Журнал

справочник руководителя
Учреждения Культуры

Управление / Проектная деятельность

Пошаговый алгоритм, который позволит учреждению культуры разработать и реализовать проект

Анастасия Зеленова
заместитель директора ГБУК г. Москвы «ДК «Зодчие» по социально-творческой деятельности

В саратовском театре открыли детскую актерскую школу — отреагировали на запрос родителей развивать ребенка творчески. Получили дополнительный доход, хорошие отзывы в СМИ, привлекли новых посетителей. В статье мы пошагово разобрали, как разработать и реализовать проект, который станет успешным.

Шаг 1. Выявите проблему

Проект всегда направлен на то, чтобы решить какую-то проблему. Поэтому сначала надо выявить проблему. Здесь пригодятся традиционные методы сбора и анализа информации: наблюдение, опрос, мониторинг конкурентов.

ПРИМЕР

На основе постоянных запросов посетителей в культурном центре «Зодчие» определили проблему — среди клубных формирований, студий и мероприятий не было предложений, адресованных мальчикам школьного возраста. Это стало отправной точкой для рождения партнерского проекта под названием «Техношкола». Он состоял из двух частей: первая — экскурсии на промышленные предприятия, вторая — соревнование по самолетостроению в формате воркшопа.

Шаг 2. Определите целевую аудиторию

Невозможно сделать проект для всех — надо выделить целевую группу, проблему или запрос которой решит проект.

Читайте также

Как учреждению изучить аудиторию без лишних трат

Масштабный проект предполагает участие нескольких целевых групп, например родителей и детей разного возраста. При этом необходимо точно сформулировать и описать каждую целевую группу, ее особенности, а также понять, как именно реализация проекта поможет ответить на запрос каждой целевой группы.

ПРИМЕР

У проекта «Техношкола» были две целевые аудитории. Первая — учащиеся общеобразовательных школ 8-11-х классов. Вторая — студенты первых курсов технических колледжей.

Шаг 3. Поставьте цели и сформулируйте задачи

Наиболее ответственный этап — поставить цель проекта. Она определяет, как изменится ситуация в результате реализации проекта, и задает вектор движения к желаемому будущему. В социокультурном проектировании цель — социальна, результат проекта — реален.

ПРИМЕР

Цель проекта «Техношкола» — повысить интерес к техническим специальностям. Так формулировать нельзя: непонятно, чей интерес надо повысить, как это сделать, невозможно представить результат проекта, он неизмерим и неконкретен.
Правильная формулировка цели — познакомить как минимум четыре команды школьников 8-11-х классов с современными условиями работы на технических предприятиях, повысить интерес к техническим специальностям, обеспечить связь школьников с предприятиями, заинтересованными в молодых специалистах.

Задачи — это мини-цели проекта, которые позволяют разбить его на этапы реализации. Наиболее удобный инструмент для постановки задач — технология SMART:

S - specific — конкретная — описываем, что нужно сделать, зачем и кому;

M - measurable — измеряемая — оцениваем степень выполнения задания;

A - achievable — достижимая — определяем, что решение в принципе возможно;

R - realistic — реалистичная — устанавливаем, что решение возможно с точки зрения персонала организации и целевой аудитории;

T - time-limited — ограниченная во времени — оцениваем время на выполнение задачи.

Рассказывает Максим Максимов, генеральный директор частного учреждения «Музей логистики»

Как музею удалось получить контейнеры и землю

От практика

С самого начала у меня была мечта, чтобы у музея был свой дом. И эта мечта сбылась весной 2015 года, когда проект «Логистика — это движение!» победил в грантовом конкурсе.
Идея проекта — строительство мобильного здания музея из морских контейнеров. Изначальное ограничение в три контейнера обуславливалось размером гранта — чуть меньше 2 млн руб. Однако заложенная в бюджет стоимость в 100 тыс. руб. за б/у контейнер была ошибочной. За такие деньги можно было купить только совсем старые, мятые и ржавые контейнеры, пригодные для использования в качестве сарая на даче. Стоимость подходящего контейнера составляла 200–300 тыс. руб.
С просьбой о поддержке проекта я обратился в несколько компаний по логистике. Знакомых в руководстве этих компаний у меня не было. Но я действовал через своих знакомых, у которых были другие знакомые, у которых, в свою очередь, тоже были знакомые… В итоге удалось найти партнеров в лице двух крупнейших мировых контейнерных операторов — компании Maersk и MSC. Каждая подарила музею по три контейнера.
Затем мне удалось заинтересовать еще нескольких партнеров проекта. Например, компания Golder Electronics, производитель техники под брендом Vitek, подарила музею тепловентиляторы для отопления. Компания «ДКС» — свою электроустановочную продукцию и кабель-каналы. С просьбой помочь с земельным участком для музея я обращался в муниципалитет, районную администрацию, комитет по культуре Санкт-Петербурга, к депутатам. Но, к сожалению, ни к каким результатам это не привело.
Второй путь лежал через бизнес. Я звонил и писал письма напрямую и через своих знакомых в различные организации — просил место в аренду на парковках гипермаркетов, в бизнес-парках, в различных культурных пространствах. В итоге удалось найти небольшой участок земли на условиях коммерческой аренды на Васильевском острове. Старый промышленный район бывшего кожевенного завода, расположенный на берегу Финского залива, подкупал лишь одним — потрясающим видом с набережной. У этого места была еще и перспектива развития. Со временем квартал планировали переделать в культурный центр, по образу многих лофтов в нашем городе. Но оказалось, что под площадкой проходит магистральный силовой кабель и ставить там ничего нельзя. Пришлось искать дальше… Но все закончилось хорошо. 17 декабря 2017 года исполнился год с момента открытия здания Музея логистики.

