

**Министерство культуры Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Российская академия музыки имени Гнесиных»**

**Рабочая программа дисциплины  
Менеджмент в сфере культуры**

**Основная профессиональная образовательная программа  
«Баян, аккордеон и струнные щипковые инструменты (баян,  
аккордеон)»**

**Направление подготовки  
53.04.01 Музыкально-инструментальное искусство**

**Профиль  
Баян, аккордеон и струнные щипковые инструменты**

**Уровень образования —  
Магистратура**

Проректор по учебной  
работе  
«30» августа 2019 г.

УТВЕРЖДАЮ



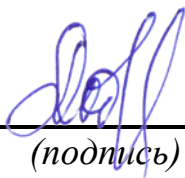
(подпись)

С.С. Голубенко

(расшифровка подписи)

Нач. учебно-методичес-  
кого управления  
«30» августа 2019 г.

СОГЛАСОВАНО



(подпись)

Т.А. Доброскокина

(расшифровка подписи)

Декан факультета  
«30» августа 2019 г..



(подпись)

В.В. Васильев

(расшифровка подписи)

Заведующий кафедрой  
«30» августа 2019 г.



(подпись)

Д.Г. Родионова

(расшифровка подписи)

г. Москва 2019

Автор:

Барыкина А.С., преподаватель кафедры менеджмента музыкального искусства РАМ им. Гнесиных.

## **I. Цели и задачи дисциплины**

**Цель** дисциплины «Менеджмент в сфере культуры» – формирование компетентного специалиста, владеющего основным инструментарием менеджмента и навыками его эффективного использования в сфере культуры.

**Задачи** дисциплины:

- ознакомление обучающихся с базовыми принципами менеджмента;
- формирование представлений об особенностях управленческой деятельности в сфере культуры;
- изучение основ правового регулирования в сфере культуры;
- ознакомление с основными принципами ведения финансово-хозяйственной деятельности в сфере культуры;
- формирование навыков различных видов планирования;
- знакомство со спецификой маркетинга в культуре;
- ознакомление с технологией организации времени и повышения эффективности его использования (тайм-менеджмент);
- изучение методов управления персоналом;
- ознакомление со спецификой работы организаций, осуществляющих образовательную деятельность в сфере культуры;
- расширение кругозора, формирование профессиональных ориентиров магистрантов;
- развитие у обучающихся мотивации к организационно-управленческой деятельности.

## **II. Требования к уровню освоения содержания дисциплины**

Изучение дисциплины направлено на формирование следующих универсальных и рекомендуемых профессиональных компетенций:

<b>Компетенции</b>	<b>Индикаторы достижения компетенций</b>
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	<i>Знать:</i> – принципы формирования концепции проекта в рамках обозначенной проблемы; — основные требования, предъявляемые к проектной работе и критерии оценки результатов проектной деятельности;
	<i>Уметь:</i> – разрабатывать концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы, формулируя цель, задачи, актуальность, значимость (научную, практическую, методическую и иную в зависимости от типа проекта), ожидаемые результаты и возможные сферы их применения; – уметь видеть образ результата деятельности и планировать последовательность шагов для достижения данного результата; — прогнозировать проблемные ситуации и риски в проектной деятельности.

	<p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками составления плана-графика реализации проекта в целом и плана-контроля его выполнения;</li> <li>– навыками конструктивного преодоления возникающих разногласий и конфликтов.</li> </ul>
УК-3. Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– общие формы организации деятельности коллектива;</li> <li>– психологию межличностных отношений в группах разного возраста;</li> <li>– основы стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели;</li> </ul>
	<p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– создавать в коллективе психологически безопасную доброжелательную среду;</li> <li>– учитывать в своей социальной и профессиональной деятельности интересы коллег;</li> <li>– предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий;</li> <li>– планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды;</li> </ul>
	<p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— навыками постановки цели в условиях командой работы;</li> <li>— способами управления командной работой в решении поставленных задач;</li> <li>– навыками преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон.</li> </ul>
ПК-2. Способен руководить организациями, осуществляющими деятельность в сфере искусства и культуры	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы функционирования организаций, осуществляющих деятельность в сфере искусства и культуры;</li> <li>– основы менеджмента в области культуры;</li> <li>– особенности отечественного рынка услуг в сфере культуры и искусства;</li> <li>– методы текущего (операционного), тактического и стратегического планирования;</li> <li>– способы управления персоналом, разработки и принятия управленческих решений;</li> <li>– правовую основу деятельности в сфере культуры и искусства;</li> </ul>

