

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

**Рабочая программа дисциплины  
Менеджмент в сфере культуры**

**Основная профессиональная образовательная программа  
«Менеджмент музыкального искусства»**

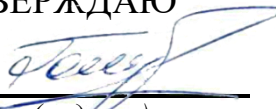
**Направление подготовки  
53.04.06 Музыкознание и музыкально-прикладное искусство**

**Профиль  
Менеджмент музыкального искусства**

**Уровень образования —  
Магистратура**

Проректор по учебной работе  
«31»августа 2021 г.

УТВЕРЖДАЮ

  
(подпись)

С.С. Голубенко  
(расшифровка подписи)

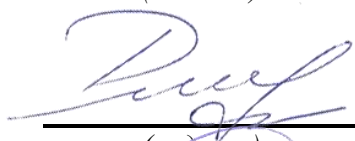
СОГЛАСОВАНО

Нач. учебно-методического  
управления  
«31»августа 2021 г.

  
(подпись)

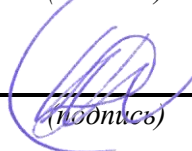
Н.Ю. Степанова  
(расшифровка подписи)

Декан факультета  
«31»августа 2021 г.

  
(подпись)

И.А. Репенак  
(расшифровка подписи)

Заведующий кафедрой  
«31»августа 2021 г.

  
(подпись)

Д.Г. Родионова  
(расшифровка подписи)

г. Москва 2021

Автор:

Родионова Д.Г., доцент, заведующая кафедрой менеджмента музыкального

**I. Цель и задачи дисциплины**

Основной **целью** изучения дисциплины «Менеджмент в сфере культуры» является формирование у магистров теоретических знаний, навыков и умений по анализу и использованию основных законов и закономерностей деятельности организации культуры, принципов организации и реорганизации, взаимодействия организаций, а также современных подходов к управлению персоналом организации культуры.

Основные задачи дисциплины:

- Рассмотреть и освоить основные принципы формирования, функционирования и развития организаций сферы культуры, взаимодействие организаций, условия и особенности реорганизации и эффективность организационных изменений, закономерности в функционировании и развитии организаций сферы культуры;
- Освоить категории и положения теории управления проектами;
- Овладеть методами формирования и управления командой проекта в сфере культуры и искусства;
- Овладеть методами проектирования организационных структур системы управления организациями сферы культуры;
- Приобрести навыки формулирования проблемы, анализа возможностей, оценки ситуации и определения позиции организации сферы культуры на рынке;
- Уметь применять научные подходы в анализе системы и процессов управления организацией сферы культуры;
- Усвоить технологию выбора стратегии развития организации сферы культуры;
- Разрабатывать концепции и программы развития организации сферы культуры;
- Организовывать культурно-просветительские проекты в области музыкального искусства на различных сценических площадках.

## II. Требования к уровню освоения содержания дисциплины

Изучение дисциплины направлено на формирование универсальных и профессиональных компетенций, способности и готовности магистра:

Компетенции	Индикаторы достижения компетенций
<b>УК-2.</b> 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
	<i>Владеть:</i> – навыками составления плана-графика реализации проекта в целом и плана-контроля его выполнения; – навыками конструктивного преодоления возникающих разногласий и конфликтов.

<b>УК-3.</b> Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<b>Знать:</b> – общие формы организации деятельности коллектива; – психологию межличностных отношений в группах разного возраста; – основы стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели;
	<b>Уметь:</b> – создавать в коллективе психологически безопасную доброжелательную среду; – учитывать в своей социальной и профессиональной деятельности интересы коллег; – предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; – планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды;
	<b>Владеть:</b> — навыками постановки цели в условиях командой работы; — способами управления командной работой в решении поставленных задач; – навыками преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон.
<b>ПК-1.</b> Способен управлять организациями, осуществляющими деятельность в сфере искусства и культуры	<b>Знать:</b> – принципы функционирования организаций, осуществляющих деятельность в сфере искусства и культуры; – принципы функционирования руководителя организации; – способы и методы организации работы исполнителей, принятия решения по организации управленческой деятельности.
	<b>Уметь:</b> – проводить сравнительный анализ культурных мероприятий с точки зрения оценки их актуальности и соответствия потребностям и запросам массовой аудитории; – использовать правовые нормы в общественной жизни и профессиональной деятельности; – применять полученные знания в области организации управленческой деятельности; – объединять и управлять деятельностью творческих групп во время подготовки творческого проекта и гастрольной деятельности.
	<b>Владеть:</b> – системой ключевых понятий, используемых в области массовой коммуникации; – навыками работы с нормативными правовыми документами; – навыками организации труда и эффективного управления трудовыми ресурсами в области управленческой деятельности.
<b>ПК-3.</b> Способен разрабатывать и реализовывать творческие (коммерческие) проекты в сфере культуры и	<b>Знать:</b> – правовые основы реализации музыкальных проектов; – организацию экономики музыкальных проектов; – основы PR и рекламного искусства; – принципы осуществления дистрибуции музыкального продукта.
	<b>Уметь:</b>

