

МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Воронежский государственный институт искусств»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.05 Менеджмент в сфере культуры

Уровень высшего образования

магистратура

Направление подготовки – 53.04.02 Вокальное искусство

Направленность (профиль) – «Академическое пение»

Квалификация – Магистр

Форма обучения – очная

Факультет – музыкальный

Кафедра истории музыки

2025/2026 год приема

Воронеж 2025

Настоящая программа разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 53.04.02 Вокальное искусство (уровень магистратуры), утвержденным приказом Минобрнауки России от 23.08.2017 г. № 815, учебного плана по направлению подготовки 53.04.02 Вокальное искусство (профиль подготовки «Академическое пение»), утвержденного ученым советом ВГИИ.

Программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры истории музыки от 16.05.25 г. Протокол № _7

Заведующий кафедрой



(О. А. Скрынникова)

Разработчик:

Филонович С.А., старший преподаватель кафедры истории музыки ВГИИ



СОДЕРЖАНИЕ

1 ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2 МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП	4
3 ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ИНДИКАТОРАМИ ДОСТИЖЕНИЯ компетенций	4
4 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
4.1 Объем дисциплины и виды учебной работы	6
4.2 Тематический план дисциплины	6
4.3 Содержание дисциплины	7
5 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	13
5.1 Перечень тем дисциплины для самостоятельного изучения.....	13
6 ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ ПРИ ОСВОЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ	16
7 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО АДАПТАЦИИ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ИНВАЛИДНОСТЬЮ И С ОВЗ.....	18
8 ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	19
9 ВИДЫ И ФОРМЫ КОНТРОЛЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	19
9.1 Виды, формы и сроки текущего, промежуточного и итогового контроля	19
10 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	19
10.1 Основная литература	19
10.2 Дополнительная литература	20
10.3 Интернет-ресурсы	21
11 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	22

1 ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель освоения дисциплины – формирование компетенций, обеспечивающих готовность будущего магистра к практической самостоятельной деятельности для эффективного управления культурными проектами и организациями на базе освоения теоретических и практических знаний и приобретения умений и навыков обучения искусству маркетинга в сфере культуры (развитие стратегического мышления, понимание культурного контекста, изучение современных управленческих подходов и методов, а также способность анализировать и решать проблемы в области культуры).

Задачи дисциплины:

- обеспечить углубленное понимание магистрантами современных основ теории и практики управления в культурной сфере;
- развить навыки стратегического планирования культурных проектов;
- дать представление о методах оценки эффективности культурных инициатив;
- провести исследование вопросов маркетинга и продвижения культурных мероприятий, а также анализ современных трендов и вызовов в культуре и искусстве;
- развить творческий потенциал магистранта, необходимый ему для дальнейшего самообучения, саморазвития и самореализации;
- сформировать компетенции в области бюджетирования и финансового управления культурными организациями;
- развить навыки работы в команде и управления человеческими ресурсами в культурной среде;
- дать возможность изучить и освоить элементарные основы проектирования и механизмы реализации культурных программ с учетом общественных нужд и интересов.

2 МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Менеджмент в сфере культуры» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1 «Дисциплины (модули)» магистерской программы профиль подготовки «Академическое пение» по направлению подготовки 53.04.02 «Вокальное искусство». Она непосредственно связана с такими дисциплинами, как «Организационно-управленческая деятельность в учреждениях культуры», «Проектирование научных и творческих мероприятий» и «Организация культурно-просветительской деятельности».

Рабочая программа дисциплины «Менеджмент в сфере культуры» для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья разрабатывается индивидуально с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

3 ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ИНДИКАТОРАМИ ДОСТИЖЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Код и наименование формируемых компетенций	Код и наименование индикатора (индикаторов) достижения компетенции	Результаты обучения
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1 Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы, формулируя цель, задачи, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения	Знать: основные элементы проекта, такие как концепция, цели, задачи и ожидаемые результаты Уметь: анализировать проблему и проводить критический анализ; создавать структуру концепции и

