Алтунина Ю. О.
Шкарина В. С.

Продюсирование в креативных индустриях

Практикум

Ю. О. Алтунина, В. С. Шкарина

Продюсирование в креативных индустриях

Практикум

Электронное текстовое издание

Санкт-Петербург
Наукоемкие технологии
2026

© Алтунина Ю. О., Шкарина В. С., 2026
ISBN 978-5-00271-139-0

УДК 338.467.6:7.075
ББК 65.497
А52

Авторы:

Юлия Олеговна Алтунина, к.э.н., доцент, заведующий кафедрой «Реклама и связи с общественностью в медиаиндустрии» факультета экономики и управления Московского политехнического университета;

Вера Сергеевна Шкарина, к.э.н., доцент кафедры управления факультета управления ИСЭН Российского государственного гуманитарного университета

Рецензенты:

Лидия Сергеевна Леонтьева, д.э.н., профессор, профессор кафедры регионального и муниципального управления факультета государственного управления МГУ им. М. В. Ломоносова;

Елизавета Сергеевна Соколова, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой мировой экономики и мировых финансов факультета международных экономических отношений Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

А52 Алтунина Ю. О., Шкарина В. С. Продюсирование в креативных индустриях [Электронный ресурс]: практикум / Ю. О. Алтунина, В. С. Шкарина. – СПб.: Наукоемкие технологии, 2026. – 85 с. –
URL: https://publishing.intelgr.com/archive/Prodyusirovanie-v-kreativnikh-industriyakh.pdf.

ISBN 978-5-00271-139-0

Практикум по направлению продюсирования в креативных индустриях содержит систематизированный комплекс практических заданий, разработанных с учётом современных требований к профессиональной деятельности продюсера и актуальных тенденций развития управления в креативных индустриях и проектного менеджмента в сфере искусства и культуры. Отбор учебного материала осуществлялся на основе научно-практического анализа ключевых компетенций, необходимых для эффективной работы с творческими проектами: от формирования концепции и обоснования бюджета до оценки рисков и адаптации заявки под требования различных источников финансирования.

В целях последовательного освоения профессионального инструментария практикум структурирован по принципу нарастания сложности – от аналитических заданий, направленных на критическое осмысление готовых проектных и управленческих материалов, к самостоятельному созданию документации и её защите в условиях экспертной оценки. Каждое задание ориентировано на формирование конкретного навыка и предполагает получение измеримого результата, что обеспечивает возможность объективного контроля освоения материала.

Практикум адресован студентам направлений подготовки, связанных с управлением проектами, продюсированием, управлением бизнесом в сфере культуры, искусства и креативных индустрий, а также может быть использован в системе дополнительного профессионального образования специалистами, осваивающими инструменты бизнес-проектирования и управления проектами в креативных индустриях.

УДК 338.467.6:7.075
ББК 65.497

ISBN 978-5-00271-139-0 © Алтунина Ю. О., Шкарина В. С., 2026

Учебное издание

Алтунина Юлия Олеговна
Шкарина Вера Сергеевна

Продюсирование в креативных индустриях

Практикум

Электронное текстовое издание

Издается в авторской редакции
Верстка *Ю. Н. Сафонкина*
Главный редактор *В. М. Коровин*

Подписано к использованию 29.05.2026.
Объем издания – 4,4 Мб.

Издательство «Наукоемкие технологии»
ООО «Корпорация «Интел Групп»
https://publishing.intelgr.com
E-mail: publishing@intelgr.com
Тел.: +7 (812) 945-50-63
Интернет-магазин издательства
https://shop.intelgr.com/

ISBN 978-5-00271-139-0



ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ **8**

КАК РАБОТАТЬ С ПРАКТИКУМОМ **9**

ТЕМА 1. ОСНОВЫ ПРОДЮСИРОВАНИЯ **10**

Задание 1. Разработка концепции проекта 10

Задание 2. Составление питча для инвесторов 10

Задание 3. Расчёт бюджета проекта 11

Задание 4. Разработка календарного плана 11

Задание 5. Поиск и отбор команды 11

Задание 6. Разработка маркетинговой стратегии 12

Задание 7. Управление рисками 12

Задание 8. Проведение фокус-группы 12

Задание 9. Подготовка релиза и дистрибуции 13

Задание 10. Постпроектный анализ 13

Задание 11. Практическое задание «SWOT-анализ для стартапа в креативной индустрии» 14

Задание 11.1. SWOT-анализ креативного проекта 14

Задание 11.2. SWOT-анализ и стратегия выхода на рынок 17

Задание 11.3. Анализ конкурентной среды по модели Портера 21

Задание 12. Сегментация аудитории и моделирование пользовательских персон 25

Задание 12.1. Создание базовой персоны 25

Задание 12.2. Сравнение персон для многосегментного рынка 26

Задание 12.3. Проверка персон через гипотезы 27

ТЕМА 2. ПЕРЕГОВОРЫ, ЮРИДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ, МАСШТАБИРОВАНИЕ **29**

Задание 1. Подготовка договора с подрядчиком 29

Задание 2. Переговоры с партнёром/инвестором 29

Задание 3. Управление конфликтом в команде 30

Задание 4. Кросс-промо с другим проектом 30
Задание 5. Оптимизация бюджета без потери качества 30
Задание 6. Работа с обратной связью от аудитории 31
Задание 7. Масштабирование проекта 31
Задание 8. Создание пресс-кита 31
Задание 9. Анализ конкурентов 32
Задание 10. Разработка личного бренда продюсера 32
ТЕМА 3. КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА 33
Задание 1. Анализ кейса 33
Задание 2. Разработка собственного проекта 33
Задание 3. Визуализация идеи 34
Задание 3.1 34
Задание 3.2 38
Задание 3.3 42
ТЕМА 4. ТРЕНДЫ В КРЕАТИВНОЙ ЭКОНОМИКЕ 46
Задание 1. Тренд-карта: от глобального к локальному 46
Задание 2. Антитренд: критика и альтернатива 46
Задание 3. Этапы проектирования в сфере креативной экономики 47
Задание 4. Разработка дорожной карты проекта 48
Задание 5. Пилотное тестирование и итерация 49
ТЕМА 5. КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ 51
Задание 1. Анализ рыночного потенциала ниши 51
Задание 2. Карта конкурентного поля 52
Задание 3. Прогнозирование спроса через тренды 53
Тема 6. ФАНДРАЙЗИНГ 55
Задание 1. Определение параметров фандрайзинговой кампании 55
Задание 2. Анализ аудитории доноров и каналов привлечения 55
Задание 3. Анализ потенциальных доноров 55
Задание 4. Составление заявки на грант 56
Задание 5. Подготовка письма донору 56

Тема 7. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ 57
Задание 1. Базовый финплан стартапа 57
Задание 2. Анализ чувствительности проекта 58
Задание 3. План монетизации цифрового продукта 59
Задание 4. Анализ готовых целей: где ошибки? 60
Тема 8. МАРКЕТИНГ 62
Задание 1. Сегментация целевой аудитории и составление портрета потребителя 62
Задание 2. Разработка маркетинговой стратегии для нового продукта 62
Задание 3. Анализ эффективности рекламных каналов 62
Задание 4. Портрет аудитории за 60 минут 63
Задание 5. УТП: скажи главное одним предложением 64
Задание 6. Контент-план: неделя до анонса 65
Задание 7. Питч инфлюенсеру: письмо и условия 66
Задание 8. Расчёт рекламного бюджета 68
Задание 9. Пресс-релиз: анонс проекта 69
Задание 10. Кризис в соцсетях: антикризисный симулятор 70
Задание 11. Разбор провального запуска: работа над ошибками 72
Задание 12. Сценарий партнёрства: переговоры с площадкой 73
Задание 13. Маркетинговый план проекта на одной странице создание материала 75
Тема 9. РАБОТА С ПРОЕКТНОЙ ЗАЯВКОЙ 77
Задание 1. Разработка концепции проекта и формулировка проблемы 77
Задание 2. Составление бюджета и календарного плана 77
Задание 3. Анализ рисков и подготовка презентации для экспертов 78
Задание 4. Анатомия заявки 78
Задание 5. Заявка с дырами 79
Задание 6. Питч за 3 минуты 80
Задание 7. Бюджетный детектив 80
Задание 8. Смена аудитории 81

Задание 9. Экспертная комиссия 82
Задание 10. Заявка за 60 минут 82
Задание 11. Риск-карта 83
Задание 12. До и после 84
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 85

ВВЕДЕНИЕ

Практикум представляет собой учебно-методическое пособие, разработанное в целях формирования и развития профессиональных компетенций в области продюсирования в креативных индустриях. Стремительная трансформация культурного и медиапространства, усиление конкуренции на рынках творческих продуктов, а также возрастающая роль проектного управления в креативной экономики, сфере культуры и искусства обусловливают необходимость подготовки специалистов, способных эффективно организовывать творческие процессы, привлекать ресурсы и выводить проекты на профессиональный уровень.

Концепция учебного пособия основана на деятельностном подходе к обучению, предполагающем последовательное освоение ключевых функций продюсера и менеджера в креативных индустриях посредством выполнения практических заданий, максимально приближенных к реальным условиям профессиональной деятельности. Содержание практикума охватывает семь тематических блоков: от разработки проекта и формирования команды до стратегического анализа, юридического оформления и построения личного бренда специалиста.

Структура заданий построена по принципу нарастающей сложности. Ряд заданий имеет сквозной характер: результаты одного задания служат исходным материалом для следующего, что моделирует реальную логику работы над проектом.

Практикум адресован студентам профильных образовательных программ в области креативной экономики, продюсирования, менеджмента культуры, кино- и медиапроизводства, арт-менеджмента, а также практикующим специалистам, стремящимся систематизировать и расширить свои профессиональные знания.

КАК РАБОТАТЬ С ПРАКТИКУМОМ

1. Выполняйте задания по порядку внутри каждой темы – они опираются друг на друга.

2. Для реалистичности используйте реальный проект или придумайте гипотетический.

3. После каждого задания запрашивайте обратную связь у наставника или коллег.

4. Многие задания связаны между темами: например, договор из темы 2 используется в переговорах.

ТЕМА 1. ОСНОВЫ ПРОДЮСИРОВАНИЯ

Цикл из 10 практических заданий охватывает ключевые этапы работы продюсера: от идеи и планирования до реализации и анализа. Каждое задание включает цель, условия выполнения и критерии оценки. Выполняйте задания по порядку – каждое опирается на предыдущее.

Задание 1. Разработка концепции проекта

Цель: сформировать чёткую идею и обосновать её потенциал.

Условия:

- Выберите формат (фильм, сериал, музыкальный альбом, выставка, фестиваль, digital-проект).
- Опишите концепцию в 1–2 абзацах: суть, целевая аудитория, уникальность.
- Добавьте 3–5 референсов (аналогичные успешные проекты).

Критерии: ясность, оригинальность, соответствие аудитории, обоснованность референсами.

Задание 2. Составление питча для инвесторов

Цель: научиться презентовать проект в сжатой форме.

Условия:

- Подготовьте текст питча (не более 300 слов) по схеме: проблема → решение → уникальность → бизнес-модель.
- Добавьте 2–3 ключевых метрики (например, ожидаемая аудитория, бюджет, ROI).
- Запишите аудио- или видеоверсию питча (до 2 мин).

Критерии: убедительность, лаконичность, чёткость бизнес-логики.

Задание 3. Расчёт бюджета проекта

Цель: освоить базовое бюджетирование.

Условия:

- Возьмите свой проект из задания 1.
- Составьте таблицу расходов (минимум 10 статей): производство, маркетинг, гонорары, аренда, налоги и т. д.
- Укажите источники финансирования (инвесторы, гранты, краудфандинг).
- Рассчитайте точку безубыточности.

Критерии: реалистичность сметы, полнота статей, корректность расчётов.

Задание 4. Разработка календарного плана

Цель: научиться планировать сроки и ресурсы.

Условия:

- Для того же проекта составьте график работ на 6 месяцев.
- Выделите ключевые этапы (пре-продакшн, продакшн, пост-продакшн, релиз).
- Укажите дедлайны и ответственных.
- Используйте инструмент: Excel, Google Sheets или Trello/Asana.

Критерии: логичность этапов, учёт рисков, наглядность графика.

Задание 5. Поиск и отбор команды

Цель: отработать навыки подбора специалистов.

Условия:

- Составьте список из 5–7 ключевых ролей для вашего проекта (режиссёр, сценарист, маркетолог и т. д.).
- Напишите для каждой роли: требования, критерии отбора, примерные гонорары.

• Найдите 2–3 реальных кандидата (через соцсети, портфолио-платформы) и обоснуйте выбор.

Критерии: релевантность требований, обоснованность выбора кандидатов.

Задание 6. Разработка маркетинговой стратегии

Цель: продумать продвижение проекта.

Условия:

• Определите каналы продвижения (соцсети, СМИ, партнёрства).

• Придумайте 3–5 креативных активностей (например, вирусный челлендж, закрытый показ).

• Составьте медиаплан на 3 месяца с бюджетом.

Критерии: оригинальность идей, соответствие ЦА, реалистичность бюджета.

Задание 7. Управление рисками

Цель: выявить и минимизировать угрозы проекту.

Условия:

• Для вашего проекта перечислите 5–7 потенциальных рисков (финансовых, творческих, логистических).

• Для каждого риска предложите 1–2 способа предотвращения или решения.

• Оцените вероятность и влияние каждого риска (таблица 3×3).