	<p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проводить сравнительный анализ культурных мероприятий с точки зрения оценки их актуальности и соответствия потребностям и запросам массовой аудитории;</li> <li>– ориентироваться в системе законодательства и нормативных правовых актов;</li> <li>– осуществлять маркетинговые исследования в сфере культуры и искусства;</li> <li>– работать с объектами интеллектуальной собственности;</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками организации труда и эффективного управления трудовыми ресурсами;</li> <li>– навыками использования принципов тайм-менеджмента;</li> <li>– методами ведения и планирования финансово-хозяйственной деятельности;</li> <li>– методикой проектирования стратегии повышения эффективности маркетинговой деятельности конкретных учреждений культуры и искусства.</li> </ul>
<p>ПК-3. Способен организовывать культурно-просветительские проекты в области музыкального искусства на различных сценических площадках (в учебных заведениях, клубах, дворцах и домах культуры) и участвовать в их реализации в качестве исполнителя</p>	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– цели и задачи современного музыкального исполнительского искусства;</li> <li>– репертуар профессиональных исполнительских коллективов и солистов;</li> <li>– стилевые особенности музыкальных сочинений в ориентации на возможности конкретного исполнительского коллектива или солиста;</li> <li>– основные сведения о теории и практике массовой коммуникации;</li> </ul> <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– создать концепцию концертной программы в ориентации на социальный состав и возрастной уровень аудитории;</li> <li>– формулировать общие принципы PR компании творческого проекта;</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками профессиональной работы в области массовых коммуникаций;</li> <li>– навыками устной и письменной деловой речи;</li> <li>– коммуникативными навыками в общении с музыкантами-профессионалами и аудиторией</li> </ul>

### III. Объем дисциплины, виды учебной деятельности и отчетности

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы и включает в себя контактную, самостоятельную работу, а также виды текущей и промежуточной аттестации. Дисциплина ведется в течение 2 и 3 семестров.

Вид учебной работы	Зачетные единицы	Количество академических часов	Формы контроля (по семестрам)	
			зачет	экзамен
Общая трудоемкость	4	144	—	3
Контактная работа		66		

### IV. Содержание дисциплины.

#### Требования к текущей и промежуточной аттестации

#### 4.1. Содержание разделов (тем) дисциплины

**Тема 1. Введение. Теоретические основы менеджмента.** Управление как вид профессиональной деятельности. Цели, функции и методы управления. Основные понятия, сущность и содержание менеджмента и управленческой деятельности, его эффективность. Виды менеджмента. Научные школы менеджмента, вклад школы науки управления в теорию менеджмента. Система механизмов менеджмента, культура управления. Современные подходы к управлению. Специфика менеджмента в сфере искусства.

**Тема 2. Законодательная политика и правовое регулирование в сфере искусства и культуры.** Государственная политика и общественные приоритеты в области искусства и культуры. Нормативно-правовая база, регулирующая культурную деятельность. Трудовое законодательство. Сферы деятельности, требующие законодательной регламентации. Понятие, виды, объекты и защита интеллектуальной собственности. Закон об авторском праве, объекты авторских прав, авторские и смежные права, работа с авторами в правовом поле.