искусства, в том числе с использованием средств массовых коммуникаций и цифровых технологий.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– провести анализ современного состояния рынка и определить на его основе потребность целевой аудитории в культурно-массовых мероприятиях;</li> <li>– разработать концепцию творческого проекта, включая бизнес-план, план продвижения, правовую документацию;</li> <li>– осуществить экспертную оценку качества и коммерческой привлекательности, разработанного проекта;</li> <li>– собирать, хранить и обрабатывать информацию, применяемую в сфере профессиональной деятельности.</li> </ul>
	<p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками использования современных методов продвижения и управления творческими проектами;</li> <li>– навыками организации экономики творческих проектов;</li> <li>– устойчивыми базисными представлениями об истории музыкального искусства, музыкальном менеджменте, современной музыкальной индустрии, на основе которых оперативно и квалифицированно реагировать на изменения потребностей музыкального рынка.</li> </ul>

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы и включает в себя аудиторную (учебную), самостоятельную работу, а также виды текущей и промежуточной аттестации. Дисциплина ведется в течение первого и второго годов обучения (2 – 3 семестры).

Вид учебной работы	Зачетные единицы	Количество академических часов	Формы контроля (по семестрам)	
			зачет	экзамен
Общая трудоемкость	4	144	-	3
Аудиторные занятия		66		

### IV. Содержание дисциплины. Требования к текущей и промежуточной аттестации

#### 4.1. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Всего часов	Аудиторные занятия		Самостоятельная работа студентов	Контроль
			Лекции	Семинары		
1.	Основы управления организациями сферы культуры	48	22	-	17	9
2.	Основы управления проектами и командой проекта в сфере культуры	48	22	-	17	9
3.	Организация и реализация культурно-просветительских проектов	48	22	-	17	9

#### 4.2. Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
1.	Основы управления организациями сферы культуры	<p><b>Введение.</b> Основные этапы развития науки управления. Место теории управления в структуре управленческих наук.</p> <p><b>Тема 1.</b> Организация как система. Внутренняя и внешняя среда организации (2 часа лекционных)</p> <p><b>Тема 2.</b> Целевая структура организации (2 часа лекционных)</p> <p><b>Тема 3.</b> Организация и управление. Ключевые компетенции руководителя (4 часа лекционных)</p> <p><b>Тема 4.</b> Развитие организаций (2 часа лекционных)</p> <p><b>Тема 5.</b> Сущность и содержание организационной культуры (4 часа лекционных)</p> <p><b>Тема 6.</b> Мотивация и результативность (4 часа лекционных)</p> <p><b>Тема 7.</b> Коммуникативное поведение в организации (2 часа лекционных).</p> <p><b>Тема 8.</b> Личность и организация (2 часа лекционных)</p>
2.	Основы управления проектами и командой проекта в сфере культуры	<p><b>Тема 1.</b> Проект, сущность и содержание проекта как объекта управления (2 часа лекционных)</p> <p><b>Тема 2.</b> Пространство процесса управления проектом в сфере культуры (2 часа лекционных)</p> <p><b>Тема 3.</b> Бизнес-среда проекта в сфере культуры (6 часов лекционных)</p> <p><b>Тема 4.</b> Инвестирование проектов в сфере культуры (4 часов лекционных)</p> <p><b>Тема 5.</b> Сетевое моделирование проектов в сфере культуры (4 часа лекционных)</p> <p><b>Тема 6.</b> Бизнес-планирование проектов в сфере культуры и управление рисками (4 часа лекционных)</p>
3.	Организация и реализация культурно- просветительских проектов	<p><b>Тема 1.</b> Основные составляющие и тренды развития современной музыкальной индустрии (4 часа лекционных)</p> <p><b>Тема 2.</b> Разработка музыкального проекта. Организация и реализация проектов в сфере культуры (6 часа лекционных)</p> <p><b>Тема 3.</b> Основные источники прибыли от творческих проектов (4 часов лекционных)</p> <p><b>Тема 4.</b> Концертная деятельность (4 часов лекционных)</p> <p><b>Тема 5.</b> Основы теории и практики массовой коммуникации и информации (4 часа лекционных)</p>

### **Основы управления организациями сферы культуры**

#### ***Введение.***

Основные этапы развития науки. История развития теории организации. Место теории управления в структуре управленческих наук.