Критерии: полнота анализа, практичность решений.

Задание 8. Проведение фокус-группы

Цель: получить обратную связь от целевой аудитории.

Условия:

• Подготовьте 5–7 вопросов для тестирования концепции (например: «Что вас зацепило?», «Какие сомнения?»).

- Проведите опрос 5–10 человек из ЦА (очно или онлайн).
- Проанализируйте ответы и выделите 2–3 ключевых инсайта.

Критерии: качество вопросов, глубина анализа, выводы для доработки проекта.

Задание 9. Подготовка релиза и дистрибуции

Цель: спланировать выход проекта на рынок.

Условия:

- Выберите платформы для релиза (кинотеатр, стриминг, соцсети, офлайн-мероприятие).
- Составьте план действий за 1 месяц до релиза (анонсы, тизеры, пресс-релизы).
- Укажите метрики успеха (количество просмотров, продажи, охват).

Критерии: продуманность стратегии, соответствие формату проекта.

Задание 10. Постпроектный анализ

Цель: оценить результаты и извлечь уроки.

Условия:

- Представьте, что проект завершён. Составьте отчёт:
  – Что удалось (3 пункта)?
  – Что пошло не так (2–3 пункта)?
  – Какие 3 изменения внесите в следующий проект?
- Добавьте 2–3 метрики (например, ROI, уровень удовлетворённости команды).

Критерии: объективность, конкретика, практическая польза выводов.

Задание 11. Практическое задание
«SWOT-анализ для стартапа в креативной индустрии»

Цель: отработать навык комплексного анализа бизнес-проекта через SWOT-матрицу; научиться переводить результаты анализа в практические стратегические решения.

Формат: индивидуальная аналитическая работа.

Срок выполнения: 7 дней.

Объём: 1200–1500 слов (без учёта таблицы).

Задание 11.1. SWOT-анализ креативного проекта

Выберите проект для анализа

Либо возьмите реальный стартап из сферы креативной экономики (дизайн, медиа, искусство, событийный бизнес, креативное образование и т. п.).

Либо придумайте собственный концепт креативного бизнеса (например: онлайн-галерея цифрового искусства, студия персонализированных подарков, платформа для обмена креативными навыками).

Кратко опишите проект (50–70 слов): название, суть, целевая аудитория.

Составьте SWOT-матрицу

Заполните таблицу 2 × 2, где каждый квадрант содержит 4–6 пунктов. Формулируйте тезисы чётко и конкретно, избегайте общих фраз.

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
* Что даёт проекту конкурентное преимущество? Внутренние ресурсы, уникальные компетенции, бренд, технологии.	Что ограничивает развитие? Недостающие ресурсы, узкие места, зависимость от внешних факторов.
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
–	–
Внешние факторы, которые можно использовать.	Внешние риски, которые могут навредить. Конкуренция,

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
Рыночные тренды, партнёрства, технологические прорывы.	экономические изменения, регуляторные ограничения.

Проведите перекрёстный анализ

На основе матрицы сформулируйте 4 стратегические связки по шаблону:

S + O («Как использовать сильные стороны для захвата возможностей?») – 2 решения.

W + O («Как преодолеть слабости, чтобы воспользоваться возможностями?») – 2 решения.

S + T («Как сильными сторонами нейтрализовать угрозы?») – 2 решения.

W + T («Как минимизировать риски из-за слабостей?») – 2 решения.

Каждое решение опишите в 2–3 предложениях: суть, шаги, ожидаемый результат.

Сформулируйте выводы

Ответьте на вопросы (по 2–3 предложения на каждый):

Какой ключевой приоритет для развития проекта вы выявили?

Какие 2–3 действия нужно предпринять в ближайшие 3–6 месяцев?

Какие долгосрочные риски требуют постоянного мониторинга?

Оформите результат

SWOT-матрица в виде таблицы.

8 стратегических решений (по 2 на каждую связку).

Раздел «Выводы» (150–200 слов).

Список источников (если анализировали реальный проект).

Критерии оценки

Полнота SWOT-матрицы (25%) – чёткость и конкретика пунктов, отсутствие «воды».

Корректность перекрёстного анализа (30%) – логичность связок, практическая применимость решений.

Глубина выводов (25%) – способность выделить приоритеты и действия.

Структура и оформление (15%) – читаемость таблицы, логика изложения, аккуратность.

Источники (5%) – если требуется, наличие ссылок на данные о проекте/рынке.

Пример заполнения (фрагмент)

Проект: «ArtSwap» – платформа для обмена цифровыми арт-работами между художниками.

Сильные стороны (S):

Сообщество активных цифровых художников.

Встроенный инструмент для лицензирования работ.

Низкий порог входа для пользователей.

Слабые стороны (W):

Отсутствие монетизации.

Зависимость от активности пользователей.

Ограниченная функциональность на старте.

Возможности (O):

Рост спроса на NFT и цифровое искусство.

Партнёрство с онлайн-галереями.

Интеграция с соцсетями для художников.

Угрозы (T):

Жёсткая конкуренция с маркетплейсами NFT.

Риски пиратства и нарушения авторских прав.

Волатильность криптовалютного рынка.

Связка S + O:

Использовать сообщество художников для быстрого запуска партнёрской программы с галереями (шаг 1: переговоры с 3–5 галереями; шаг 2: создание эксклюзивных коллекций).

Применить инструмент лицензирования для предложения «подписок на арт» (шаг 1: тестирование модели на ядре сообщества; шаг 2: маркетинг через соцсети).

Итоговый продукт

Краткое описание проекта (50–70 слов).

SWOT-матрица (таблица).

8 стратегических решений (по 2 на каждую связку).

Выводы (150–200 слов).

Список источников (если применимо).

Формат сдачи: PDF или текстовый документ (шрифт Times New Roman, 12 pt, интервал 1.5).

Практическое задание «SWOT-анализ и разработка стратегии выхода на рынок»

Цель: отработать навыки комплексного SWOT-анализа, научиться связывать внутренние и внешние факторы для формирования конкретных стратегических действий; разработать план запуска проекта с учётом выявленных сильных/слабых сторон и рыночных возможностей/угроз.

Формат: индивидуальная или парная работа (по согласованию с преподавателем).

Задание 11.2. SWOT-анализ и стратегия выхода на рынок

Выберите проект для анализа

Либо возьмите реальный стартап/малый бизнес в креативной индустрии (например: независимая книжная лавка с литературными вечерами, студия кастомизации одежды, платформа для продажи handmade-изделий).

Либо придумайте собственный концепт (например: онлайн-курс по скетчингу для начинающих, фестиваль уличного искусства, сервис подбора креативных пространств для мероприятий).

Кратко опишите проект (70–100 слов): название, суть, целевая аудитория, текущий статус (идея/прототип/работающий бизнес).

Проведите SWOT-анализ

Заполните таблицу 2×2, указав для каждого квадранта 5–7 конкретных, измеримых пунктов. Избегайте общих фраз – опирайтесь на факты, цифры, наблюдения.

Сильные стороны (Strengths) (Что даёт конкурентное преимущество?)	Слабые стороны (Weaknesses) (Что ограничивает развитие?)
Возможности (Opportunities) (Какие внешние факторы можно использовать?)	Угрозы (Threats) (Какие внешние риски могут навредить?)
–	–

Подсказки для заполнения:

Сильные стороны: уникальный навык команды, запатентованная технология, лояльная аудитория, низкие издержки, сильный бренд.

Слабые стороны: нехватка финансирования, отсутствие дистрибуции, слабая онлайн-присутствие, зависимость от поставщиков.

Возможности: рост спроса на нишевый продукт, партнёрства, госпрограммы поддержки, технологические тренды.

Угрозы: новые конкуренты, изменение законодательства, экономическая нестабильность, смена потребительских предпочтений.

Сформулируйте стратегические связки

На основе SWOT-матрицы разработайте 6 конкретных стратегий по шаблону:

– 2 стратегии «S + O» («Как усилить возможности за счёт сильных сторон?»).

– 2 стратегии «W + T» («Как минимизировать угрозы, компенсируя слабые стороны?»).

– 2 стратегии «S → W» («Как сильными сторонами закрыть слабые места?»).

Для каждой стратегии укажите:

– суть (1–2 предложения);

– 3–4 шага реализации;

– ожидаемый результат (какие показатели улучшатся?);

– сроки (краткосрочные/среднесрочные/долгосрочные).

Разработайте план выхода на рынок

Составьте дорожную карту на 6 месяцев, включив в неё:

Этап 1 (0–2 месяца): действия по усилению сильных сторон и использованию возможностей (на основе стратегий S + O).

Этап 2 (3–4 месяца): меры по снижению угроз и компенсации слабостей (на основе стратегий W + T и S → W).

Этап 3 (5–6 месяцев): масштабирование и закрепление позиций (новые партнёрства, расширение ассортимента, выход на смежные сегменты).

Для каждого этапа укажите:

– ключевые задачи (3–5 пунктов);

– необходимые ресурсы (бюджет, люди, технологии);

– метрики успеха (KPI: рост аудитории, выручка, уровень узнаваемости и т. п.).

Оформите итоговый документ

Краткое описание проекта (70–100 слов).

SWOT-таблица (с 5–7 пунктами в каждом квадранте).

6 стратегий с пошаговыми планами (600–800 слов).

Дорожная карта на 6 месяцев (таблица или схема, 400–500 слов).

Выводы (150–200 слов): какие 2–3 действия станут приоритетными в первые 3 месяца? Какие риски требуют постоянного мониторинга?

Список источников (если использовались данные о рынке/конкурентах).

Критерии оценки

Глубина SWOT-анализа (25%) – конкретика, измеримость факторов, опора на данные.

Логичность стратегических связок (30%) – связь между SWOT-факторами и предложенными действиями.

Реалистичность дорожной карты (25%) – чёткость этапов, адекватность ресурсов, релевантность KPI.

Структура и оформление (15%) – читаемость таблиц, логика изложения, аккуратность.

Источники (5%) – наличие ссылок на рыночные данные/кейсы (если применимо).

Пример фрагмента (для вдохновения)

Проект: «CraftLink» – онлайн-платформа для продажи handmade-изделий от локальных мастеров.

Сильные стороны (S):

Сообщество из 500+ проверенных ремесленников.

Встроенная система сертификации качества продукции.

Низкие комиссии для продавцов (10% против 20–30% у конкурентов).

Слабые стороны (W):

Ограниченный маркетинговый бюджет.

Нет мобильного приложения.

Низкая узнаваемость бренда.

Стратегия «S + O»: Использовать сообщество мастеров для партнёрства с локальными магазинами.

Суть: организовать коллаборации с магазинами подарков и интерьерных салонов для офлайн-продаж.

Шаги: 1) составить список из 20 целевых магазинов; 2) провести переговоры о тестовых продажах; 3) разработать пакет условий (эксклюзивность, логистика); 4) запустить пилотный проект с 5 магазинами.

Результат: увеличение продаж на 30%, расширение географии присутствия.

Сроки: 3–5 месяцев.

Итоговый продукт

Описание проекта (70–100 слов).

SWOT-таблица (4 квадранта, 5–7 пунктов в каждом).

6 стратегических связок с пошаговыми планами.

Дорожная карта на 6 месяцев (таблица/схема).

Выводы (150–200 слов).

Список источников (при наличии).

Формат сдачи: PDF или Word-документ (шрифт Times New Roman/Arial, 12 pt, интервал 1.5).

Практическое задание «Анализ пяти сил Портера для креативного бизнеса»

Цель: освоить методику анализа конкурентной среды по модели Майкла Портера; научиться оценивать уровень конкуренции и выявлять ключевые угрозы для бизнеса в креативной индустрии.

Формат: индивидуальная аналитическая работа.

Срок выполнения: 10 дней.

Объём: 1 200–1 500 слов (без учёта таблиц и схем).

Задание 11.3. Анализ конкурентной среды по модели Портера

Выберите объект анализа

Либо возьмите реальный бизнес из сферы креативной экономики (дизайн-студия, книжное издательство, продюсерский центр, арт-галерея, образовательная платформа и т. п.).

Либо разработайте концепт проекта (например: онлайн-школа цифрового искусства, сервис подбора творческих пространств, платформа для продажи NFT).

Кратко опишите объект (100–150 слов): название, сфера деятельности, целевая аудитория, географический охват.

Проведите анализ по пяти силам Портера

Для каждой силы:

– оцените уровень угрозы (низкий / средний / высокий);

– приведите 3–5 аргументов (фактов, примеров, данных), подтверждающих оценку;

– укажите ключевые факторы, влияющие на силу (например, для «новых игроков» – барьер входа, стоимость запуска).

Силы для анализа:

Конкуренция среди существующих игроков

Насколько интенсивна борьба за рынок?

Какие тактики используют конкуренты (ценовая война, маркетинг, инновации)?

Есть ли доминирующие игроки?

Угроза появления новых конкурентов

Каковы барьеры входа в отрасль (инвестиции, лицензии, экспертиза)?

Легко ли скопировать бизнес-модель?

Какие тренды могут привлечь новичков (например, развитие ИИ в дизайне)?

Влияние поставщиков

Сколько у вас ключевых поставщиков (материалов, технологий, услуг)?

Могут ли они диктовать условия (цены, сроки)?

Есть ли альтернативы поставщикам?

Влияние покупателей

Насколько чувствительны клиенты к цене?

Легко ли им сменить поставщика?

Есть ли у них рычаги давления (например, коллективные отзывы)?