		<p>логических связей проекта</p> <p>Владеть: навыками прогнозирования и оценки результатов, с учетом влияния проекта на различные сферы</p>
	<p>УК-2.2 Формирует план реализации проекта, контролирует ход его выполнения, анализирует эффективность его реализации</p>	<p>Знать: компоненты плана реализации проекта, включая методологию, ресурсы, ответственных исполнителей и критерии успеха</p> <p>Уметь: разрабатывать детализированный план проекта: устанавливать ключевые этапы и сроки, распределять роли и обязанности среди участников команды</p> <p>Владеть: навыками эффективного контроля хода выполнения проекта: корректировки плана при необходимости и управления рисками</p>
<p>УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</p>	<p>УК-3.1 Вырабатывает конструктивные стратегии и на их основе формирует команду, распределяет в ней роли для достижения поставленной цели</p>	<p>Знать: основные принципы командной работы и методы формирования эффективных команд; техники распределения ролей в команде и выбор стратегии</p> <p>Уметь: анализировать сильные и слабые стороны участников команды, устанавливать отношения и коммуникацию внутри команды, корректировать роли участников в зависимости от развития проекта</p> <p>Владеть: навыками лидерства и управления; инструментами оценки эффективности работы команды, техниками разрешения конфликтов, методами мотивации и вдохновения команды</p>
	<p>УК-3.2 Планирует, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды для достижения поставленной цели и корректирует работу команды с учетом интересов и мнений ее членов</p>	<p>Знать: принципы эффективного планирования и методов делегирования полномочий.</p> <p>Уметь: определять приоритеты и сроки выполнения поставленных задач; делегировать задачи с учетом компетенций членов команды; взаимодействовать с командой для получения обратной связи.</p> <p>Владеть: навыками стратегического мышления, для эффективного взаимодействия и адаптации подходов на основе экспертного мнения.</p>

4 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Объем дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость в часах	Трудоемкость в часах	
		2 семестр	3 семестр
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий), всего:	64	32	32
Аудиторная работа (всего):	64	32	32
в том числе:			
Лекции	32	16	16
Семинары	32	16	16
Практические занятия (всего):			
в том числе			
<i>групповые</i>			
<i>мелкогрупповые</i>			
<i>индивидуальные</i>			
Внеаудиторная работа (всего):			
в том числе:			
Индивидуальная работа обучающихся с преподавателем:			
Групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие групповую или индивидуальную работу обучающихся с преподавателем <i>(указать конкретный вид учебных занятий)</i>			
Самостоятельная работа	44	22	22
Вид промежуточной аттестации: зачет (З) или экзамен (Э)			3
ИТОГО: общая трудоемкость	часов	108	
	ЗЕТ	3	

4.2 Тематический план дисциплины

№ п/п	Наименование разделов и тем дисциплины	Всего часов трудо- ёмкос- ти	Виды учебной работы и количество часов		
			Л	Пр	СР
2 семестр					
1.	Менеджмент как наука и искусство управления	5	3		2
2.	Культура как объект управления	6	2	2	2

3.	Основы управления организацией, персоналом	6	2	2	2
4.	Основные направления менеджмента организации культуры (искусства)	6	2	2	2
5.	Эффективность менеджмента в сфере культуры (искусства)	10	2	4	4
6.	Методики и технологии успешного планирования	6	2	2	2
7.	Целеполагание. Разработка концепта проекта	10	2	2	6
8.	Региональные и муниципальные государственные органы управления культурой	5	1	2	2
	Итого	54	16	16	22
3 семестр					
9.	Маркетинг в сфере культуры	2	2		
10.	Реклама в сфере культуры, бренд и имидж	6	2	2	2
11.	Стратегическое программирование	6	2	2	2
12.	Ресурсы стратегического менеджмента в сфере культуры (искусства)	6	2	2	2
13.	Фандрейзинг и внебюджетные способы финансирования	10	2	2	6
14.	Сфера концертного менеджмента и его основные задачи	12	2	4	6
15.	Приоритетные направления работы над командообразованием	6	2	2	2
16.	Проблемы и возможности музея в современном мире	6	2	2	2
	Итого	54	16	16	22
	ВСЕГО	108	64	44	

4.3 Содержание дисциплины

Тема 1 Менеджмент как наука и искусство управления

Менеджмент представляет собой сочетание науки и искусства, направленного на эффективное управление организациями. Как наука, он основывается на теоретических моделях, исследованиях и анализе данных для принятия обоснованных решений. Менеджмент включает в себя изучение различных аспектов, таких как планирование, организация, мотивация и контроль. В то же время, как искусство, он требует интуиции, креативности и личных качеств руководителей, позволяющих адаптироваться к изменяющимся условиям. Успешные менеджеры умеют вдохновлять команду и создавать атмосферу сотрудничества. Они также должны уметь управлять конфликтами и находить компромиссы. Важно учитывать культурные и социальные аспекты, которые влияют на командную динамику. Таким образом, эффективный менеджмент требует баланса между научными подходами и личными навыками.