#### ***Тема 1.***

#### ***Организация как система. Внутренняя и внешняя среда организации***

Понятие «система». Свойства систем. Классификация систем: открытые и закрытые, естественные и искусственные, материальные (физические) и идеальные (абстрактные), детерминированные и стохастические, простые и сложные и др. Восемь уровней сложности систем по Боулдингу. Биологические, технические, социальные системы: отличное и общее. Трактовки термина «организация». Организованность: понятие, уровни и критерии. Организация как сложная система, применение системного подхода при решении организационных проблем. Адаптация систем, самоорганизация и самоуправление.

Компоненты внутренней среды организации: цели, задачи, структура, технология, люди. Составляющие внешней среды организации

## **Тема 2.**

### **Целевая структура организации**

Организация функциональной подготовки в системе управления. Функциональное содержание системы управления. Функции и процедуры управления. Функциональная и организационная структуры управления. Функционирование организации и система целей управления. Цели организации, цели подразделений организации, цели менеджмента, цели работников организации. Взаимосвязи и противоречия целей. Формулировка целей с использованием технологии SMART. Формирование согласованных и непротиворечивых целей. Дерево целей деятельности организации и его связи с функциональной и организационной структурой управления. Методология и методика построения дерева целей деятельности.

## **Тема 3.**

### **Организация и управление. Ключевые компетенции руководителя**

Состав, структура и особенности системы управления. Элементы системы управления: цель; процесс управления; метод; коммуникации; задача; закон; принцип; функция; технология; решение; характеристики информационного обеспечения; функциональные структуры; организационные отношения; система документооборота; организационная структура. Развитие организационных структур системы управления организацией. Основные структуры системы управления организацией сферы культуры.

## **Тема 4.**

### **Развитие организаций**

Рационализация как процесс прогрессивных нововведений, совершенствования управления. Принципы рационализации управления организацией. Направления развития организаций. Слияние, поглощение, объединение и интеграция организаций.

## **Тема 5.**

### **Сущность и содержание организационной культуры**

Понятие «организационная культура» и его развитие в условиях глобализации экономики. Типы организационной культуры: власть, управленческие роли, личность, лидерство. Зарубежный опыт формирования организационной культуры и его использование в формировании национально-исторических моделей управления организациями. Связь между культурой и структурой организации, между культурой отношений и эффективностью организации. Трансформации организационной культуры и экономическая эффективность организаций. Измерение и оценка эффективности организационной культуры.

## **Тема 6.**

### **Мотивация и результативность**

Сущность и содержание мотивации. Формирование и использование мотивов. Функционирование механизма мотивации. Взаимодействие мотивации и стимулирования. Результативность мотивации.

## **Тема 7.**

### **Коммуникативное поведение в организации**

Природа и сложность коммуникаций, их значение в организации. Раскрыть содержание коммуникационного процесса и рассмотреть препятствия, стоящие на пути коммуникаций. Различные виды коммуникаций и методы повышения их эффективности. Роль и содержание межличностных коммуникаций и факторы, влияющие на них.

## **Тема 8.**

### **Личность и организация**

Основные теории и подходы к исследованию, формированию и развитию личности. Личностные характеристики, влияющие на поведение индивида в организации. Сущность, свойства, функции, компоненты установок и их связь с ценностями.

Формирование и способы изменения установок личности. Основные факторы, влияющие на удовлетворенность трудом, приверженность организации и вовлеченность в работу.

## **Основы управления проектами и командой проекта в сфере культуры**

### **Тема 1.**

#### ***Проект, сущность и содержание проекта как объекта управления***

Основные понятия в управлении проектами: проект, управление проектами, проектная команда, продукт проекта, бюджет проекта. «Тройственное ограничение» проекта. Специальные функции управления проектами. Организационные и технические решения управления проектами. Отличительные характеристики операционной деятельности и деятельности в проектах.