Угроза товаров-заменителей

Какие альтернативные решения закрывают ту же потребность клиента?

Насколько они доступны и дешевле?

Растёт ли их популярность?

Составьте сводную таблицу

Оформите результаты в таблицу с колонками:

Сила Портера;

Уровень угрозы (низкий/средний/высокий);

Ключевые факторы риска;

Возможные контрмеры (2–3 шага для снижения угрозы).

Сформулируйте стратегические выводы

Ответьте на вопросы (по 3–4 предложения на каждый):

Какая из пяти сил представляет наибольшую угрозу для вашего бизнеса? Почему?

Какие конкурентные преимущества можно усилить, чтобы противостоять угрозам?

Какие внешние возможности (тренды, партнёрства) помогут снизить давление сил Портера?

Каковы 3 ключевых действия на ближайшие 6 месяцев для укрепления позиций?

Подготовьте визуальную схему

Создайте диаграмму (например, пятиугольник с лучами), где:

– каждая вершина – одна из сил Портера;

– длина луча отражает уровень угрозы (чем длиннее, тем выше угроза);

– рядом с лучом – 1–2 ключевых фактора риска.

Критерии оценки

Глубина анализа каждой силы (40%) – аргументированность, опора на факты, учёт специфики креативной индустрии.

Корректность сводной таблицы (20%) – чёткость формулировок, реалистичность контрмер.

Практичность стратегических выводов (25%) – конкретика действий, связь с результатами анализа.

Качество визуальной схемы (10%) – наглядность, логичность представления данных.

Оформление и источники (5%) – структура текста, ссылки на данные (если использовались).

Пример фрагмента анализа

Объект: онлайн-школа по обучению скетчингу.

Конкуренция среди существующих игроков

Уровень угрозы: высокий.

Аргументы:

На рынке >50 аналогичных школ с аудиторией от 10 тыс. подписчиков.

Конкуренты активно снижают цены (акции до 50%).

Многие предлагают бесплатные вводные курсы для привлечения клиентов.

Ключевые факторы: низкая стоимость входа, высокая эластичность спроса по цене.

Угроза новых конкурентов

Уровень угрозы: средний.

Аргументы:

Барьер входа низкий (достаточно платформы для вебинаров и базы уроков).

Однако для качества контента нужны эксперты-преподаватели.

Рост популярности ИИ-инструментов (например, генерация скетчей) может привлечь новичков.

(Аналогично анализируются остальные три силы.)

Итоговый продукт

Описание объекта анализа (100–150 слов).

Развёрнутый анализ пяти сил (по 200–250 слов на каждую).

Сводная таблица с угрозами и контрмерами.

Стратегические выводы (4 вопроса, 3–4 предложения на каждый).

Визуальная схема (PNG/PDF).

Список источников (если использовались рыночные данные).

Формат сдачи: PDF или Word-документ (шрифт Times New Roman/Arial, 12 pt, интервал 1.5).

Цель – глубже понять аудиторию, чтобы проектировать продукт, коммуникации и сервисы, максимально отвечающие реальным потребностям.

Задание 12. Сегментация аудитории и моделирование пользовательских персон

Задание 12.1. Создание базовой персоны

Цель: научиться формировать целостный портрет типичного пользователя на основе реальных данных.

Задание:

Выберите продукт/сервис из креативной индустрии (например: платформа для продажи цифрового искусства, онлайн-школа рисования, сервис бронирования творческих мастерских).

На основе открытых данных (отзывы, соцсети, аналитика маркетплейсов) выделите 1 ключевую целевую группу (например: «начинающие иллюстраторы 18–25 лет»).

Составьте портрет персоны по шаблону:

Имя и фото (вымышленные, но реалистичные).

Демография: возраст, город, профессия, доход, образование.

Цели: что хочет достичь с помощью продукта? (2–3 пункта).

Мотивация: почему ищет именно такое решение? (1–2 предложения).

Болевые точки: с какими проблемами сталкивается сейчас? (2–3 примера).

Поведение: как ищет информацию, где покупает, что ценит в продукте? (2–3 пункта).

Цитата: короткая фраза от лица персоны, резюмирующая её главную потребность (например: *«Хочу научиться рисовать, но не знаю, с чего начать»*).

Ответьте на вопрос (4–5 предложений): *Как ваш продукт может закрыть 1–2 ключевые болевые точки этой персоны?*

Критерии оценки:

– реалистичность портрета (30%);

– глубина проработки мотивации и болей (30%);

– связь персоны с продуктом (25%);

– ясность цитаты (15%).

Задание 12.2. Сравнение персон для многосегментного рынка

Цель: научиться выделять различия между группами аудитории и адаптировать предложения под каждую.

Задание:

Возьмите тот же продукт, что в задании 1.

Определите 2 дополнительные целевые группы (например: для онлайн-школы рисования – «профессиональные дизайнеры, желающие освоить новую технику» и «пенсионеры, ищущие хобби»).

Для каждой группы создайте сокращённый портрет персоны (по шаблону из задания 1), акцентируя:

– отличия в целях и мотивации;

– разные болевые точки;

– особенности поведения (каналы поиска, критерии выбора).

Составьте таблицу сравнения:

Критерий	Персона 1	Персона 2	Персона 3
Цели	…	…	…
Болевые точки	…	…	…
Каналы поиска	…	…	…
Ключевые требования к продукту	…	…	…

На основе таблицы предложите 1–2 адаптации продукта/сервиса для каждой персоны (например: разные тарифы, форматы контента, способы поддержки).

Критерии оценки:

– чёткость различий между персонами (30%);

– точность выявления уникальных болей и целей (30%);

– практичность адаптаций (25%);

– структурированность таблицы (15%).

Задание 12.3. Проверка персон через гипотезы

Цель: научиться использовать персоны для тестирования продуктовых решений.

Задание:

Выберите 1 персону из заданий 1 или 2.

Сформулируйте 3 гипотезы о том, как она будет взаимодействовать с вашим продуктом. Каждая гипотеза должна включать:

– сценарий использования (когда и зачем откроет продукт?);

– ожидаемое действие (что сделает в первые 30 секунд?);

– потенциальное препятствие (что может её остановить?).

Пример для персоны «начинающий иллюстратор»:

«Гипотеза 1: откроет курс вечером после работы, чтобы снять стресс. Ожидаемое действие – просмотрит бесплатный урок. Препятствие – страх, что задания слишком сложные».

Для каждой гипотезы предложите 1 способ проверки (например: юзабилити-тест, опрос, A/B-тест). Укажите:

– метод сбора данных;

– 2–3 ключевых вопроса для респондентов;

– метрику, которая подтвердит/опровергнет гипотезу (например: % дошедших до оплаты).

Сформулируйте вывод (3–4 предложения): *Какие изменения в продукте стоит внести, если все гипотезы подтвердятся?*

Критерии оценки:

– реалистичность гипотез (30%);

– корректность методов проверки (30%);

– измеримость метрик (25%);

– практичность выводов (15%).

Общие требования к выполнению

Формат: единый документ (PDF/Word) с тремя разделами.

Объём:

Задание 1 – 400–500 слов;

Задание 2 – 500–600 слов (включая таблицу);

Задание 3 – 400–500 слов.

Структурированность: используйте подзаголовки, списки, таблицы.

Примеры: приводите конкретные сценарии, даже если данные гипотетические.

Срок: 7 дней с момента получения задания.

Итоговый продукт:

– 3 портрета персон с детализацией;

– таблица сравнения сегментов;

– 3 проверяемые гипотезы с методами валидации;

– выводы по адаптации продукта.

Три практических задания по финансовому планированию.

Общая цель: отработать навыки составления финансовых планов для проектов в креативной экономике, научиться оценивать рентабельность, прогнозировать денежные потоки и управлять рисками.

ТЕМА 2. ПЕРЕГОВОРЫ, ЮРИДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ, МАСШТАБИРОВАНИЕ

Блок развивает навыки переговоров, юридического оформления сотрудничества, управления конфликтами и масштабирования проектов. Задания связаны между собой: результаты одного используются в следующем.

Задание 1. Подготовка договора с подрядчиком

Цель: научиться формулировать юридические условия сотрудничества.

Условия:

- Выберите роль подрядчика для вашего проекта (например, композитор, дизайнер, PR-агентство).
- Составьте черновик договора (5–7 ключевых пунктов): объём работ, сроки, оплата, права на результат, форс-мажор.
- Укажите, какие документы потребуются дополнительно (акт приёма-передачи, NDA).

Критерии: чёткость формулировок, защита интересов обеих сторон, соответствие нормам ГК РФ (или местного законодательства).

Задание 2. Переговоры с партнёром/инвестором

Цель: отработать аргументацию в переговорах.

Условия:

- Придумайте сценарий: партнёр сомневается в рентабельности проекта.
- Подготовьте 5 аргументов «за» (с цифрами, кейсами, прогнозами).
- Пропишите 3 возможных возражения партнёра и ваши ответы на них.
- Запишите мини-диалог (10 реплик) в формате «вопрос-ответ».

Критерии: логичность аргументов, умение работать с возражениями, вежливая настойчивость.

Задание 3. Управление конфликтом в команде

Цель: научиться разрешать рабочие споры.

Условия:

- Опишите гипотетический конфликт (например, режиссёр и сценарист не согласны по ключевому повороту сюжета).
- Предложите 3 способа урегулирования (медиация, компромисс, привлечение эксперта).
- Составьте скрипт разговора с каждой стороной (по 5 реплик).

Критерии: конструктивность решений, уважение к позициям участников, фокус на цели проекта.

Задание 4. Кросс-промо с другим проектом

Цель: освоить партнёрские интеграции.

Условия:

- Найдите реальный или гипотетический проект, близкий по аудитории к вашему.
- Предложите 2–3 идеи совместного продвижения (например, совместный эфир, конкурс, мерч).
- Напишите письмо-предложение партнёру (до 200 слов): выгода для них, условия, сроки.

Критерии: взаимная польза, оригинальность идей, чёткость условий.

Задание 5. Оптимизация бюджета без потери качества

Цель: научиться экономить ресурсы.

Условия:

- Возьмите бюджет из задания 3 и сократите его на 20%.
- Укажите, какие статьи можно урезать (с обоснованием).
- Предложите 2–3 альтернативы дорогим решениям (например, замена локации, использование стоковых материалов).

Критерии: реалистичность экономии, сохранение ключевых элементов проекта.

Задание 6. Работа с обратной связью от аудитории

Цель: превратить критику в улучшения.

Условия:

- Представьте, что ваш проект получил 5 негативных отзывов (придумайте их).
- Для каждого отзыва: выделите суть претензии, предложите 1–2 способа исправления, напишите публичный ответ (до 100 слов).

Критерии: вежливость, готовность к диалогу, конкретные действия.

Задание 7. Масштабирование проекта

Цель: продумать развитие после успеха.

Условия:

- Ваш проект оказался прибыльным. Составьте план масштабирования на 1 год: 2–3 новых рынка/платформы; 1–2 формата адаптации (например, сериал → фильм); оценка дополнительных затрат и ожидаемой прибыли.

Критерии: реалистичность плана, учёт рисков, экономическая логика.

Задание 8. Создание пресс-кита

Цель: научиться подавать проект СМИ и партнёрам.

Условия:

- Подготовьте пакет материалов (до 5 страниц): синопсис проекта, биография ключевых участников, пресс-релиз (до 300 слов), 3–5 фото/иллюстраций, контакты для связи.

Критерии: информативность, визуальная привлекательность, удобство для журналистов.

Задание 9. Анализ конкурентов

Цель: понять рыночное окружение.

Условия:

- Выберите 3 проекта-конкурента в вашей нише.
- Сравните их по 5 критериям (например, бюджет, аудитория, маркетинговые каналы).
- Выпишите 2 сильных и 2 слабых стороны каждого.
- Сделайте вывод: как выделиться на их фоне?

Критерии: глубина анализа, конкретные выводы для стратегии.

Задание 10. Разработка личного бренда продюсера

Цель: осознать важность персонального позиционирования.

Условия:

- Опишите свой профессиональный образ (3 ключевые черты).
- Придумайте 3 формата самопрезентации (например, подкаст, колонка в СМИ, выступления).
- Составьте контент-план на 1 месяц (5 публикаций): темы, платформы, цели.

Критерии: соответствие целевой аудитории, последовательность образа, измеримые цели.

ТЕМА 3. КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА

Задания закрепляют понимание ключевых принципов креативной экономики через анализ реальных кейсов и разработку собственных бизнес-решений. Формат: индивидуальная работа с элементами мини-исследования и проектирования.

Задание 1. Анализ кейса

Выберите один из предложенных примеров креативной индустрии: коворкинг с программой литературных вечеров; студия кастомизации мебели; платформа для продажи цифрового искусства (NFT); локальный театральный фестиваль.

Проведите краткий анализ по плану:

- Какие креативные ресурсы (знания, навыки, идеи) лежат в основе бизнеса?
- Как компания генерирует добавленную стоимость (за счёт чего получает доход)?
- Какие элементы креативной экономики (интеллектуальная собственность, сетевое взаимодействие, персонализация) она использует?
- Каковы её конкурентные преимущества в сравнении с традиционными аналогами?

Формат сдачи: текстовый анализ (300–500 слов).

Задание 2. Разработка собственного проекта

Придумайте концепцию малого бизнеса в сфере креативной экономики. Опишите: название и суть проекта; целевую аудиторию; креативную составляющую (что делает продукт уникальным); модель монетизации (2–3 источника дохода); потенциальные риски и способы их минимизации.