Тема 2 Культура как объект управления

Культура представляет собой совокупность ценностей, традиций, обычаев и духовных практик, формирующих уникальную идентичность общества. В современном мире культура становится объектом стратегического управления на государственном и международном уровнях. Управление культурой включает в себя развитие, сохранение и популяризацию культурных ценностей с целью укрепления национальной идентичности. Государственные программы поддержки культуры позволяют сохранять темпы культурного развития и предотвращать утрату культурного наследия. Создание и внедрение культурных политик способствует формированию положительного имиджа страны и укреплению межкультурных связей. В контексте глобализации культура становится инструментом мягкой силы, позволяющим влиять на международные отношения. Однако управление культурой требует деликатного подхода, чтобы не ущемлять свободу творчества и не навязывать односторонние ценности. Важным аспектом является баланс между сохранением традиций и внедрением инноваций, что способствует развитию культурного разнообразия. Таким образом, культура как объект управления выполняет важную роль в формировании общественного пространства и гармоничном развитии общества.

Тема 3 Основы управления организацией, персоналом

Основы управления организацией заключаются в умелом определении целей, планировании ресурсов и контроле за выполнением задач для достижения эффективности и устойчивого развития. Управление персоналом является ключевым аспектом успешной деятельности организации, включает в себя подбор, развитие и мотивацию сотрудников для повышения их производительности и лояльности. Важной задачей является создание комфортной и стимулирующей атмосферы, способствующей раскрытию потенциала каждого работника. Эффективное руководство предполагает ясную коммуникацию, делегирование полномочий и развитие корпоративной культуры, ориентированной на общие ценности и цели. Современные методы менеджмента включают применение технологий для автоматизации процессов и анализа данных, что обеспечивает более обоснованные управленческие решения. В рамках управления персоналом особое место занимает система оценки эффективности и развития профессиональных навыков сотрудников. В целом, основы успешного управления организацией и персоналом предполагают гибкое реагирование на изменения внешней среды и постоянное совершенствование управленческих навыков.

Тема 4 Основные направления менеджмента организации культуры (искусства)

Основные направления менеджмента организации культуры искусства включают стратегическое планирование, инновационные подходы и развитие креативных ресурсов, что способствует эффективному управлению культурными учреждениями и проектами. Важным аспектом является формирование и поддержание уникальной корпоративной культуры, отражающей ценности и миссию организации, а также стимулирующей творческое самовыражение сотрудников. Значительное внимание уделяется развитию менеджмента талантов, привлечению инвестиций и партнеров, а также внедрению современных технологий для продвижения культурных инициатив. Управление проектами в сфере искусства требует гибкости, адаптивности и учета особенностей целевой аудитории, чтобы обеспечить максимальное влияние и устойчивость деятельности. Важное направление — развитие коммуникаций и взаимодействия с общественностью, что способствует популяризации культурных мероприятий и укреплению имиджа организации. Не менее важно управление финансами, поиск дополнительных источников дохода и грамотное распределение ресурсов для реализации творческих проектов. Обеспечение высокого уровня профессионализма и инновационного мышления в коллективе позволяет поддерживать актуальность и конкурентоспособность организации в сфере культуры и искусства. Таким образом, эффективный менеджмент в культурной индустрии требует сочетания стратегического видения, творческого подхода и современных управленческих инструментов, способствующих развитию культурных ценностей.

Тема 5 Эффективность менеджмента в сфере культуры (искусства)

Эффективность менеджмента в сфере культуры и искусства напрямую определяется способностью организации достигать своих целей с учетом уникальных особенностей культурной деятельности, таких как творческая свобода, эмоциональное воздействие и социальное значение.