### **Тема 2.**

***Пространство процесса управления проектом в сфере культуры*** Жизненный цикл проекта. Фазы управления проектом. Жизненный цикл проекта относительно жизненного цикла продукта. Процессы управления проектом относительно жизненного цикла проекта и фаз управления проектом. **Тема 3.**

#### ***Бизнес-среда проекта в сфере культуры***

Внутренняя среда проекта – проектная команда и ее организационное окружение. Понятие проектной команды. Концепция «информационного работника» П. Друкера. Классификация ролей участников проектной команды в формировании знания. Условия создания и передачи знаний в проектной команде. Стадии развития команды. Стратегии достижения сплоченности команды. Адаптация членов команды. Виды и этапы адаптации. Факторы, влияющие на быстроту и успешность процесса адаптации. Психологический климат группы. Статус в группе. Социометрия как метод измерения групповой динамики. Правила составления социогаммы. Анализ данных социометрии.

Внешняя микросреда проекта – потребители, поставщики, конкуренты. Внешняя макросреда проекта – совокупность PEST-факторов. SWOT-анализ бизнес-среды проекта.

### **Тема 4.**

#### ***Инвестирование проектов в сфере культуры***

Понятие инвестирования проектов. Источники инвестирования. Прямые и косвенные методы финансирования проектов. Процесс принятия инвестиционных решений в финансировании проектов. Оценка эффективности инвестиционных проектов.

Государственное финансирование учреждений культуры и искусства. Понятие о бюджете, бюджетная классификация, бюджетное устройство, бюджетный процесс. Бюджетная система РФ, ее основные принципы.

Порядок финансирования бюджетных учреждений культуры. Смета – основной плановый документ, основные статьи сметы учреждения культуры. Сметное финансирование отдельных социально-культурных программ. Порядок составления и утверждения сметы.

Источники внебюджетного финансирования учреждений и организаций социально-культурной сферы. Примерный перечень платных услуг, предоставляемых учреждениями социально-культурной сферы. Договорно-заказные отношения между хозяйствующими субъектами социально-культурной сферы.

Фандрайзинг: определение, основные понятия. Этика и принципы фандрайзинга. Виды и технологии фандрайзинга. Подходы и правила работы с грантодающими организациями. Научные, исследовательские, учебные гранты.

Краудфандинг: определение, основные понятия. Основные платформы. Правила работы площадок.

### **Тема 5.**

#### ***Сетевое моделирование проектов***

График Ганта и оперограмма – первые инструменты планирования проектных работ. Сетевая модель проекта и метод «критического пути». Построение сетевого графа. Компоненты и параметры сетевого графа. Расчет параметров сетевого графа. Сетевой граф,



оптимизация по времени, функциям и загрузке.

#### **Тема 6.**

##### ***Бизнес-планирование проектов и управление рисками проектов в сфере культуры***

Бизнес-план как универсальная форма представления проекта. Структура бизнес-плана проекта. Виды рисков в проекте. Система управления рисками проекта.

#### **Организация и реализация культурно-просветительских проектов**

##### **Тема 1.**

##### ***Основные составляющие и тренды развития современной музыкальной индустрии***

Психология развлечений. Конструктивизм. Сегментация образа жизни. Что значат для потребителя развлекательные продукты. Ценность творчества. Традиционная музыкальная бизнес-модель. Основные игроки рынка музыкальной индустрии: мейджеры, лейблы, РАО, ВОИС, цифровые площадки (iTunes, Shazam, VKboom, Google маркет, SoundCloud и т.д.), артисты и т.д. Тенденции развития индустрии развлечений и СМИ в России. Мировые тенденции в индустрии развлечений и СМИ. Основные направления развития музыкальной индустрии.

##### **Тема 2.**

##### ***Разработка музыкального проекта. Организация и реализация проектов в сфере культуры***

Анализ рынка и бренд музыкального проекта. Разработка бизнес-плана. План продвижения альбома. Менеджмент релиза альбома. Организация съемок и релиз видеоклипа. Организация live-выступления. Генерация сценического шоу. Запуск концертного мероприятия: создание спроса, потоки доходов, концертный бизнес, процесс продвижения концерта. Основные статьи расходов. Основные типы сделок.

##### **Тема 3.**

##### ***Основные источники прибыли от творческих проектов***

Разработка бюджета творческого проекта. Основные направления работы департамента маркетинга и рекламы: исследование рынка, работа с радио, телевидением, социальными медиа и т.д. Доходы от стримминга. Разные роялти.