Формат сдачи: текстовый документ (400–600 слов).

Задание 3. Визуализация идеи

Создайте мини-презентацию (5 слайдов): титульный слайд (название, логотип); описание проблемы и решения; ключевые преимущества; модель дохода; визуальные примеры (эскизы, фото аналогов, инфографика).

Формат: PowerPoint, Canva или аналогичный инструмент.

Критерии оценки: глубина анализа кейса (20%); оригинальность и проработанность собственного проекта (40%); логичность презентации и качество визуала (30%); соблюдение сроков и формата (10%).

«Разработка проекта в сфере креативной экономики: от идеи до плана реализации»

Цель: отработать навыки проектного подхода в креативной экономике – научиться формулировать проектную идею, определять цели и задачи, планировать ресурсы и этапы реализации, оценивать риски и показатели успеха.

Формат: индивидуальная или групповая работа (по согласованию с преподавателем).

Срок выполнения: 14 дней.

Объём: 2 000–2 500 слов (без учёта приложений).

Задание 3.1

Сформулируйте проектную идею

Выберите сферу креативной экономики (дизайн, медиа, искусство, образование, событийный бизнес, крафт и т. п.).

Предложите оригинальный проект (не копируйте существующие решения). Это может быть:

– цифровой продукт (приложение, онлайн-платформа, NFT-коллекция);

– офлайн-проект (фестиваль, выставка, креативное пространство);

– гибридный формат (онлайн + офлайн).

Кратко опишите идею (100–150 слов): название, суть, целевая аудитория, уникальность.

Определите цели и задачи проекта

Цель (1 предложение): какой глобальный результат вы хотите достичь?

Задачи (4–6 пунктов): конкретные шаги для достижения цели. Формулируйте через глаголы действия («разработать», «запустить», «привлечь» и т. п.).

Проведите анализ заинтересованных сторон (стейкхолдеров)

Составьте таблицу:

Группа стейкхолдеров (клиенты, партнёры, инвесторы, команда, органы власти и т. п.);

Интересы (что им важно?);

Влияние на проект (высокое/среднее/низкое);

Способы взаимодействия (как будете учитывать их интересы?).

Разработайте план реализации

Создайте дорожную карту на 6–12 месяцев в виде таблицы или диаграммы Ганта. Для каждого этапа укажите:

– название и сроки (начало/конец);
– ключевые задачи (3–5 пунктов);
– необходимые ресурсы (люди, бюджет, технологии);
– ответственных (роли, не имена);
– контрольные точки (KPI для оценки результата).

Оцените риски и предложите меры их снижения

Заполните таблицу:

Риск (что может пойти не так?);

Вероятность (низкая/средняя/высокая);

Последствия (как повлияет на проект?);

Меры предотвращения (2–3 действия).

Выберите 4–5 ключевых рисков.

Рассчитайте бюджет проекта

Составьте смету в виде таблицы:

– статья расходов (аренда, зарплаты, маркетинг, технологии и т. п.);

– сумма (в рублях или условных единицах);

– источник финансирования (собственные средства, грант, инвесторы и т. п.).

Обоснуйте ключевые статьи (1–2 предложения на каждую).

Определите показатели успеха

Перечислите 5–7 KPI, по которым будете оценивать эффективность проекта через 6 месяцев после запуска. Для каждого:

– укажите целевое значение;

– опишите метод измерения.

Примеры KPI: количество пользователей, выручка, уровень вовлечённости, число партнёрств.

Подготовьте презентацию для инвесторов

Создайте 5 слайдов (в PowerPoint, Canva или аналогичном инструменте):

Слайд 1: название и суть проекта.

Слайд 2: целевая аудитория и проблема, которую решаете.

Слайд 3: уникальное предложение и конкурентные преимущества.

Слайд 4: дорожная карта и ключевые этапы.

Слайд 5: финансовые перспективы и KPI.

Критерии оценки

Оригинальность идеи (15%) – новизна, соответствие трендам креативной экономики.

Чёткость целей и задач (15%) – логичность, измеримость, связь с идеей.

Глубина анализа стейкхолдеров (10%) – полнота списка, понимание интересов.

Реалистичность дорожной карты (20%) – обоснованность сроков, ресурсов, KPI.

Проработка рисков (15%) – актуальность угроз, эффективность мер предотвращения.

Корректность бюджета (10%) – детализация, обоснованность статей.

Качество презентации (10%) – наглядность, логика, убедительность.

Оформление (5%) – структура текста, аккуратность таблиц, ссылки на источники (если нужны).

Пример фрагмента (для вдохновения)

Проект: «SoundScape» – мобильное приложение для создания персонализированных звуковых ландшафтов (ambient-звуки + музыка) для работы, медитации, сна.

Цель: за 12 месяцев привлечь 50 000 платящих пользователей и выйти на самоокупаемость.

Задачи:

Разработать MVP приложения с базовым набором звуков.

Провести тестирование с фокус-группой (100 человек).

Запустить маркетинговую кампанию в соцсетях и подкастах.

Заключить партнёрства с сервисами медитации.

Внедрить систему подписки с премиум-контентом.

Стейкхолдеры:

Пользователи – хотят качественный звук без рекламы; влияние высокое; взаимодействие через отзывы и бета-тестирование.

Инвесторы – ожидают ROI через 18 месяцев; влияние высокое; регулярные отчёты о KPI.

(Аналогично заполняются остальные разделы.)

Итоговый продукт

Описание проектной идеи (100–150 слов).

Цели и задачи (1 цель + 4–6 задач).

Таблица стейкхолдеров (5–7 групп).

Дорожная карта (таблица/диаграмма Ганта).

Таблица рисков (4–5 рисков).

Бюджет проекта (таблица + обоснования).

Список KPI (5–7 показателей).

Презентация для инвесторов (5 слайдов в PDF/PPTX).

Список источников (если использовались данные о рынке/конкурентах).

Формат сдачи:

– текстовый документ (PDF/Word, шрифт Times New Roman/Arial, 12 pt, интервал 1.5);

– презентация (PDF/PPTX);

– дорожная карта (можно приложить отдельным файлом в формате PNG/PDF).

Практическое задание «Анализ бизнес-идеи по методике 5W»

Цель: освоить методику 5W (Who? What? Where? When? Why?) для структурированного анализа бизнес-проекта в креативной экономике; научиться системно прорабатывать ключевые аспекты запуска продукта/услуги.

Формат: индивидуальная работа.

Срок выполнения: 5 дней.

Объём: 1000–1200 слов (без учёта таблицы).

Задание 3.2

Выберите проект для анализа

Либо возьмите реальный стартап из сферы креативной экономики (дизайн, медиа, искусство, образование, событийный бизнес и т. п.).

Либо придумайте собственную идею (например: онлайн-галерея цифрового искусства, мастер-классы по каллиграфии, сервис подбора креативных пространств).

Кратко опишите проект (50–70 слов): название, суть, формат (онлайн/офлайн/гибрид).

Заполните таблицу по методике 5W

Ответьте на пять ключевых вопросов, раскрывая каждый аспект 3–5 тезисами. Избегайте общих фраз – стремитесь к конкретике.

Вопрос	Содержание анализа	Пример заполнения
Who? (Кто?)	1. Целевая аудитория (портрет клиента: возраст, доход, интересы). 2. Ключевые стейкхолдеры (партнёры, поставщики, команда). 3. Кто будет принимать решение о покупке?	ЦА: женщины 25–40 лет, доход от 70 тыс. руб., увлекаются рукоделием. Партнёры: локальные мастера, маркетплейсы. Решение принимает сам клиент.
What? (Что?)	1. Суть продукта/услуги (что предлагаете?). 2. Уникальное торговое предложение (УТП). 3. Ключевые характеристики (функционал, материалы, формат).	* Продукт: наборы для вышивания с авторскими схемами. УТП: персонализация дизайна под запрос клиента. Характеристики: натуральные нити, инструкция на QR-коде.
Where? (Где?)	1. Каналы сбыта (онлайн-магазин, соцсети, офлайн-точки). 2. География проекта (города, регионы, онлайн-доступ). 3. Где клиент узнает о продукте?	Каналы: Instagram, маркетплейсы, крафт-фестивали. География: Москва, СПб, доставка по РФ. Продвижение: коллабы с блогерами, таргет.
When? (Когда?)	1. Сезонность спроса (пики продаж). 2. Сроки запуска и этапов. 3. Когда клиент готов купить?	Сезонность: рост перед праздниками. Запуск: март 2025, бета-тест – февраль. Покупка: при наличии свободного времени (вечером/в выходные).

Вопрос	Содержание анализа	Пример заполнения
Why? (Почему?)	1. Потребность клиента (почему купит?). 2. Конкурентные преимущества. 3. Почему клиент выберет вас, а не аналог?	Потребность: желание создавать уникальные вещи своими руками. Преимущество: эксклюзивные дизайны. Выбор: гарантия качества нитей + поддержка куратора.

Сформулируйте выводы

На основе анализа ответьте на вопросы (по 3–4 предложения на каждый):

Какие пробелы в проработке проекта выявились при заполнении таблицы?

Какие 2–3 действия нужно предпринять в первую очередь для запуска?

Как можно усилить УТП с учётом ответов на вопросы 5W?

Оформите итоговый документ

Краткое описание проекта (50–70 слов).

Заполненная таблица 5W (с тезисами по каждому вопросу).

Выводы (3 вопроса, 3–4 предложения на каждый).

Список источников (если использовали данные о рынке/аудитории).

Критерии оценки

Глубина проработки каждого «W» (40%) – конкретика, отсутствие «воды», учёт специфики креативной индустрии.

Логичность связей между блоками (25%) – как ответы на вопросы дополняют друг друга.

Практичность выводов (20%) – чёткость действий, реалистичность предложений.

Структура и оформление (10%) – читаемость таблицы, логика изложения, аккуратность.

Источники (5%) – наличие ссылок на данные (если применимо).

Пример заполнения (фрагмент)

Проект: «BookMatch» – сервис подбора книг по психологическому портрету читателя.

Who?

ЦА: мужчины и женщины 18–35 лет, любят читать, но не знают, что выбрать.

Стейкхолдеры: издательства, психологи, блогеры-книголюбы.

Решение о покупке: сам клиент после теста на сайте.

What?

Продукт: персональная подборка книг + подписка на ежемесячные рекомендации.

УТП: алгоритм на основе психологических тестов.

Характеристики: 5 книг в подборке, PDF-гид с анализом.

(Аналогично заполняются блоки Where? When? Why?)

Итоговый продукт

Описание проекта (50–70 слов).

Таблица 5W с развёрнутыми тезисами (по 3–5 на каждый вопрос).

Выводы (3 вопроса, 3–4 предложения на каждый).

Список источников (при наличии).

Формат сдачи: PDF или Word-документ (шрифт Times New Roman/Arial, 12 pt, интервал 1.5).

Практическое задание «Разработка решения методом „от обратного“»

Цель: освоить метод решения задач «от обратного» (reverse thinking) – научиться выявлять скрытые проблемы и находить нестандартные решения через анализ противоположных сценариев.

Формат: индивидуальная работа.

Задание 3.3

Выберите проблему для анализа

Возьмите реальную бизнес-проблему из сферы креативной экономики (например: низкий уровень вовлечённости аудитории в онлайн-галерее, отток клиентов из дизайн-студии, слабая монетизация образовательного контента).

Либо сформулируйте гипотетическую ситуацию (например: «Как увеличить продажи авторских украшений в условиях роста цен на материалы?», «Как удержать аудиторию стримингового сервиса при усилении конкуренции?»).

Опишите проблему (100–150 слов): контекст, текущие показатели, последствия.

Примените метод «от обратного»

Пройдите 4 этапа:

Этап 1. Чётко сформулируйте проблему.

Запишите её в виде вопроса («Как…?», «Почему…?»).

Выделите ключевые факторы, влияющие на ситуацию.

Этап 2. Сформулируйте «обратный» вопрос.

Переверните проблему: вместо «Как улучшить…» спросите «Как максимально ухудшить…».

Пример:

Исходная проблема: «Как повысить конверсию на сайте онлайн-школы?»

Обратный вопрос: «Что нужно сделать, чтобы конверсия упала до минимума?»

Этап 3. Проведите мозговой штурм для «обратного» сценария.

Сгенерируйте 8–10 идей, которые усугубят проблему.

Не фильтруйте идеи – записывайте всё, даже абсурдное.

Для каждой идеи укажите:

– механизм действия (как именно ухудшит ситуацию);

– возможные причины (почему это может произойти).

Этап 4. Переверните идеи в позитивные решения.

Для каждой «ухудшающей» идеи сформулируйте противоположное действие, которое:

устранит причину проблемы;

улучшит ключевые показатели.

Кратко обоснуйте, почему это решение сработает (1–2 предложения).

Составьте матрицу решений

Оформите результаты в таблицу:

«Ухудшающая» идея	Механизм действия	Противоположное решение	Обоснование
Пример: игнорировать отзывы клиентов	Снижает доверие, увеличивает отток	Внедрить систему обратной связи с ответами в течение 24 часов	Повысит лояльность, покажет заботу о клиентах
…	…	…	…

Выберите 3 приоритетных решения

На основе матрицы выделите 3 наиболее перспективных решения.

Для каждого:

– опишите шаги реализации (3–4 пункта);

– укажите необходимые ресурсы (время, бюджет, люди);

– прогнозируйте эффект (какие показатели улучшатся? на сколько?).

