несколько площадок либо населенных пунктов, укажите их. Если содержание проекта предполагает карту или схему, выполните и эту работу, что мо-

жет быть добавлено как приложение к проекту, поэтому в самом тексте указываются лишь названия населенных пунктов либо иных мест.

Социальная база проекта

В социальную базу проекта входит информация о составе участников и потребителей предлагаемой продукции. Даже если в кратком описании либо в целях и задачах об этом уже шла речь, следует конкретизировать или дополнить сведения. Обычно достаточно небольшого абзаца, где, например, обозначается социальная база проекта выставки лошадей: «участниками являются члены спортивных школ и клубов коневодства, заводчики лошадей. Проект ориентирован в первую очередь на детей и их родителей, а также людей, интересующихся иппотерапией (реабилитацией с помощью лошадей)».

Цель данного пункта – определиться с адресатом и сузить круг лиц, на который направлен проект. Работать с четко обозначенной аудиторией более удобно и эффективно.

Практическое задание

Обозначьте социальную базу проекта.

Полное описание проекта

Этот пункт самый объемный. Текст должен быть понятным и легко воспринимаемым. Сложных специальных терминов желательно избегать, так как читать проект будут не только профессионалы той области, которой он посвящен. Стиль изложения официально-деловой, предельно формализованный. Описывается только основное мероприятие проекта, но если принципиально важны определенные элементы подготовительного этапа, то они также включаются. Например, в проекте музыкального конкурса важно описание отборочного тура (но не организация рекламной компании).

Рассмотрим одну из методик составления и оформления полного описания проекта.

1. Описание события, составляющего стержень проекта. Если это музыкальный конкурс, то надо указать музыкальный жанр, состав участников, географию конкурса, осветить номинации и этапы, основные награды и дать характеристику жю-

ри. Также допускается осветить основные положения регламента конкурса.

2. Описание мероприятий, близких по содержанию к проекту. В рассматриваемом примере это могут быть мастер-классы, творческие встречи, фотовыставки, телеинтервью, совместные выступления.

3. Описание официальных мероприятий и культурной программы. К официальным мероприятиям в нашем примере относятся: встреча с членами жюри, подписание важных документов и т. д.

4. Благотворительная часть проекта. При работе со спонсорами и в рекламе благотворительность добавит привлекательности и значимости проекту.

Объем полного описания составляет примерно две страницы. На этот объем надо ориентироваться и авторам, разрабатывающим проект в свободной форме. Следует максимально формализовать информацию, использовать в оформлении строгий официальный стиль.

Примечание. Весь предлагаемый здесь материал – это схема, а всякая схема условна. Содержание этого раздела проекта, как и остальных разделов, определяется в первую очередь целями и задачами, которые ставит перед собой автор.

Полное описание может представлять из себя сценарий, схему туристического маршрута, программу деятельности организации и многое другое.

Практическое задание

Остановившись на одной из выбранных тем проекта, сделайте его полное описание. Обратите внимание на то, что главный критерий при составлении описания – здравый смысл. Именно он диктует логику, структуру и содержание.

Постарайтесь максимально формализовать текст. Используйте разные виды шрифтов, разбивку на логичные абзацы, значки (точки, птички, кубики, крестики), рамки, нумерацию.

Описание – это объемный материал, но он должен благодаря оформлению восприниматься легко и без разночтений.

Календарный план реализации проекта

Календарный план показывает, как будет развиваться проект от начала до завершения. Он не включает время, потраченное разработчиками на оформление проекта, а также его будущее.

Календарный план выполняет две основные функции. Во-первых, он показывает, что автор учел всю подготовительную работу; расписано основное мероприятие, продуман план и менеджмент. План должен быть прост и удобен для чтения.

Во-вторых, он очень полезен для самого разработчика. План дает возможность в уме построить свой проект, продумать его подготовительный этап. В реальности сроки и даты скорее всего поменяются. Важно понять, что надо делать и в какой приблизительно последовательности. Календарный план необходим для руководителя проекта, координатора, который его разрабатывал.

Структура календарного плана представляет собой таблицу. В первой колонке указывается название мероприятия, во второй – сроки, в третьей – ответственные за исполнение плана лица. Текст таблицы, как правило, делится на три этапа: подготовительный, основной и завершающий. Методика их заполнения отличается.

Подготовительный этап. Разработчик должен продумать все предварительные действия: сроки реализации, даты (дата окончания приема заявок или проведения пресс-конференции). В подготовительный этап часто входят такие мероприятия, как формирование оргкомитета и рабочей группы, рассылка и получение информации, рекламная компания, работа со спонсорами, хозяйственные акции (заключение договоров, бронирование билетов или мест в гостинице).

Если вновь обратиться к образцам заявок, то можно увидеть, что во многих случаях колонка «исполнители» отсутствует, так как организации-исполнители, соисполнители и партнеры уже были названы. Кроме того, можно указать: оргкомитет, рабочую группу, руководителя проекта, а при необходимости – название организации-соисполнителя или партнера.