**Тема 3. Финансово-хозяйственная деятельность учреждений культуры и искусства.** Особенности структуры организаций культуры и искусства. Система финансирования и отношения собственности в сфере культуры и искусства. Порядок формирования, финансирования и реализации целевых программ. Налогообложение предприятий культуры и искусства, услуги, освобождаемые от налогообложения. Система образования в сфере культуры и искусства. Система договорных отношений, два подхода к работе с договорами. Ведение деловой документации, согласование и заключение договоров, основные принципы делопроизводства. Регистрация и хранение договоров. Понятие и принципы организации документооборота.

**Тема 4. Маркетинг в искусстве и культуре.** Традиционная концепция маркетинга. Важная роль маркетинговых технологий в развитии современных социально-культурных процессов. Сфера культуры и искусства как сфера услуг. Применение маркетинга в организациях культуры и искусства. Услуги культуры и искусства как объект маркетингового продвижения, особенности отечественного рынка профессионального искусства. Продвижение и реализация продукции на рынке профессионального искусства.

Принципы изучения сущности и специфики рынка. Сегментация рынка, модели отбора целевых рынков, позиционирование. Целевая аудитория, источники потребительской информации. Продвижение в шоу-бизнесе: имидж, PR, медийность. Нонпрофитный сектор, маркетинг коммерческой и некоммерческой деятельности. Основные принципы ценообразования, управление сценической площадкой, вместимостью залов и системами распространения билетов.

**Тема 5. Основы планирования в менеджменте.** Планирование как основная функция менеджмента. Сущность планирования, его содержание и назначение. Принципы, виды и этапы планирования. Методические основы планирования. Система стратегического планирования. Основные принципы и этапы планирования в системе менеджмента. Понятия целей, стратегических, тактических и текущих (оперативных) планов. Основные различия между тактическим и стратегическим планированием. Эффективность планирования. Планирование карьеры.

**Тема 6. Система коммуникаций в менеджменте.** Цели коммуникации. Типы, значение и роль коммуникаций в организации. Классификация коммуникаций. Этапы процесса коммуникации. Содержание элементов коммуникационного процесса. Информационные системы в коммуникациях. Коммуникационные процессы в организации, помехи и шумы. Концепции различных школ организационного поведения в системе коммуникаций. Межличностные коммуникации. Построение эффективных коммуникаций в организации.

**Тема 7. Процесс принятия управленческих решений.** Понятие управленческого решения. Системный подход при принятии решений. Методы принятия решений. Стадии принятия решений. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Требования к лицам, принимающим управленческое решение.

**Тема 8. Методы управления человеческими ресурсами.** Персонал организации как объект управления. Эффективность деятельности трудового коллектива (рабочей группы). Методы формирования, диагностики и поддержания работоспособности персонала. Оценка эффективности управления персоналом. Эффективное общение как средство управления персоналом. Технология ведения деловых переговоров.

**Тема 9. Тайм-менеджмент.** Суть «организации времени». Основные принципы управления временем. Эффективное распределение времени как важная часть управленческой деятельности. Методы управления рабочим и личным временем (учет времени, оптимизация временных ресурсов, краткосрочное и долгосрочное планирование, расстановка приоритетов, целеполагание, декомпозиция целей, принцип SMART, организация мотивации). Делегирование полномочий как важная составляющая классического менеджмента.

#### **4.2. Требования к текущей и промежуточной аттестации**

Контроль знаний учащихся установлен в соответствии с учебным планом. Промежуточный контроль осуществляется в виде экзамена в 3 семестре. Формой текущего контроля является контрольный урок. На зачете студент отвечает на вопросы по изученным темам.

#### **V. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

Студенты обеспечены индивидуальным неограниченным доступом к базам данных и библиотечным фондам, в том числе к электронно-библиотечной системе, содержащей издания учебной, учебно-методической литературы по изучаемой дисциплине.