Сформулируйте выводы

Ответьте на вопросы (по 4–5 предложений на каждый):

Какие неочевидные причины проблемы выявились при анализе «от обратного»?

Почему метод «от обратного» оказался полезен для поиска решений?

Какие риски могут возникнуть при внедрении выбранных решений? Как их минимизировать?

Подготовьте визуальную схему

Создайте диаграмму (например, «дерево решений»), где:

– корень – исходная проблема;

– ветви – «ухудшающие» идеи;

– листья – противоположные решения.

Используйте цвета для разделения негативных и позитивных сценариев.

Критерии оценки

Глубина анализа проблемы (20%) – чёткость формулировки, выделение ключевых факторов.

Креативность «обратных» идей (25%) – разнообразие сценариев, нестандартность мышления.

Логичность перехода к решениям (30%) – обоснованность противоположных действий, связь с исходной проблемой.

Реалистичность приоритетных решений (15%) – проработанность шагов, адекватность ресурсов, измеримость эффекта.

Качество визуализации (5%) – наглядность схемы, логичность структуры.

Структура и оформление (5%) – читаемость текста, аккуратность таблицы, логика изложения.

Пример заполнения (фрагмент)

Проблема: низкий уровень повторных покупок в онлайн-магазине авторских украшений (только 15% клиентов возвращаются).

Обратный вопрос: что сделать, чтобы клиенты никогда не возвращались в магазин?

«Ухудшающие» идеи:

Не отвечать на вопросы в чате.

Отправлять бракованные изделия.

Затягивать сроки доставки.

Не предлагать персонализированные рекомендации.

Противоположные решения:

Внедрить чат-бота с мгновенными ответами.

Добавить контроль качества перед отправкой.

Гарантировать доставку за 24 часа.

Разработать систему персональных предложений на основе прошлых покупок.

(Аналогично заполняются остальные разделы.)

Итоговый продукт

Описание проблемы (100–150 слов).

Чёткая формулировка проблемы и обратного вопроса.

Список из 8–10 «ухудшающих» идей с механизмами действия.

Матрица решений (таблица).

3 приоритетных решения с шагами и прогнозом эффекта.

Выводы (3 вопроса, 4–5 предложений на каждый).

Визуальная схема («дерево решений» в PNG/PDF).

Список источников (если использовались данные о рынке/конкурентах).

Формат сдачи:

– текстовый документ (PDF/Word, шрифт Times New Roman/Arial, 12 pt, интервал 1.5);

– схема (PNG/PDF).

Практические задания по методу «от продукта»

Суть метода: анализ начинается не с рынка или аудитории, а с самого продукта – его свойств, функционала, уникальности. Задача – через глубокое понимание продукта выявить:

– точки роста и монетизации;

– возможные ниши и сегменты аудитории;

– способы дифференциации от конкурентов.

ТЕМА 4. ТРЕНДЫ В КРЕАТИВНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Блок развивает навыки анализа трендов и их применения на практике. Срок выполнения каждого задания: 5–7 дней.

Задание 1. Тренд-карта: от глобального к локальному

Цель: научиться масштабировать глобальные тренды под локальный контекст, выявлять точки роста для регионального бизнеса.

Выберите глобальный тренд из сферы креативной экономики (например: генеративный ИИ в дизайне, устойчивое потребление в моде, геймификация образования). Составьте тренд-карту по трём уровням:

- Уровень 1 (глобальный): опишите тренд (150 слов), приведите 2–3 мировых кейса, укажите объём рынка.
- Уровень 2 (национальный): как тренд проявляется в России? 2–3 локальных примера, особенности адаптации (300 слов).
- Уровень 3 (региональный): 2 потенциальных проекта для вашего города/региона (по 100 слов на каждый).

Разработайте мини-бизнес-план для одного из региональных проектов: цель и УТП, целевая аудитория, ключевые партнёры, первые шаги запуска (3–5 пунктов). Визуализируйте тренд-карту в виде схемы или инфографики.

Критерии оценки: точность анализа глобального тренда (25%); глубина локализации (30%); реалистичность бизнес-плана (30%); качество визуализации (15%).

Итоговый продукт: текстовый отчёт (700–900 слов); инфографика/схема (PNG/PDF); список источников (не менее 4).

Задание 2. Антитренд: критика и альтернатива

Цель: развить критическое мышление в оценке трендов, научиться находить слабые места популярных направлений и предлагать инновационные альтернативы.

Выберите популярный тренд (2024–2025 гг.), имеющий существенные ограничения: NFT-арт; подписки на контент (Patreon, Boosty); виртуальные инфлюенсеры; «быстрая мода» с кастомизацией.

Проведите критический анализ:

– 3–4 сильные стороны (почему тренд популярен?);

– 3–4 слабые стороны (проблемы, риски, этические вопросы);

– 2–3 альтернативных тренда.

Предложите «антитренд-решение» (400 слов): название и суть; целевая аудитория; ключевые технологии; модель монетизации; конкурентные преимущества. Создайте «визитную карточку» антитренда (50–70 слов + визуальный образ).

Критерии оценки: обоснованность критики (30%); оригинальность антитренд-решения (40%); чёткость презентации идеи (20%); соблюдение формата (10%).

Задание 3. Этапы проектирования в сфере креативной экономики

«Проработка идеи: от инсайта к концепции»

Цель: научиться систематизировать первичные идеи и переводить их в проработанную концепцию проекта.

Формат: индивидуальная работа с элементами мозгового штурма.

Срок выполнения: 5 дней.

Задание:

Сгенерируйте **5 разноплановых идей** для креативного проекта (в любой сфере: дизайн, медиа, образование, мода, event-индустрия и т. п.). Кратко опишите каждую (1–2 предложения).

Выберите **одну идею** и проработайте её по схеме:

Проблема: какую потребность аудитории вы решаете? (100 слов)

Целевая аудитория: сегментируйте на 2–3 группы, укажите их ключевые характеристики.

УТП (уникальное торговое предложение): чем ваш проект отличается от аналогов? (50 слов)

Ключевые метрики успеха: какие показатели будут свидетельствовать о работоспособности идеи? (3–5 пунктов)

Риски и ограничения: перечислите 3–4 потенциальных препятствия.

Составьте **концептуальный скетч** (эскиз, схема, mind map), визуализирующий основную идею и её компоненты.

Критерии оценки:

– разнообразие первичных идей (20%);

– глубина проработки выбранной концепции (40%);

– чёткость УТП и метрик (25%);

– качество визуализации (15%).

Итоговый продукт:

– список из 5 идей (кратко);

– развёрнутая концепция выбранного проекта (500–700 слов);

– концептуальный скетч (PNG/PDF).

Задание 4. Разработка дорожной карты проекта

Цель: освоить навыки планирования этапов реализации креативного проекта, распределения ресурсов и сроков.

Формат: групповая или индивидуальная работа.

Срок выполнения: 7 дней.

Задание:

Возьмите концепцию из Задания 1 или предложите новую (согласовав с преподавателем).

Составьте **дорожную карту** проекта на 6 месяцев, разбив его на 4–5 ключевых этапов. Для каждого этапа укажите:

– название и цель;

– сроки (начало/конец);

– ключевые задачи (3–5 пунктов);

– необходимые ресурсы (люди, бюджет, технологии);

– контрольные точки (KPI для оценки результата).

Постройте **диаграмму Ганта** (в Excel, Google Sheets, MS Project или специализированных сервисах) с визуализацией этапов и зависимостей.

Опишите **механизм адаптации** дорожной карты: как вы будете реагировать на изменения (задержки, новые требования, внешние факторы)? (200 слов).

Критерии оценки:

– логичность этапов и их взаимосвязь (30%);

– реалистичность сроков и ресурсов (30%);

– качество диаграммы Ганта (25%);

– проработанность механизма адаптации (15%).

Итоговый продукт:

– дорожная карта (таблица + описание, 600–800 слов);

– диаграмма Ганта (PNG/PDF/ссылка);

– раздел об адаптации (200 слов).

Задание 5. Пилотное тестирование и итерация

Цель: научиться организовывать тестирование прототипа, собирать обратную связь и вносить улучшения в проект.

Формат: практическая работа с элементами исследования.

Срок выполнения: 10 дней.

Задание:

На основе концепции из Задания 1 или 2 создайте **минимальный прототип** (MVP) проекта. Варианты:

– для цифрового продукта – кликабельный прототип (Figma, Adobe XD);

– для офлайн-проекта – макет, сценарий, тестовая версия услуги;

– для медиа-проекта – пилотный выпуск, демо-ролик, пост в соцсети.

Разработайте **план тестирования**:

– целевая аудитория для теста (20–30 человек);

– методы сбора обратной связи (опрос, интервью, наблюдение);

– 5–7 ключевых вопросов для респондентов (например: «Что вам понравилось больше всего?», «Что вызвало затруднения?», «Какие функции вы бы добавили?»).

Проведите тестирование и **соберите данные**. Оформите результаты в таблицу:

– положительные отзывы (3–5 пунктов);

– критические замечания (3–5 пунктов);

– неожиданные инсайты.

Предложите **3–5 итераций** (улучшений) на основе обратной связи. Для каждой:

– опишите суть изменения;

– укажите, какую проблему оно решает;

– оцените сложность внедрения (низкая/средняя/высокая).

Составьте **краткое резюме** (150 слов): какие выводы вы сделали из тестирования и как они повлияют на дальнейшую реализацию проекта.

Критерии оценки:

– качество прототипа (25%);

– продуманность плана тестирования (25%);

– анализ обратной связи (30%);

– обоснованность итераций (20%).

Итоговый продукт:

– прототип (ссылка или файл);

– план тестирования и результаты (500–700 слов);

– список итераций с обоснованиями;

– резюме (150 слов).

ТЕМА 5. КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ

Задание 1. Анализ рыночного потенциала ниши

Цель: научиться оценивать привлекательность рыночной ниши через количественные и качественные показатели.

Задание:

Выберите нишу в креативной экономике (например: онлайн-курсы по цифровому искусству, продажа авторских кукол, организация тематических квестов).

Соберите данные по 5 ключевым параметрам (используйте открытые источники, отчёты, соцсети, маркетплейсы):

– объём рынка (в рублях/количестве пользователей);

– темпы роста за последние 2–3 года;

– основные сегменты аудитории (2–3 группы с описанием);

– ключевые тренды (что влияет на спрос?);

– барьеры входа (регулирование, инвестиции, экспертиза).

Оцените привлекательность ниши по шкале от 1 до 5 (где 5 – максимально привлекательно) по критериям:

– потенциал роста;

– уровень конкуренции;

– доступность ресурсов для старта.

Сформулируйте гипотезу (4–5 предложений): *Стоит ли входить в эту нишу с новым продуктом? Почему?*

Критерии оценки:

– достоверность данных (30%);

– полнота анализа параметров (30%);

– обоснованность оценки привлекательности (25%);

– логичность гипотезы (15%).

Задание 2. Карта конкурентного поля

Цель: выявить ключевых игроков рынка, их сильные и слабые стороны, чтобы найти «свободные зоны» для своего продукта.

Задание:

Выберите продукт/услугу из креативной индустрии (например: сервис по подбору фрилансеров-дизайнеров, магазин винтажной одежды, платформа для продажи цифрового искусства).

Найдите 5 конкурентов (включая прямых и косвенных).

Составьте таблицу:

Конкурент	Ценовой сегмент	Ключевые УТП	Слабые стороны	Каналы продвижения
Пример: Site A	Премиум	Эксклюзивные авторы	Нет мобильной версии	Соц сеть с картинками, партнёрки
…	…	…	…	…

На основе таблицы:

– выделите 2–3 общие слабости конкурентов;

– найдите 1–2 «белые пятна» (незакрытые потребности аудитории);

– предложите 2 идеи для продукта, который закроет эти пробелы.

Сформулируйте позиционирующее утверждение (1–2 предложения) для вашего продукта на этом рынке.

Критерии оценки:

– корректность выбора конкурентов (20%);

– глубина анализа УТП и слабых сторон (30%);

– точность выявления «белых пятен» (25%);

– инновационность идей (15%);

– ясность позиционирования (10%).

Задание 3. Прогнозирование спроса через тренды

Цель: научиться связывать макротренды с конкретными рыночными возможностями для креативного бизнеса.

Задание:

Выберите 1 макротренд (из списка ниже или свой):

– рост интереса к устойчивому потреблению;

– развитие генеративного ИИ в творчестве;

– спрос на персонализированные продукты;

– локальный патриотизм (поддержка локальных брендов);

– геймификация повседневных процессов.

Ответьте на вопросы (по 4–5 предложений на каждый):

Как этот тренд меняет поведение потребителей в креативной индустрии? Приведите 2–3 примера реальных компаний, которые уже используют тренд.

Какие проблемы/потребности аудитории возникают из-за этого тренда?

Какие 3 продукта/услуги можно создать, чтобы удовлетворить эти потребности? Кратко опишите каждый (суть, ЦА, монетизация).

Для одного из продуктов:

– составьте список из 5 ключевых метрик, которые покажут, что тренд работает (например: рост числа подписчиков, средний чек, время на сайте);

– укажите 2–3 источника данных, откуда можно отслеживать эти метрики (аналитика соцсетей, опросы, маркетплейсы).

Критерии оценки:

– актуальность тренда (20%);

– глубина анализа влияния на аудиторию (30%);

– реалистичность продуктовых идей (25%);

– проработанность метрик и источников данных (25%).