Примечание. *Оргкомитет* во главе с руководителем проекта – это группа лиц со стороны организации-исполнителя и соисполнителей проекта. Члены оргкомитета при необходи-

мости задействуют ресурсы организаций, которые они представляют.

Рабочая группа – это люди, непосредственно участвующие в решении задач по ходу реализации проекта. Они работают под руководством автора и реализатора проекта.

Основной этап. Здесь точно указываются даты и время. Описывается основное событие: сценарий, расписание, программа. Обычно основной этап более продолжителен, так как включает еще два дня: заезд и отъезд участников. Такой подход удобен не только для организаторов проекта, но и для участников и гостей, так как позволяет заранее продумать программу, запланировав на эти дополнительные дни ранее неучтенные мероприятия.

Заключительный этап обычно охватывает месяц после завершения проекта. Его основное содержание – подготовка и предоставление двух отчетов: итогового и финансового. Работая с различными структурами, автору проекта порой приходится сталкиваться с более сжатыми сроками. Обычно требуется примерно месяц, чтобы окончательно выполнить финансовые обязательства и сформулировать отчет.

Следует обратить внимание на то, что из-за таблицы календарный план может получиться больше по объему. Он должен быть формальным и четким, с продуманной структурой. Если результат не соответствует обозначенным критериям, то рекомендуется перевести таблицу в текстовую форму.

Практическое задание

Составьте график реализации проекта в виде таблицы. Возможно наложение дат и периодов работ подготовительного этапа. В реальности большинство видов деятельности выполняется не последовательно, а параллельно.

Несмотря на то, что хронологическая последовательность соблюдается достаточно условно, следует избегать халатности при указании сроков. В этом может помочь разбивка на разделы по некоторым видам работ, в которых соблюдается внутренняя хронология.

Это касается в первую очередь подготовительного этапа. В графике деятельности по основному этапу также требуется отдельная хронология (дополнительные мероприятия, расписа-

ние работы жюри и т. п.). Решение об их включении принимает автор проекта.

Следует помнить, что на этапе продвижения излишняя детализация не требуется. Необходимость в ней появится на этапе реализации.

Бюджет проекта

При составлении бюджета следует учитывать, что:

– бюджет должен быть реальным. В него закладываются все предполагаемые расходы, разумные и обоснованные. На статьи расходов нельзя выделять лишние суммы без веской причины. Документ будут анализировать, тщательно проверять, поэтому безответственное завышение суммы может испортить сложившееся ранее положительное впечатление. Даже возможное изменение стоимости в будущем не является причиной для неоправданного завышения. Предпочтительней указывать цены, актуальные на момент подготовки проекта;

– бюджет – это не смета, а прогноз предполагаемых расходов. Сметы и иные документы появятся позднее, когда будут готовиться приказы, договоры, контракты. В результате уже будут известны конкретные суммы, откроется поиск дополнительного финансирования. На основании мировой практики допускается расхождение на 20 % в позициях бюджета проекта и финансового отчета по итогам выполненного проекта. На нее можно ориентироваться не только при работе с фондами, но и со спонсорами, и с государственными структурами;

– структура бюджета должна быть понятна. Ее удобно оформить в виде таблицы: статья расходов, сумма (указать, в каких денежных единицах ведется подсчет). Если есть такая возможность, то каждую основную статью расходов выделяют жирным шрифтом. В конце ставится общая сумма по статье, эту цифру можно графически выделить.

В позициях, где указана сумма, требуется расшифровка из чего она складывается.

Не все пункты бюджета будут иметь подпункты. В таких случаях название статьи выделяется жирным шрифтом и напротив жирным шрифтом (без «итога») ставится сумма. Расшифровка суммы дается обычным шрифтом.

Встречаются примеры, когда расшифровки не требуется вообще. Например, работник отводит определенную сумму на рекламу и не указывает, какая ее часть будет потрачена на рекламу в СМИ, Интернете, наружную рекламу и др. В целом расшифровка позиций весьма приветствуется, ибо свидетельствует о добросовестности и компетентности разработчика проекта.

Более сложная структура встречается при работе с фондами и программами, которые не полностью финансируют проект. Часто ставится условие, что 30–40 % бюджета организация-исполнитель проекта должна профинансировать самостоятельно.

В таких случаях последняя колонка таблицы разделяется на две части, в которых отдельно указываются суммы привлеченных и собственных средств.

Источники финансирования в таблице указывать не рекомендуется.

В качестве образца, если такое возможно, для составления бюджета проекта можно взять чужие сметы, бюджеты, расчеты затрат, планы и др. В любом случае каждая прогнозируемая трата должна быть заложена в бюджете, даже если впоследствии для нее будет найден спонсор.

Практическое задание

1. Составьте таблицу «Бюджет проекта» по упрощенной схеме: статья расходов – сумма.