#### **а) Основная литература:**

1. Андрущенко, Е.Ю. Менеджмент в сфере академической музыкальной культуры и современные event-технологии [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / Е.Ю. Андрущенко. — Электрон. дан. — Санкт-Петербург : Лань, Планета музыки, 2018. — 84 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/102510>.
2. Воротной, М.В. Менеджмент музыкального искусства [Электронный ресурс] : учебное пособие / М.В. Воротной. — Электрон. дан. — Санкт-Петербург : Лань, Планета музыки, 2013. — 256 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/30433>.

#### **б) Дополнительная литература:**

1. Тульчинский, Г.Л. Менеджмент специальных событий в сфере культуры [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г.Л. Тульчинский, С.В. Герасимов, Т.Е. Лохина. — Электрон. дан. — Санкт-Петербург : Лань, Планета музыки, 2019. — 384 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/113989>.
2. Менеджмент и маркетинг в сфере культуры. Практикум [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.Л. Шекова [и др.]. — Электрон. дан. — Санкт-Петербург : Лань, Планета музыки, 2012. — 160 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/3820>.
3. Коленько, С. Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Г. Коленько. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 370 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01521-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/book/menedzhment-v-sfere-kultury-i-iskusstva-433177>.

## **VI. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Реализация дисциплины обеспечивается доступом каждого обучающегося к электронной информационно-образовательной среде и библиотечным фондам Академии, включающим современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы, в том числе электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека онлайн», [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru), «ЭБС ЮРАЙТ», [www.biblio-online.ru](http://www.biblio-online.ru), ЭБС «Издательство Лань», [www.e.lanbook.com](http://www.e.lanbook.com). Во время самостоятельной работы обучающиеся обеспечены доступом к сети «Интернет» (через читальный зал библиотеки и бесплатную беспроводную сеть Wi-Fi, действующую на территории Академии).

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ СТУДЕНТОВ**

### **1. Краткие методические рекомендации**

Методические рекомендации призваны оптимальным образом организовать процесс изучения дисциплины «Менеджмент в сфере культуры». Основными формами изучения предмета являются: лекции, семинарские занятия, самостоятельная работа, консультации и индивидуальная работа преподавателя со студентами. Лекции – форма обучения, в процессе которой обучаемый воспринимает излагаемую лектором информацию, выступая в качестве пассивного участника учебного процесса. Несмотря на внешнюю пассивность



обучающихся, одним из главных моментов этой формы учебного процесса является активная мыслительная деятельность по восприятию излагаемого материала. Студент имеет право задавать преподавателю возникающие у него вопросы, выяснять вызывающие трудность проблемы. Важный элемент работы студента на лекции – ведение конспекта, от качества составления которого зависит усвоение знаний. Конспект должен иметь ясную структуру, быть достаточно полным, иметь поля и отступы для последующей работы с ним, содержать необходимые сведения о студенте. Семинарские занятия позволяют студенту приобрести умения добывать новые учебные знания, систематизировать их, оперировать базовыми понятиями и теоретическими положениями, логично выстраивать устные и письменные тексты. Для подготовки к семинарским занятиям следует использовать рекомендованную литературу и источники, законспектировать ответы на вопросы. Особое место в ходе семинара занимают доклады, позволяющие студентам продемонстрировать знания, творческую самостоятельность, умение читать и понимать учебные и научные тексты, систематизировать и интерпретировать знания.

## **2. Организация самостоятельной работы**

Важной внеаудиторной формой учебной работы студентов является самостоятельная работа. В процессе самостоятельной работы студент углубляет и осмысливает полученные знания, анализирует и обобщает учебный материал. Данная форма работы служит для подготовки к семинарским занятиям, проработки вопросов и тем, представленных программой для самостоятельного изучения, подготовки докладов, устных сообщений, рефератов и др. Одним из главных методов самостоятельной работы является работа с литературой, в процессе которой студент составляет доклад и кратко излагает суть изучаемых проблем, дает определения тем или иным категориям и понятиям, отражает сущность различных позиций, делает собственные замечания и т. п. Самостоятельная работа – важный составной элемент будущей профессиональной деятельности студента. Кроме обычной самостоятельной работы существует такая ее форма, как управляемая самостоятельная работа. Ее особенностью является то, что она ведется под контролем преподавателя, который определяет задания, дает рекомендации по ее выполнению, проверяет результаты.