Общие требования к выполнению

Формат: единый текстовый документ (PDF/Word).

Объём:

Задание 1 – 500–600 слов;

Задание 2 – 600–700 слов;

Задание 3 – 600–700 слов.

Структурированность: используйте подзаголовки, списки, таблицы.

Источники: указывайте ссылки на данные (отчёты, статьи, статистику).

Срок: 10 дней с момента получения задания.

Итоговый продукт: документ с тремя разделами (по числу заданий), включая таблицы и списки.

Практические задания по методу персон (user personas)

Суть метода: создание детализированных портретов-архетипов целевых пользователей продукта. Каждая «персона» включает:

– демографические данные;

– цели и мотивацию;

– поведенческие паттерны;

– болевые точки и ограничения;

– контекст использования продукта.

ТЕМА 6. ФАНДРАЙЗИНГ

Блок формирует навыки планирования фандрайзинговой деятельности: от постановки целей до коммуникации с донорами. Срок выполнения: 5–10 дней.

Задание 1. Определение параметров фандрайзинговой кампании

Цель: чётко сформулировать задачу фандрайзинга и описать контекст проекта.

Выберите социальный/культурный проект (реальный или гипотетический): фестиваль уличного искусства в малом городе; издание книги местных поэтов; мастерская инклюзивного творчества для людей с ОВЗ.

Опишите проект (150–200 слов): миссия и цель, целевая аудитория, география, сроки. Сформулируйте главную цель фандрайзинга по SMART. Разбейте необходимую сумму на статьи расходов (5–7 пунктов) и укажите срок сбора.

Формат сдачи: текст + таблица статей расходов.

Задание 2. Анализ аудитории доноров и каналов привлечения

Цель: выявить ключевые группы доноров и оптимальные способы коммуникации.

Определите 3–4 основные группы доноров. Для каждой: портрет (возраст, доход, интересы, мотивы); 2–3 канала связи; 1–2 мотивационных аргумента. Выберите и обоснуйте 3 основных инструмента фандрайзинга: краудфандинг, письма спонсорам, благотворительный аукцион, партнёрство с бизнесом, грантовые конкурсы, сбор через соцсети/сайт.

Формат сдачи: таблица по группам доноров + список инструментов с обоснованиями.

Задание 3. Анализ потенциальных доноров

Цель: научиться сегментировать аудиторию доноров и подбирать аргументы под их интересы.

Выберите реальный или гипотетический социальный проект. Составьте список из 5 потенциальных доноров (фонды, компании, частные лица). Для каждого укажите: тип донора; причины возможного интереса; предполагаемый объём финансирования. Для двух доноров сформулируйте краткое ценностное предложение (2–3 предложения).

Формат сдачи: таблица + 2 текста по 30–50 слов.

Задание 4. Составление заявки на грант

Цель: отработать структуру грантовой заявки и аргументацию.

Используйте тот же проект. Заполните шаблон заявки: название проекта; цель и задачи (1 цель, 3–4 задачи); целевая аудитория; сроки реализации; бюджет (5–7 статей расходов); ожидаемые результаты. Напишите аннотацию проекта (не более 100 слов): проблема, решение, бюджет, ключевые результаты.

Формат сдачи: заполненный шаблон + аннотация.

Задание 5. Подготовка письма донору

Цель: научиться формулировать обращение к потенциальному спонсору.

Выберите одного донора. Напишите письмо (структура): приветствие и представление организации; краткое описание проекта; почему обращаетесь именно к этому донору; предложение о встрече; контакты и благодарность. Добавьте список преимуществ для донора (3–5 пунктов). Объём письма – не более 200 слов; деловой, но не шаблонный тон.

Критерии оценки: соответствие структуры заданию; конкретика (цифры, сроки); логичность аргументации; грамотность и стиль.

ТЕМА 7. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Задание 1. Базовый финплан стартапа

Цель: научиться составлять упрощённый финансовый план для запуска креативного проекта.

Задание:

Выберите идею проекта в креативной сфере, например:

– онлайн-курс по каллиграфии;

– мастерская по изготовлению керамики;

– фестиваль уличного искусства.

Составьте таблицу стартовых затрат (на 6 месяцев):

Единовременные расходы (разработка сайта, закупка оборудования, регистрация ИП и т. п.);

Регулярные расходы (аренда, зарплата, маркетинг, хостинг, налоги);

Резервный фонд (10–20% от суммы расходов).

Прогнозируйте доходы:

– перечислите источники (продажи продукта, подписки, партнёрские программы);

– укажите цену за единицу;

– оцените примерный объём продаж/клиентов в месяц.

Рассчитайте:

– общую сумму инвестиций;

– точку безубыточности (в месяцах);

– маржинальность (в%).

Сформулируйте 2–3 способа снизить стартовые затраты без ущерба для качества.

Формат сдачи: таблица расходов/доходов + расчёты + краткий текст (300–400 слов).

Критерии оценки:

– реалистичность затрат (30%);

– обоснованность прогноза доходов (30%);

– корректность расчётов (25%);

– практичность способов экономии (15%).

Задание 2. Анализ чувствительности проекта

Цель: понять, как внешние факторы влияют на финансовую устойчивость проекта.

Задание:

Возьмите финплан из Задания 1.

Выделите 3 ключевых параметра, от которых зависит прибыль (например: цена продукта, объём продаж, стоимость материалов).

Для каждого параметра смоделируйте 3 сценария:

– базовый (ваши исходные цифры);

– негативный (снижение на 20–30%);

– позитивный (рост на 20–30%).

Рассчитайте прибыль/убыток для каждого сценария. Представьте результаты в таблице:

Сценарий	Параметр 1	Параметр 2	Параметр 3	Прибыль/убыток
Базовый	…	…	…	…
Негативный	…	…	…	…
Позитивный	…	…	…	…

Ответьте на вопросы (по 3–4 предложения):

Какой параметр наиболее критичен для проекта?

Какие меры помогут снизить риски при негативном сценарии?

Формат сдачи: таблица сценариев + ответы на вопросы (400–500 слов).

Критерии оценки:

– корректность сценарного анализа (40%);

– точность расчётов (30%);

– практичность мер по снижению рисков (30%).

Задание 3. План монетизации цифрового продукта

Цель: разработать многоканальную модель доходов для цифрового креативного продукта.

Задание:

Выберите цифровой продукт (например:

– мобильное приложение для скетчинга;

– подписка на библиотеку шаблонов;

– NFT-коллекция цифрового искусства).

Предложите 3–4 способа монетизации (например: подписка, разовая покупка, реклама, партнёрские комиссии). Для каждого:

– опишите механизм (как клиент платит?);

– укажите целевую аудиторию;

– оцените потенциальный доход в месяц (обоснуйте цифрами).

Составьте график денежных потоков на 12 месяцев:

– по месяцам отразите доходы по каждому каналу;

– добавьте регулярные расходы (хостинг, маркетинг, поддержка);

– рассчитайте чистую прибыль помесячно.

Определите точку безубыточности и срок окупаемости (в месяцах).

Предложите 1–2 способа увеличить средний чек или LTV (lifetime value) клиента.

Формат сдачи:

– список каналов монетизации с описанием;

– график денежных потоков (таблица или диаграмма);

– расчёты точки безубыточности и окупаемости;

– идеи по росту LTV (500–600 слов суммарно).

Критерии оценки:

– разнообразие каналов монетизации (25%);

– реалистичность прогнозов (30%);

– корректность графика и расчётов (30%);

– инновационность идей по росту LTV (15%).

Общие требования

Формат: единый документ (PDF/Word) с тремя разделами.

Расчёты: используйте формулы, указывайте источники данных (если есть).

Визуализация: графики/таблицы обязательны для Задания 3, желательны для Задания 2.

Срок: 10 дней с момента получения задания.

Объём: суммарно 1 200–1 500 слов (без учёта таблиц и графиков).

Итоговый продукт:

– финплан стартапа (Задание 1);

– анализ чувствительности (Задание 2);

– план монетизации с графиком (Задание 3).

Практическое задание «Постановка целей по методу SMART»

Цель: отработать навык формулирования целей согласно критериям SMART – научиться ставить конкретные, измеримые, достижимые, значимые и ограниченные по времени задачи.

Формат: индивидуальная работа.

Срок выполнения: 5 дней.

Объём: 800–1000 слов (с учётом таблиц и расчётов).

Задание 4. Анализ готовых целей: где ошибки?

Цель: научиться выявлять нарушения критериев SMART в формулировках целей.

Задание:

Ознакомьтесь с 5 примерами целей (ниже).

Для каждой цели:

– укажите, каким критериям SMART она не соответствует (S, M, A, R, T);

– объясните, почему именно этот критерий нарушен (1–2 предложения);

– переформулируйте цель так, чтобы она удовлетворяла всем 5 критериям SMART.

Примеры целей для анализа:

«Повысить продажи».

«Сделать сайт лучше».

«Увеличить лояльность клиентов в следующем году».

«Запустить маркетинговую кампанию до конца квартала».

«Сократить издержки на 10% за счёт оптимизации процессов».

Формат сдачи: таблица из 3 колонок:

– исходная цель;

– нарушение критериев + пояснение;

– переформулированная цель.

Критерии оценки:

– точность выявления нарушений (50%);

– корректность переформулировки (40%);

– ясность пояснений (10%).

ТЕМА 8. МАРКЕТИНГ

Блок формирует навыки анализа аудитории, разработки маркетинговой стратегии и оценки эффективности каналов продвижения.

Задание 1. Сегментация целевой аудитории и составление портрета потребителя

Цель: научиться выделять целевые сегменты рынка и детально описывать потенциального покупателя.

Выберите реальный или гипотетический продукт/услугу. Проведите сегментацию аудитории по 3–4 критериям (демография, география, психографика, поведение). Для каждого сегмента укажите: ключевые характеристики, основные потребности и боли, каналы коммуникации. Для одного сегмента составьте подробный портрет потребителя (персона): имя, возраст, профессия; цели и мотивации; страхи и возражения; примеры фраз о продукте.

Формат сдачи: таблица с сегментами + текстовый портрет (150–200 слов).

Задание 2. Разработка маркетинговой стратегии для нового продукта

Цель: отработать структуру маркетинговой стратегии и логику выбора инструментов.

Используйте тот же продукт. Составьте краткую маркетинговую стратегию: цель; ценностное предложение; позиционирование; каналы продвижения (3–5 каналов) с указанием ЦА внутри канала, формата контента и KPI; бюджет (распределите условные $10 000). Напишите слоган для продукта (не более 10 слов).

Формат сдачи: заполненный шаблон + слоган.

Задание 3. Анализ эффективности рекламных каналов

Цель: научиться оценивать ROI маркетинговых каналов и принимать решения на основе данных.

Представьте, что запустили рекламу по 3 каналам (Instagram, Google, блогер). Заполните таблицу с гипотетическими данными за месяц и рассчитайте: стоимость лида = затраты / количество заявок; доход = количество покупок × средний чек ($100); ROI = (доход − затраты) / затраты × 100%.

Сделайте выводы: какой канал самый эффективный; какие масштабировать, какие оптимизировать; 1–2 способа улучшить результат по наименее эффективному каналу.

Критерии оценки: логичность решений; корректность расчётов; конкретика; структурированность ответа.

Задание 4. Портрет аудитории за 60 минут

Ситуация: Вы только что взяли в работу новый проект – инди-фильм о современных художниках. Бюджет ограничен, поэтому каждый рекламный рубль должен попасть точно в цель. Перед запуском продвижения нужно за один рабочий вечер составить рабочий портрет аудитории.

Что сделать:

1. Возьмите свой текущий проект (или предложенный кейс – инди-фильм). Придумайте ему рабочее название, если его нет.

2. Заполните таблицу портрета аудитории. Не придумывайте «идеальных зрителей» – опирайтесь на здравый смысл и то, что знаете о рынке:

Параметр	Ваш ответ	Откуда вы это знаете?
Возраст		
Пол		
Город / география		
Чем занимается в свободное время		
Что смотрит / слушает / читает		

Параметр	Ваш ответ	Откуда вы это знаете?
Где узнаёт о новых проектах		
Почему может НЕ купить билет/продукт		
Сколько готов заплатить		

3. Выберите один сегмент как приоритетный. Напишите от его лица короткий внутренний монолог (5–7 предложений): «Я узнал об этом фильме из... Я пойду / не пойду, потому что...»

4. Сформулируйте одно предложение – главный вывод о своей аудитории. Именно это предложение будет висеть у вас над столом на время всей кампании.

Сколько времени: 60 минут.

Формат сдачи: заполненная таблица + монолог от лица зрителя + одно ключевое предложение об аудитории.

Критерий успеха: таблица заполнена без пустых строк, монолог звучит как живой человек, а не как маркетинговый шаблон.

Задание 5. УТП: скажи главное одним предложением

Ситуация: Вы звоните потенциальному партнёру – крупному медиахолдингу. У вас ровно 30 секунд, пока он не повесил трубку. Что вы говорите о своём проекте? Это и есть ваше УТП – уникальное торговое предложение.

Что сделать:

1. Запишите 5 вариантов ответа на вопрос «О чём ваш проект и почему на него стоит обратить внимание?». Каждый вариант – не длиннее 25 слов. Пишите быстро, без редактуры.