2. Составьте таблицу «Бюджет проекта», где колонка «сумма» будет разбита на две части: «собственные средства» («средства организации») и «привлекаемые средства». В этом случае в графе «собственные средства» итоговая сумма должна составить примерно 40 %, поэтому появится необходимость введения дополнительных позиций по статьям расходов.

Следует иметь в виду, что не каждая позиция разбивается по принципу 40/60, а лишь итоговая сумма по проекту.

Пояснительная записка к бюджету проекта

Важно иметь в виду, что разработанный проект – это только часть будущих документов, направленных на получение спонсорской поддержки.

В пояснительной записке к бюджету в свободной форме указываются источники финансирования всех действий по проекту. Если это спонсоры, то указывается правильное (!) название организаций и их статус в проекте (генеральный спонсор, официальный, информационный спонсор, либо официальный продукт проекта (напиток, мороженное, транспорт и т. п.)). Если какая-то услуга предоставляется бесплатно, это также указывается, несмотря на то, что в бюджете проекта была проставлена определенная сумма.

Нет необходимости указывать, какие статьи денежных расходов берут на себя конкретные спонсоры.

Этот раздел должен быть небольшим по объему.

Практическое задание

Составьте «Пояснительную записку к бюджету проекта». Перечислите категории спонсоров, виды спонсорской помощи, возможности отсрочить выплату по некоторым позициям. В случае платных мероприятий можно сделать таблицу получения дохода от количества проданных билетов. В случае аукционов, добровольных пожертвований и т. п. можно указать приблизительные (ожидаемые) суммы.

Перспективы развития проекта

Раздел о будущем проекта размещается в конце. Если проект носит разовый характер, разработчику стоит подумать о его развитии, даже если первоначально никакого продолжения не планировалось. Это полезно как с точки зрения придания динамики тексту, так и с позиции автора, который захочет впоследствии реализовать новые проекты на основе или в полной взаимосвязи со старыми.

Редко встречаются проекты, для которых невозможно придумать перспективу. Проект может быть ежегодным, проходящим раз в несколько лет, реализуемым в других городах (странах), результаты проекта могут быть представлены в СМИ, а продукция широко распространена. Достаточно нескольких предложений, которые демонстрируют выгодность и перспективность вложений в него финансов и времени.

Практическое задание

Подробно распишите перспективы дальнейшего развития проекта. Оцените риски, продумайте и методы продвижения.

Последний абзац

Последний абзац не имеет ни порядкового номера, ни заголовка. В той или иной форме он присутствует в различных образцах заявок. В нем определяется статус автора проекта как руководителя рабочей группы.

В качестве примера приведем следующий текст:

Я, Ф. И. О., несу полную ответственность за достоверность предоставленных в проекте сведений и выполненных в бюджете расчетов. Координатор проекта:

Подпись

Фамилия, имя, отчество

Телефоны, e-mail:

Из всего вышесказанного следует:

1. Объем проекта не должен превышать 10–12 страниц. График реализации проекта можно разместить в качестве приложения. Там же помещаются и сопутствующие материалы.

2. Стил ь изложения должен быть кратким, простым и понятным. Желательно избегать профессионального жаргона. Текст необходимо формализовать и не бояться тавтологии, максимально упростить лексику.

3. Текст должен быть убедительным и четко структурированным. При работе с фондами и программами до непосредственного написания текста следует изучить используемую потенциальным заказчиком лексику и по возможности добавить ее в свой проект там, где это уместно.

Очень важный момент! В тексте не допускается сослагательное наклонение. Недопустимы такие слова, как «возможно», «примерно», «либо» и т. п. Текст должен быть лаконичным и строгим.

4. Структура проекта, предложенная в данных методических рекомендациях, является попыткой на основании личного опыта обобщить наиболее часто встречающиеся модели проекта и высказать соображения по их выполнению. И то, и другое далеко от совершенства, но может оказать некоторую помощь людям, которые хотят попробовать себя в проектном деле.

Какой бы структурой ни пользовался разработчик, он должен учитывать, что проект должен:

1. Доступно и убедительно передать информацию.
2. Сформировать положительное к себе отношение.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

Учебное издание

**Методические рекомендации и практические задания
по разработке проекта по учебной дисциплине
«Инновационный менеджмент в культуре»**

*для специальности
1-21 04 01 Культурология (по направлениям)*

Редактор Н. А. Милькевич
Технический редактор А. В. Гицкая

Подписано в печать 2020. Формат 60x84 ¹/₁₆.
Бумага офисная. Ризография.
Усл. печ. л. 1,97. Уч.-изд. л. 1,41. Тираж экз. Заказ .

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования
«Белорусский государственный университет культуры и искусств».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/177 от 12.02.2014.
ЛП № 02330/456 от 23.01.2014.
Ул. Рабкоровская, 17, 220007, г. Минск.