##### **Тема 4.**

##### ***Концертная деятельность***

Подготовка выступлений и гастролей: роль членов команды, маркетинг, контракты на концерты, начинающие артисты, артисты среднего уровня, гонорар площадки, приложения к контракту. Концертный мерчендайзинг: мерчендайзеры, минимальная аудитория, эксклюзивность, творческий контроль, реализация непроданных товаров, незаконные производители.

##### **Тема 5.**

##### ***Основы теории и практики массовой коммуникации и информации***

Классификация процесса коммуникации. Информационные революции. Массовая коммуникация. Особенности массовой коммуникации. Характеристики массовой информации. Отличия СМИ и СМК. Модели коммуникации. Функции массовой коммуникации в обществе. Виртуальная реальность в контексте изучения СМК. Социодинамическая теория СМК.

Системные характеристики СМИ. Компоненты системы СМИ. Техническая база СМИ. Структурные характеристики информационных агентств. Массовая информация в контексте базовых прав и свобод личности. Роль медиа в демократическом обществе.

Основные концепции эффектов массовой коммуникации. «Повестка дня». «Спираль молчания». Теории информационного дефицита. Модель зависимости эффектов массовой коммуникации. Телевидение и агрессивное поведение.

Индустриальные исследования аудитории медиа. Исследование аудитории телевидения, Интернет, радио и прессы. Результаты прикладных исследований аудитории медиа: индексы, показатели. Метод контент-анализа.

Работа со СМИ на этапе подготовки и реализации проектов в сфере культуры и искусства.

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

Экзаменационные требования по курсу «Менеджмент в сфере культуры» включают в себя ответ на три вопроса: первый вопрос касается основ управления организациями сферы культуры, второй раскрывает основы управления проектами и командой проекта в сфере культуры, третий вопрос отражает знания в области организации и реализации культурно-просветительских проектов.

Отвечая на вопросы, студент должен показать знание фактического материала дисциплины, умение анализировать основные тенденции в музыкальной индустрии и применять эти знания на практике, а также владение навыками разработки и реализации проектов в сфере культуры.

При оценке на экзамене необходимо иметь в виду следующие критерии: знание материала предмета (учебной дисциплины);

- умение выделять существенные положения предмета;
- умение формулировать конкретные и, прежде всего, профессиональные положения предмета;
- общий (культурный) и специальный (профессиональный) язык ответа.

При выставлении итоговой оценки на экзамене преподаватель должен учитывать активность работы студента в течение всего курса.

#### **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>.

#### **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 для студентов**

При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций, а также в ходе самостоятельной работы студенты могут пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу).

Студентам необходимо обладать активной позицией в изучении материала, стремлением к поиску актуальной информации о развитии и функционировании сферы культуры и искусства, большое внимание необходимо уделять изучению статистических данных, ежегодных отчетов крупных звукозаписывающих компаний.

Реализация дисциплины возможна с помощью применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий. Выбор образовательной платформы для реализации дисциплины устанавливается соответствующим локальным актом Академии.

### **2. Организация самостоятельной работы**

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов по учебной дисциплине «Менеджмент в сфере культуры» включает в себя: изучение лекционного материала; подготовку к контрольным работам и экзамену, подготовку к деловым играм, выполнение рефератов и других отчетных заданий, индивидуальную форму самостоятельной работы студента по его желанию.

Контроль самостоятельной работы студентов по учебной дисциплине «Менеджмент в сфере культуры» может осуществляться различными методами и средствами: путем периодических опросов, выступления студента с докладом на занятиях, проверки результатов домашних заданий, контрольных работ, ответов на экзамене.

Эффективное изучение специальных дисциплин, в том числе и курса «Менеджмент в сфере культуры», как показывают исследования, и подтверждает практика организации учебного процесса, реально может быть достигнуто проведением тематических дискуссий по наиболее актуальным проблемам и вопросам исследования проблем менеджмента в сфере культуры.

Результаты самостоятельной работы контролируются преподавателем, ведущим данную дисциплину, и учитываются при допуске студента к экзамену и итоговой оценке знаний студента на экзамене.

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

*Примерный перечень вопросов к экзамену по материалу курса:*

#### **3 семестр**

1. Организация как система. Внутренняя и внешняя среда организации
2. Формулировка целей с использованием технологии SMART.
3. Дерево целей деятельности организации и его связи с функциональной и организационной структурой управления.
4. Состав, структура и особенности системы управления.
5. Основные структуры системы управления организацией сферы культуры.
6. Принципы рационализации управления организацией.
7. Слияние, поглощение, объединение и интеграция организаций.
8. Понятие «организационная культура» и его развитие в условиях глобализации экономики.