2. Теперь проверьте каждый вариант по чек-листу:

Вопрос-проверка	Вар. 1	Вар. 2	Вар. 3	Вар. 4	Вар. 5
Понятно, кому это адресовано?	да/нет	да/нет	да/нет	да/нет	да/нет
Ясно, чем это отличается от других?	да/нет	да/нет	да/нет	да/нет	да/нет
Есть конкретная выгода или эмоция?	да/нет	да/нет	да/нет	да/нет	да/нет
Нет «воды» и штампов?	да/нет	да/нет	да/нет	да/нет	да/нет
Итого «да»					

3. Выберите победителя или составьте финальный вариант на основе лучших элементов. Запишите его крупно – это ваше рабочее УТП.

4. Напишите, как вы будете использовать это УТП в трёх точках контакта с аудиторией: в шапке соцсети, в питч-письме партнёру, в рекламном тексте.

Сколько времени: 45 минут.

Формат сдачи: 5 вариантов + заполненный чек-лист + финальное УТП + три варианта применения.

Критерий успеха: финальное УТП можно произнести вслух за 10 секунд, и собеседник понимает, о чём речь.

Задание 6. Контент-план: неделя до анонса

Ситуация: До публичного анонса проекта осталась одна неделя. В вашем распоряжении – страница ВКонтакте и Telegram-канал. Нужно разогреть аудиторию так, чтобы в день анонса пост набрал максимальный органический охват.

Что сделать:

1. Заполните контент-план на 7 дней (с понедельника по воскресенье). Используйте принцип «тепловой лестницы»: каждый день чуть больше намёков на то, что произойдёт.

День	Тема поста	Формат	Платформа	Цель	Текст поста (кратко)
Пн					
Вт					
Ср					
Чт					
Пт					
Сб					
Вс – АНОНС					

Форматы на выбор: карточки, видео, сторис, опрос, голосование, репост с пометкой, прямой эфир, тизер без объяснений.

2. Напишите полный текст поста для дня анонса (воскресенье) – включая заголовок, основной текст, призыв к действию и хештеги.

3. Укажите, как вы будете отслеживать эффект от каждого поста: какой показатель смотрите и где его найти?

Сколько времени: 90 минут.

Формат сдачи: заполненная таблица + полный текст поста-анонса + описание системы отслеживания.

Критерий успеха: каждый пост недели логично ведёт к следующему, анонс звучит как кульминация, а не как отдельное событие.

Задание 7. Питч инфлюенсеру: письмо и условия

Ситуация: Вы нашли блогера с 45 000 подписчиков – точно ваша аудитория. Он никогда не работал с продюсерами, привык к прямой рекламе от брендов. Ваш бюджет на него – 30 000 рублей, но это почти весь бюджет на инфлюенсеров. Нужно написать письмо и подготовиться к переговорам.

Что сделать:

1. Напишите письмо-питч блогеру (не длиннее 180 слов). Структура: 1 предложение о себе → 2–3 предложения о проекте (суть, почему интересно его аудитории) → конкретное предложение (что хотите, что даёте) → призыв ответить.

2. Подготовьте таблицу условий сделки – то, с чем вы идёте на переговоры:

Параметр	Ваш стартовый вариант	Минимально приемлемо	На что готовы уступить
Формат интеграции			
Бюджет			
Сроки публикации			
Согласование текста			
Эксклюзивность			
Метрики для отчёта			

3. Смоделируйте 3 возражения блогера и ваши ответы на них. Возражения: «У меня другие расценки», «Мне не интересна эта тема», «Я не делаю нативную рекламу».

4. Ответьте письменно: как вы поймёте, что интеграция сработала? Назовите 2 конкретные метрики, которые попросите у блогера после публикации.

Сколько времени: 60 минут.

Формат сдачи: письмо-питч + таблица условий + 3 пары «возражение – ответ» + 2 метрики оценки.

Критерий успеха: письмо не начинается со слова «Здравствуйте», таблица заполнена без строк «договорная цена», ответы на возражения конкретны и не агрессивны.

Задание 8. Расчёт рекламного бюджета

Ситуация: Вы готовитесь к релизу. Общий маркетинговый бюджет – 300 000 рублей на 6 недель. Нужно распределить деньги между каналами так, чтобы продать 500 билетов / привлечь 500 первых пользователей. Средний чек – 800 рублей.

Что сделать:

1. Распределите бюджет по каналам. Заполните таблицу (строки можно менять под свой проект):

Канал	Бюджет (руб.)	% от общего	Прогноз охвата	Прогноз конверсий	CPA (руб.)
Таргетированная реклама ВКонтакте					
Telegram Ads					
Реклама у блогеров					
Контекстная реклама (Яндекс)					
PR и бесплатные размещения	0	0%			0
Офлайн (афиши, листовки)					
Резерв (непредвиденное)					–
ИТОГО	300 000	100%		≥500	

2. Рассчитайте CPA для каждого канала (CPA = бюджет канала ÷ прогноз конверсий по нему).

3. Рассчитайте общий ROAS (return on ad spend): ROAS = (500 билетов × 800 руб.) ÷ суммарный платный бюджет. Что означает полученное значение?

4. Ответьте письменно (3–5 предложений): почему вы распределили деньги именно так? Что будет, если охваты окажутся вдвое ниже прогноза – какой канал отключите первым и почему?

Сколько времени: 75 минут.

Формат сдачи: заполненная таблица + расчёт ROAS + письменное обоснование.

Критерий успеха: бюджет в сумме даёт ровно 300 000 руб., CPA рассчитан корректно, обоснование не содержит фраз «примерно» и «может быть».

Задание 9. Пресс-релиз: анонс проекта

Ситуация: Ваш проект объявляет о старте продаж. Нужно разослать пресс-релиз в 15 редакций. У вас один шанс – редакторы получают сотни писем в день и открывают не больше 10%.

Что сделать:

1. Напишите пресс-релиз об анонсе вашего проекта. Строго соблюдайте структуру:

- Заголовок (не длиннее 12 слов, без слова «анонсирует»).
- Лид – первый абзац (отвечает на вопросы: что, кто, где, когда, почему важно). Не длиннее 40 слов.
- Основная часть (2–3 абзаца): детали проекта, ключевые факты, что делает его особенным.
- Цитата от продюсера или другого ключевого участника (2–4 предложения, живым языком – не официальным).
- Технический блок: даты, площадки, цены, как купить/зарегистрироваться.
- Контакт пресс-службы: имя, телефон, email.

2. После написания проверьте пресс-релиз по чек-листу редактора:

Критерий	Проверка (да/нет)
Заголовок понятен без прочтения текста?	
В первом абзаце есть ответы на все 5 вопросов (что/кто/где/когда/зачем)?	
Нет слов «уникальный», «инновационный», «революционный»?	
Цитата звучит как живой человек, а не пресс-служба?	
Есть конкретные цифры (хотя бы одна)?	
Весь текст – не длиннее одной страницы А4?	

3. Напишите тему письма для рассылки этого пресс-релиза (не длиннее 60 символов). Объясните в 2–3 предложениях, почему именно такая формулировка.

Сколько времени: 90 минут.

Формат сдачи: готовый пресс-релиз + заполненный чек-лист + тема письма с обоснованием.

Критерий успеха: все пункты чек-листа – «да», пресс-релиз умещается на одну страницу.

Задание 10. Кризис в соцсетях: антикризисный симулятор

Ситуация: Утро понедельника. В комментариях к вашему посту – 47 новых сообщений. Журналист написал, что ваш проект – «очередная пустышка для отмывания грантов». Пост с обвинениями набрал 3 000 репостов за ночь. У вас есть 2 часа до того, как это подхватят крупные паблики.

Что сделать:

1. Примите решение за первые 15 минут. Ответьте письменно на три вопроса: Реагируете сейчас или ждёте? Кто пишет ответ – лично вы или пресс-служба? Какой канал используете первым – комментарии, пост, сторис или личное сообщение журналисту?

2. Напишите публичный ответ на обвинение (не длиннее 200 слов). Он должен: признавать, что вы видите ситуацию; объяснять факты без агрессии; не оправдываться и не атаковать; заканчиваться конкретным действием (что вы сделаете дальше).

3. Разработайте схему эскалации: кто в вашей команде принимает решения в кризисной ситуации и в каком порядке?

Уровень кризиса	**Признаки**	**Кто принимает решение**	**Срок реакции**
Жёлтый (локальный негатив)	до 100 негативных комментариев		
Оранжевый (распространение)	репосты в крупных пабликах, СМИ		
Красный (репутационный удар)	ТВ, топ-издания, трендовый хештег		

4. Напишите 3 правила антикризисной коммуникации для вашей команды – коротко, как памятка на холодильник (каждое правило – одно предложение).

Сколько времени: 75 минут.

Формат сдачи: решение за 15 минут (3 ответа) + публичный ответ + схема эскалации + 3 правила.

Критерий успеха: публичный ответ не содержит слов «к сожалению», «мы вынуждены», «хотим заверить»; в схеме нет строк «обсудим по ситуации».

Задание 11. Разбор провального запуска: работа над ошибками

Ситуация: Реальная ситуация (анонимизировано). Продюсер потратил на маркетинг 450 000 рублей. Результат: продано 180 билетов при плане 600. Данные по каналам – в таблице ниже. Ваша задача – разобраться, где были ошибки, и составить план исправлений.

Данные рекламной кампании:

Канал	Бюджет	Охват	Клики	CTR	Продажи	CPA (факт)	CPA (план)
Таргет ВКонтакте	120 000	380 000	1 900	0,5%	19	6 316 руб.	2 000 руб.
Реклама у блогеров	200 000	220 000	2 200	1,0%	44	4 545 руб.	2 000 руб.
Контекст Яндекс	80 000	–	4 000	–	72	1 111 руб.	2 000 руб.
Офлайн (афиши)	50 000	–	–	–	45	1 111 руб.	2 000 руб.
ИТОГО	450 000	600 000+	8 100	–	180	2 500 руб.	2 000 руб.

Что сделать:

1. Проанализируйте каждый канал. Для каждого ответьте: это провал или норма? В чём главная проблема?

2. Определите главную причину общего провала (выберите одну и обоснуйте в 3–4 предложениях):

- Неправильное распределение бюджета
- Ошибка в таргетинге / выборе аудитории
- Слабое УТП и коммуникация

- Неправильный выбор каналов
- Внешние факторы (конкурирующие события, сезон)

3. Составьте план исправлений – как бы вы перераспределили те же 450 000 рублей, зная теперь реальные CPA:

Канал	**Прежний бюджет**	**Новый бюджет**	**Обоснование изменения**
Таргет ВКонтакте	120 000		
Реклама у блогеров	200 000		
Контекст Яндекс	80 000		
Офлайн (афиши)	50 000		
Новый канал (если нужен)	0		
ИТОГО	450 000	450 000	

4. Напишите три вывода, которые вы как продюсер берёте из этого кейса в свою практику.

Сколько времени: 90 минут.

Формат сдачи: анализ по каналам + главная причина с обоснованием + новый бюджет + три личных вывода.

Критерий успеха: новый бюджет даёт прогнозный CPA не хуже 2 000 руб. по хотя бы трём каналам.

Задание 12. Сценарий партнёрства: переговоры с площадкой

Ситуация: Вы хотите провести показ / концерт / выставку на площадке, которая обычно не работает с независимыми продюсерами. У площадки – 12 000 человек подписчиков и хорошая репутация. Они отказали вам однажды. Вы просите второй шанс.

Что сделать:

1. Подготовьте предложение для площадки – одностраничный документ (не более 400 слов), который отвечает на их главный вопрос: «Зачем нам это?». Структура: суть проекта → аудитория (и почему она совпадает с аудиторией площадки) → что вы берёте на себя → что просите от площадки → как делите выручку или какова иная выгода для них.

2. Заполните таблицу позиций для переговоров:

Вопрос переговоров	**Ваша позиция**	**Их вероятная позиция**	**Зона компромисса**
Аренда зала			
Продажа билетов (кто ведёт)			
Разделение выручки (%)			
Маркетинг (кто и что делает)			
Технический райдер			
Дата и время мероприятия			

3. Смоделируйте ключевой момент переговоров: площадка говорит «Нам нужна гарантия минимальной выручки – 150 000 рублей». Напишите ваш ответ (3–5 предложений): как вы реагируете, что предлагаете взамен или почему соглашаетесь.

4. Опишите в 2–3 предложениях: что является вашей красной линией в этих переговорах – условие, при котором вы уходите и ищете другую площадку?

Сколько времени: 75 минут.

Формат сдачи: одностраничное предложение + таблица позиций + ответ на ключевой момент + описание красной линии.

Критерий успеха: предложение площадке написано с позиции их выгоды, а не вашей необходимости; в таблице нет пустых строк.

Задание 13. Маркетинговый план проекта на одной странице создание материала

Ситуация: Инвестор даёт вам деньги при условии, что вы покажете маркетинговый план. У него нет времени читать 20 страниц. Он хочет один документ, который отвечает на вопрос: «Как вы найдёте своего зрителя и превратите его в покупателя?»

Это итоговое задание блока. Вы не создаёте новый документ – вы собираете лучшее из заданий 1–9 в единую страницу формата А4.

Структура документа – строго в таком порядке:

Блок	Содержание	Объём
1. Проект	Название, формат, дата релиза, цена	2–3 строки
2. Аудитория	Главный сегмент + одно ключевое предложение (из задания 1)	3–4 строки
3. УТП	Финальная формулировка (из задания 2)	1 предложение
4. Каналы и бюджет	Таблица: канал → бюджет → прогноз конверсий	5–7 строк
5. График	3 ключевых события: за месяц до / в день / через неделю после	3 строки
6. Главная метрика успеха	Одно число: например, «500 продаж за первый месяц»	1 строка
7. Риск №1 и план Б	Главная угроза + что делаете, если она реализуется	2–3 строки

Что сделать:

1. Заполните шаблон выше на основе материалов предыдущих заданий. Документ должен умещаться на одну страницу А4 – это не пожелание, а требование.