**Основными рекомендуемыми этапами и приемами самостоятельной работы студентов являются:**

- подбор необходимой литературы;
- знакомство с вопросами плана семинарского занятия и методической разработки по данной теме;
- определение вопросов, по которым необходимо прочитать или законспектировать литературу;
- составление по необходимости схем, таблиц на основе текста лекций, учебно-методической литературы, монографии и т.д.

**Рекомендуемые виды самостоятельной работы:**

- конспектирование;
- реферирование литературы;
- аннотирование книг, статей;
- выполнение заданий исследовательского характера;
- углублённый анализ научно-методической литературы;
- работа на лекции: составление или слежение за планом чтения лекции, проработка конспекта --лекции, дополнение конспекта рекомендованной литературой;

- участие в работе семинара: подготовка конспектов выступлений на семинаре

### **3. Материалы по реализации контроля**

#### **Примерный перечень вопросов к зачету:**

1. Понятие и характеристика сферы культуры как объекта управления.
2. Виды организаций культуры.
3. Система менеджмента в организациях сферы культуры.
4. Система управления персоналом.
5. Лидерство и стили управления.
6. Стимулирование и мотивация персонала в организациях культуры.
7. Менеджер сферы культуры.
8. Особенности организационных структур управления творческими коллективами культуры.
9. Общие понятия эффективности и эффекта управления.
10. Методики оценки эффективности.
11. Характеристики непосредственных результатов управления как показатели эффективности.
12. Учет, отчетность и контроль эффективности труда менеджеров и специалистов в сфере культуры и искусства.
13. Содержание труда руководителя учреждения культуры, специфические формы контроля.
14. Бизнес-планирование как функция управления.
15. Составные элементы бизнес-плана и их характеристика.
16. Культурные программы как метод управления.
17. Роль и значение благотворительных международных организаций в развитии сферы культуры.
18. Предмет, методы, функции, цели и задачи и маркетинга в сфере культуры.
19. Специфика маркетинга досуговых программ и проектов.
20. Схема организации маркетинговых мероприятий в учреждениях сферы культуры.
21. Маркетинговая деятельность и жизненный цикл услуги.
22. Этапы разработки услуг.
23. Маркетинговые коммуникации организаций культуры.
24. Особенности формирования себестоимости услуг культуры.

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ**

Основная задача преподавателя – оптимальным образом организовать процесс ее преподавания. Основная цель лекционных и семинарских занятий – обеспечить коллективную работу потока, курса, группы, позволяющую проявиться индивидуальным особенностям каждого студента. Усвоение студентами дисциплины «Менеджмент в сфере культуры» достигает эффективности при использовании активных форм и методов проведения аудиторных занятий. Ведущее место здесь занимает проблемный метод обучения. Проблемные вопросы и задачи, поставленные на лекции, порождают проблемную ситуацию. Учет теоретической и практической подготовки студентов позволяет найти нужное разрешение. Использование на лекциях проблемных вопросов и задач реализует две важные задачи – приобретение новых знаний и усвоение способов мыслительной деятельности. Важное место в преподавании эстетики занимает использование современных педагогических технологий, основанных на использовании

передовых инновационных технологий в преподавании дисциплины. Под инновационными методами в высшем профессиональном образовании понимаются методы, основанные на использовании современных достижений науки и информационных технологий в образовании. Они направлены на повышение качества подготовки путем развития у студентов творческих способностей и самостоятельности. Важное место на семинарских занятиях принадлежат дискуссиям, ролевым играм, тренингам и т.д.