9. Типы организационной культуры: власть, управленческие роли, личность, лидерство.
10. Сущность и содержание мотивации. Основные теории мотивации
11. Различные виды коммуникаций и методы повышения их эффективности.
12. Роль и содержание межличностных коммуникаций и факторы, влияющие на них.
13. Основные теории и подходы к исследованию, формированию и развитию личности.
14. Личностные характеристики, влияющие на поведение индивида в организации.
15. Сущность, свойства, функции, компоненты установок и их связь с ценностями.
16. Проект, сущность и содержание проекта как объекта управления
17. Жизненный цикл проекта. Фазы управления проектом.
18. Внутренняя среда проекта – проектная команда и ее организационное окружение.
19. Внешняя микросреда проекта – потребители, поставщики, конкуренты.
20. Внешняя макросреда проекта – совокупность PEST-факторов. SWOT-анализ бизнес-среды проекта.
21. Понятие инвестирования проектов. Источники инвестирования
22. Государственное финансирование учреждений культуры и искусства.
23. Понятие о бюджете, бюджетная классификация, бюджетное устройство, бюджетный процесс. Бюджетная система РФ, ее основные принципы.
24. Источники внебюджетного финансирования учреждений и организаций социально-культурной сферы.
25. Фандрайзинг: определение, основные понятия. Этика и принципы фандрайзинга. Виды и технологии фандрайзинга.
26. Краудфандинг: определение, основные понятия.
27. Сетевое моделирование проектов
28. Бизнес-план как универсальная форма представления проекта. Структура бизнес-плана проекта. Виды рисков в проекте.
29. Традиционная музыкальная бизнес-модель. Основные игроки рынка музыкальной индустрии
30. Тенденции развития индустрии развлечений и СМИ в России
31. Анализ рынка и бренд музыкального проекта.
32. Запуск концертного мероприятия: создание спроса, потоки доходов, концертный бизнес, процесс продвижения концерта.
33. Основные источники прибыли от творческих проектов
34. Подготовка выступлений и гастролей
35. Особенности массовой коммуникации. Характеристики массовой информации.
36. Основные концепции эффектов массовой коммуникации.
37. Индустриальные исследования аудитории медиа. Исследование аудитории телевидения, Интернет, радио и прессы. Результаты прикладных исследований аудитории медиа: индексы, показатели. Метод контент-анализа.
38. Работа со СМИ на этапе подготовки и реализации проектов в сфере культуры и искусства.

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ**

Курс «Менеджмент в сфере культуры» является одной из основных при подготовке успешного выпускника магистратуры и входит в часть учебного плана, формируемую участниками образовательных отношений. Дисциплина «Менеджмент в сфере культуры» носит прикладной, практический характер. Преподавателю, проводящему учебные занятия по этой дисциплине необходимо постоянно актуализировать информацию курса, следить за

последними статистическими данными, проводить мониторинг рынка культуры и искусства, следить за изменениями законодательства в области авторского и смежного права.

Основная форма изучения дисциплины – лекционная. Методика проведения лекции по дисциплине «Менеджмент в сфере культуры» предусматривает:

- изложение материала от простого к сложному, от известного к неизвестному;
- логичность, четкость и ясность в изложении материала;
- возможность проблемного изложения, дискуссии, диалога с целью активизации деятельности студентов;
- опора смысловой части лекции на подлинные факты, события, явления, статистические данные;
- тесная связь теоретических положений и выводов с практикой и будущей профессиональной деятельностью студентов.

Преподаватель, читающий лекционные курсы, должен знать существующие в педагогической науке и используемые на практике варианты лекций, их дидактические и воспитывающие возможности, а также их методическое место в структуре процесса обучения.

Программное обеспечение/образовательная платформа для реализации дисциплины с помощью применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий устанавливается соответствующим локальным актом Академии. Кроме того, преподавателю необходим персональный компьютер/ноутбук, подключенный к Интернету. Скорость интернета не менее 1 Мбайт в секунду. Компьютер обязательно должен быть оборудован веб-камерой, динамиками и микрофоном, ведь учебный процесс включает вебинары и аудиокурсы. Также рекомендуется использовать следующие браузеры: Google Chrome версии 55 и выше, Mozilla Firefox 36.0 и выше, Internet Explorer 8.0 и выше. Для использования сервисов Google for Education у каждого преподавателя должен быть создан корпоративный e-mail.