2. После написания проверьте документ: дайте прочитать человеку, незнакомому с проектом. Попросите его пересказать главную мысль за 30 секунд. Если не получается – документ нужно упростить.

3. Ответьте письменно (5–7 предложений): что оказалось самым сложным при создании этого плана – и почему именно это, а не что-то другое?

Сколько времени: 120 минут.

Формат сдачи: готовый документ «маркетинговый план на одной странице» + рефлексия (5–7 предложений).

Критерий успеха: документ умещается на одну страницу, незнакомый человек понимает суть за 30 секунд, все 7 блоков заполнены без строки «уточняется».

Что дальше:

После выполнения всех десяти заданий у вас на руках: портрет аудитории, рабочее УТП, контент-план, медиабюджет, пресс-релиз, антикризисная инструкция и итоговый маркетинговый план. Это не учебные упражнения – это рабочие документы, которые можно использовать прямо сейчас.

Следующий шаг – показать план команде и получить обратную связь. Лучший маркетинговый план – тот, который коллеги понимают с первого раза.

ТЕМА 9. РАБОТА С ПРОЕКТНОЙ ЗАЯВКОЙ

Блок охватывает ключевые этапы работы с проектной заявкой: от формулировки идеи до оценки рисков и подготовки презентации для экспертов.

Задание 1. Разработка концепции проекта и формулировка проблемы

Цель: научиться чётко определять проблему, обосновывать актуальность проекта и формулировать его основную идею.

Выберите социальную, образовательную или экологическую проблему, актуальную для вашего региона/города. Составьте краткую концепцию проекта (1–2 страницы):

- описание проблемы (2–3 абзаца: суть, кто затронут, почему важно);
- данные для обоснования (статистика, результаты опросов);
- цель проекта (1 предложение, начинающееся с глагола);
- основные задачи (3–5 пунктов);
- краткое описание решения (1–2 абзаца).

Сформулируйте ключевой вопрос проекта (например: «Как повысить вовлечённость молодёжи в экологические инициативы?»).

Формат сдачи: текстовый документ с разделами, выделенными подзаголовками.

Задание 2. Составление бюджета и календарного плана

Цель: отработать навыки планирования ресурсов и сроков реализации проекта.

Используйте концепцию из задания 1. Разработайте бюджет проекта в виде таблицы: статьи расходов (не менее 5), единицы измерения, количество, цена за единицу, итоговая сумма, источник финансирования.

Составьте календарный план на 3–6 месяцев: этапы проекта; конкретные мероприятия (не менее 3 на этап); сроки; ответственные (по ролям). Укажите общую сумму бюджета и срок реализации.

Формат сдачи: две таблицы (бюджет и календарный план) + итоговые цифры.

Задание 3. Анализ рисков и подготовка презентации для экспертов

Цель: научиться выявлять потенциальные угрозы проекту и убедительно представлять его заинтересованным сторонам.

Для проекта из заданий 1–2 проведите анализ рисков: перечислите 5–7 рисков; для каждого укажите вероятность (низкая/средняя/высокая), потенциальный ущерб и способы минимизации (2–3 действия).

Подготовьте презентацию для экспертной комиссии (5–7 слайдов): название, логотип, срок; проблема и актуальность; цель и задачи; мероприятия и план; бюджет и источники; ожидаемые результаты; контакты и призыв к действию.

Напишите краткие тезисы для устного выступления (1–2 минуты), подчёркивающие уникальность и социальную значимость проекта.

Критерии оценки: логичность и связность концепции; реалистичность бюджета и сроков; глубина анализа рисков; наглядность и убедительность презентации; грамотность материалов.

Задание 4. Анатомия заявки

- Заранее подготовьте 2–3 варианта проектных заявок разного качества: сильную, среднюю и заведомо слабую.
- Для заданий 2 и 8 подготовьте намеренно неполный и полный шаблоны заявки.
- Распечатайте или загрузите в общий доступ шаблон заявки из раздела 3 настоящего документа.
- Сформируйте группы заранее (оптимальный размер: 4–6 человек).

Цель: научиться разбирать структуру проектной заявки и критически оценивать каждый раздел.

Описание: участникам выдаётся реальная (или смоделированная) проектная заявка на финансирование. Необходимо разобрать её структуру: выделить цель, целевую аудиторию, бюджет, KPI и риски – и оценить, насколько каждый раздел убедителен.

Ход работы:

1. Прочитайте заявку целиком, не делая пометок.

2. Заполните таблицу-чеклист: для каждого раздела укажите, что именно написано и насколько это убедительно (1–5).

3. Напишите 2–3 предложения общего вывода: сильные стороны заявки и главная слабость.

Результат: заполненная таблица-чеклист с комментариями по каждому разделу.

Вопрос для обсуждения

Какой раздел оказалось сложнее всего оценить? Почему?

Задание 5. Заявка с дырами

Цель: развить навык выявления пробелов в логике и структуре проектной документации.

Описание: группа получает намеренно неполную заявку: пропущены разделы, размыты формулировки, нет обоснования бюджета. Задача – найти все пробелы, сформулировать вопросы к автору и предложить, как заполнить лакуны без потери концепции.

Ход работы:

1. Разделитесь на пары внутри группы. Каждая пара самостоятельно читает заявку и составляет список замечаний.

2. Объедините списки: уберите дублирующиеся пункты, сформируйте единый перечень вопросов.

3. К каждому вопросу предложите возможный ответ – как бы вы сами заполнили эту лакуну.

Результат: список из минимум 10 конкретных вопросов к автору + краткий перечень предложений по доработке.

Вопрос для обсуждения

Что опаснее для заявки – пропущенный раздел или размытая формулировка?

Задание 6. Питч за 3 минуты

Цель: научиться устно представлять проект убедительно и лаконично.

Описание: на основе выданной заявки участник готовит устный питч для воображаемого грантодателя. Упор – на уникальность проекта и обоснование бюджета. Группа выступает в роли экспертной комиссии и задаёт острые вопросы.

Ход работы:

1. Прочитайте заявку. Выделите 3 ключевых аргумента: зачем этот проект нужен, почему именно эта команда и почему именно этот бюджет.

2. Подготовьте устный питч: вступление (30 сек), суть (90 сек), призыв к действию (60 сек).

3. Выступите. Группа задаёт 2–3 вопроса. Отвечайте кратко и по существу.

Результат: устное выступление + ответы на 2–3 вопроса от группы.

Вопрос для обсуждения 💬

Какой вопрос от «комиссии» оказался самым сложным? Как его можно было предвидеть?

Задание 7. Бюджетный детектив

Цель: освоить критический анализ бюджетных статей и навык их обоснования.

Описание: участники получают заявку с готовым бюджетом, но без обоснований статей расходов. Нужно восстановить логику: откуда взялись цифры, что реалистично, что завышено или занижено – и пересобрать бюджет, который выдержит экспертизу.

Ход работы:

1. Выпишите все статьи расходов в таблицу. Для каждой придумайте возможное обоснование.

2. Сравните свои обоснования в группе. Отметьте статьи, по которым мнения расходятся.

3. Пересоберите бюджет: скорректируйте суммы, которые кажутся нереалистичными, и напишите обоснование для каждой статьи.

Результат: пересмотренная смета с обоснованием каждого изменения.

Вопрос для обсуждения

Как изменился итоговый бюджет по сравнению с исходным? На сколько процентов?

Задание 8. Смена аудитории

Цель: освоить адаптацию одного и того же проекта под разные форматы финансирования.

Описание: одна и та же заявка адаптируется для трёх разных реципиентов: государственный грант, частный спонсор, краудфандинговая кампания. Группы переписывают ключевые разделы под каждый формат и сравнивают результаты.

Ход работы:

1. Разделитесь на три подгруппы. Каждая получает один формат: госграант, спонсор, краудфандинг.

2. Перепишите вводный раздел и раздел «ценность проекта» под свою аудиторию. Учитывайте язык, мотивацию и ожидания реципиента.

3. Представьте результат группе. Обсудите, что изменилось в языке, акцентах и структуре аргументации.

Результат: три версии вводного раздела и раздела «ценность проекта» для разных аудиторий.

Вопрос для обсуждения

Какая версия получилась наиболее убедительной и почему?

Задание 9. Экспертная комиссия

Цель: научиться защищать заявку под давлением и формулировать контраргументы.

Описание: участники разбиваются на две команды: одна защищает заявку, другая играет роль экспертного совета. После 15 минут «защиты» команды меняются ролями. В финале – общее обсуждение: какие аргументы сработали, а какие нет.

Ход работы:

1. Команда защиты: подготовьте 5 ключевых тезисов в пользу проекта.
2. Команда экспертов: подготовьте 5 острых вопросов или возражений.
3. Проведите «защиту» (15 мин). Поменяйтесь ролями и повторите.
4. Финальное обсуждение: какие аргументы оказались самыми убедительными?

Результат: зафиксированный список сильных и слабых аргументов с рекомендациями для автора.

Вопрос для обсуждения

Что труднее – защищать проект или атаковать его? Почему?

Задание 10. Заявка за 60 минут

Цель: отработать написание полноценной заявки в условиях ограниченного времени.

Описание: группа получает только краткое описание идеи проекта (3–4 предложения) и шаблон заявки. Задача – написать полноценную заявку с

нуля: концепция, аудитория, бюджет, сроки, риски. По итогам – экспресс-рецензия другой группы.

Ход работы:

1. Прочитайте описание идеи. Распределите разделы между участниками группы.

2. Каждый пишет свой раздел (30 мин). Затем соберите единый документ и согласуйте стиль.

3. Обменяйтесь заявками с другой группой. Напишите рецензию: что убедило, что нет.

Результат: заполненный шаблон заявки + взаимная рецензия (до 10 предложений).

Вопрос для обсуждения

Что оказалось самым сложным при написании заявки за ограниченное время?

Задание 11. Риск-карта

Цель: сформировать навык выявления и документирования рисков проекта.

Описание: на основе заявки участник составляет карту рисков: выявляет не менее 5 потенциальных угроз (финансовых, репутационных, операционных), оценивает вероятность и влияние каждой, предлагает меры митигации.

Ход работы:

1. Прочитайте заявку. Выпишите всё, что может пойти не так: финансы, команда, аудитория, внешние условия.

2. Оцените каждый риск по двум параметрам: вероятность (1–3) и влияние (1–3).

3. Для рисков с оценкой 6 и выше предложите конкретную меру митигации.

Результат: матрица рисков (вероятность × влияние) с планом реагирования для критических рисков.

Вопрос для обсуждения 💬

Какой риск оказался наиболее неожиданным? Был ли он отражён в самой заявке?

Задание 12. До и после

Цель: сформулировать универсальные принципы написания сильной проектной заявки.

Описание: участникам показывают две версии одной заявки: исходную слабую и доработанную сильную. Без подсказок нужно определить, что изменилось, почему это улучшило заявку – и вывести универсальные принципы.

Ход работы:

1. Прочитайте обе версии заявки. Составьте список всего, что отличается между ними.

2. Для каждого отличия ответьте: почему новая версия лучше? Какой принцип за этим стоит?

3. Сформулируйте 7–10 универсальных принципов сильной заявки и запишите их.

Результат Список из 7–10 принципов сильной проектной заявки, который группа берёт с собой.

Вопрос для обсуждения

Какой из принципов кажется наиболее важным? С чем вы не согласны?

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Лебедева Татьяна Владимировна [и др.]. Креативные индустрии: коммуникационные и организационно-правовые модели. / Т. В. Лебедева и др. – Москва: НИУ ВШЭ, 2024 – 130 с.

2. Логунцова Ирина Вячеславовна. Креативные индустрии в РФ: актуальные практики и перспективы развития: монография / И. В. Логунцова. – Москва: Проспект, 2024. – 110, [1] с.: ил., табл.; 22 см.; ISBN 978-5-392-41972-2: 1000 экз.

3. Развитие креативной экономики и туризма в регионе: монография / [С. В. Земляк, О. М. Гусарова, Г. А. Хроменкова и др.]; под ред. С. В. Земляк. – Москва: Издательство Торговая корпорация «Дашков и К», 2024 – 217 с.

4. Сибрук Джон. Nobrow. Культура маркетинга. Маркетинг культуры = Культура маркетинга. Маркетинг культуры [Текст] / Джон Сибрук; [пер. с англ. В. Козлов]. – Москва: Ад Маргинем Пресс, 2024. – 240 с.

5. Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 N 330-ФЗ.

6. Шкарина Вера Сергеевна. Креативная экономика: мировой опыт и вызовы для России / Шкарина В. С. // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество) (электронная версия). – 2022. – № 4. – С. 17–30. – 594239.

7. Шкарина Вера Сергеевна. Интеллектуальный капитал и система менеджмента в организациях креативной экономики / Шкарина В. С. // Государственное управление. Электронный вестник. – 2024. – № 106. – С. 103–115. – 623892.

8. Щелканов Александр [и др.] Креативные индустрии. Новая экономика впечатлений / А. Щелканов – Москва: Ridero, 2025 – 125 с. ISBN 978-5-0068-3826-0.