Экскурсия студентов в рамках проекта «Техношкола»

Шаг 4. Сформируйте команду

Главный ресурс проекта — команда, которую подбирает руководитель проекта. Иерархия внутри команды может отличаться от иерархии организации. Часто команда состоит из партнеров, а значит, отношения «начальник — подчиненный» здесь не подходят. Для успешной работы все члены команды должны разделять цели и мотивацию. Задача руководителя — добиться поддержки и лояльности от всей команды проекта и остальных заинтересованных сторон. Для этого необходимо постоянно информировать всех членов команды о ходе его реализации, организовывать общие заседания и обсуждения.

ПРИМЕР

В команду проекта «Техношкола» входили представители культурного центра «Зодчие», союза машиностроителей России и научно-производственного центра «Салют». В такой команде, которая состояла из представителей разноплановых организаций, были возможны только партнерские взаимоотношения. Даже статус руководителя проекта был несколько номинальным — человек владел информацией о проекте и координировал усилия членов команды.

Шаг 5. Составьте организационный план проекта

На основе задач проекта составляют организационный план. В плане отражают сроки исполнения каждого этапа, работы по этапам, указывают взаимосвязи между этапами. Например, когда нельзя перейти к следующему этапу, пока не завершили предыдущий.

ПРИМЕР

Этапы реализации проекта «Техношкола»:
1) отобрать участников;
2) организовать промышленный туризм;
3) провести воркшоп по итогам экскурсий;
4) сделать выставку моделей самолетов;
5) наградить участников.

Расходы на проект «Техношкола»

Статья расходов	Сумма, руб.
Зарплата кураторам проекта	75 000
Создание фирменного стиля «Техношкола»	15 000
Закупка призов для участников	18 700
Раздаточный материал	5400
Услуги ксерокопирования	1200

Шаг 6. Спланируйте бюджет

Ключевой этап работы над проектом — спланировать бюджет. Необходимо предусмотреть все статьи расходов и просчитать необходимый объем финансирования. Статьи некоторых расходов на реализацию проекта «Техношкола» посмотрите в таблице.

Чтобы реализовать проект, часто приходится искать дополнительные средства — привлекать спонсоров, меценатов. На социльно значимый проект попытайтесь получить грант.

ПРИМЕР

Проект «Техношкола» стал победителем конкурса партнерских проектов и получил грант департамента культуры города Москвы. Кроме того, мы привлекли ресурсы партнеров проекта. Дополнительные призы для участников проекта предоставили журнал «Наша молодежь», ООО «Коптер Экспресс» и Федеральный центр технического творчества.

Экскурсия школьников в рамках «Техношколы»

Обсуждение темы по самолетостроению

Шаг 7. Оцените риски

Когда разрабатываете проект, обязательно оцените риски. Если не проработать риски на старте, в итоге можно поставить под угрозу успешную реализацию проекта в целом.

ПРИМЕР

Еще на старте работ над проектом «Техношкола» команда выявила возможный риск — отсутствие интереса к проекту у школьников, а значит, отсутствие команд, без которых проект вообще нельзя реализовать. Чтобы этого избежать, участвовать в проекте предложили профильным колледжам, сотрудничающим с Союзом машиностроителей России.
Другой риск мог наступить на этапе проведения воркшопа. Мероприятие запланировали на декабрь, запускать готовые самолеты участники должны были на улице. Воркшопу мог помешать внезапный снегопад или слишком сильный ветер. Выход был один — сдвинуть время запуска, дождавшись подходящих погодных условий. Однако этот риск не наступил.

Минимизировать риски можно двумя способами. Первый — сразу предусмотреть антикризисные меры в рабочем плане проекта. Второй — включить антикризисные меры в план, только если риск наступит.

Примерный перечень актов учреждения, регламентирующих проектную деятельность

Положение об управлении проектами.
Распоряжение об утверждении форм предложения по проекту (инициативной заявки), паспорта проекта, плана управления проектом, отчета о выполнении проекта и т. п.
Положение о системе делопроизводства по проекту.
Положение об организации мониторинга выполнения проекта.
Положение о премировании членов проектной команды и рабочих групп.
Изменения в штатном расписании.
Приказ руководителя об утверждении паспорта конкретного проекта.
Приказы об открытии и закрытии конкретного проекта.
Распоряжение об утверждении рабочей группы.

Шаг 8. Подведите итоги проектной деятельности

Финальный этап работы над проектом — подвести итоги и оценить результаты. Для этого еще на стадии, когда планируете проект, заложите критерии успеха — качественные и количественные. Проще продумать количественные критерии. Но качественные критерии тоже важны. Они отражают изменения, спровоцированные реализацией проекта, например, положительные отзывы участников и экспертного сообщества, публикации в СМИ и социальных сетях.

ПРИМЕР

Количественные показатели успешной реализации проекта «Техношкола»:
минимум четыре команды участников (каждая команда максимум по 15 человек);
минимум три модели самолетов, способных полететь, изготовленных во время обучения.
Качественные показатели успешной реализации проекта «Техношкола»:
хорошие отзывы участников проекта;
положительные отзывы экспертного сообщества;
публикации в СМИ и соцсетях.