Важным аспектом является грамотное стратегическое планирование, обеспечивающее долгосрочную устойчивость и развитие культурных учреждений при сохранении их культурной идентичности.

Эффективный менеджмент способствует повышению качества реализуемых проектов, привлечению широкой аудитории и укреплению положительного имиджа организации. Внедрение современных управленческих методов и технологий позволяет оптимизировать использование ресурсов, снизить издержки и повысить результативность деятельности. Значительное внимание уделяется развитию партнерских связей, привлечению инвестиций и созданию дополнительных источников финансирования, что обеспечивает финансовую стабильность.

Важной составляющей эффективности является мотивация и развитие персонала, стимулирующее творческое и профессиональное совершенствование сотрудников. Оперативное реагирование на изменения в окружающей среде и адаптация к новым условиям также способствуют успешной реализации проектов и программ. Оценка эффективности менеджмента основывается на анализе достигнутых результатов, обратной связи от аудитории и социальных эффектов, что помогает корректировать стратегии и улучшать качество деятельности. Благодаря системному и инновационному подходу менеджмента культурные организации способны не только сохранять свое значение и актуальность, но и активно способствовать развитию культурной среды. В целом, эффективное управление в сфере культуры и искусства укрепляет роль культурных институтов в обществе, повышает их конкурентоспособность и способствует реализации значимых культурных инициатив.

Тема 6 Методики и технологии успешного планирования

Методики и технологии успешного планирования позволяют систематизировать процесс достижения целей, обеспечить эффективное распределение ресурсов и минимизировать риски. Одной из ключевых методик является постановка четких, измеримых и достижимых целей, что способствует концентрации усилий и повышению мотивации участников. Использование таких технологий, как SWOT-анализ, помогает выявить внутренние и внешние факторы, влияющие на проект, и скорректировать планы в соответствии с реальной обстановкой. Разработка четкого временного графика и определение приоритетов обеспечивают контроль выполнения задач и своевременное реагирование на возникающие проблемы.

Методика сценарного планирования позволяет учитывать возможные варианты развития событий и прорабатывать стратегии на случай непредвиденных ситуаций. Внедрение систем мониторинга и оценки прогресса помогает отслеживать соответствие планам и вносить необходимые коррективы. Технологии командного взаимодействия, такие как деловые коммуникации и использование совместных платформ, повышают эффективность совместной работы над проектами. Важной составляющей является гибкость методов планирования, позволяющая адаптироваться к изменениям и новым условиям. Применение программных средств автоматизирует рутинные операции и обеспечивает хранение и обработку больших объемов информации. В целом, современные методики и технологии планирования способствуют более точной организации труда, повышению ответственности и достижению поставленных целей в кратчайшие сроки.

Тема 7 Целеполагание. Разработка концепта проекта

Целеполагание является важнейшей стадией разработки проекта, поскольку определяет направления и конечные результаты деятельности. На начальном этапе необходимо четко сформулировать основные и ключевые цели, которые должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и временно ограниченными (SMART). Разработка концепта проекта включает определение его миссии, основных задач и ожидаемых результатов, а также анализ целевой аудитории и изучение внешних и внутренних факторов, влияющих на реализацию. Важным аспектом является создание ясного и логичного описания идеи, которая ляжет в основу дальнейшей деятельности. Разработка концепта позволяет структурировать основные этапы и ресурсы, распределить обязанности участников команды и сформировать предварительные планы действий. Также необходимо учитывать возможные риски и пути их минимизации в рамках концептуальной модели. Эффективное целеполагание способствует мотивации команды, повышает эффективность реализации проекта и помогает следить за прогрессом. В процессе разработки концепта важно поддерживать баланс между амбициозностью целей и

реалистичностью планируемых мероприятий. В итоге хорошо проработанный концепт служит прочной основой для дальнейшего планирования, реализации и оценки проекта. Постоянная актуализация и корректировка концепта позволяют адаптироваться к меняющимся условиям и обеспечивают успешное достижение поставленных целей.

Тема 8 Региональные и муниципальные государственные органы управления культурой (на примере Воронежской области)

Региональные и муниципальные государственные органы управления культурой играют важную роль в развитии культурной сферы и реализации культурных программ на территории Воронежской области. Эти органы отвечают за формирование стратегий, финансирование и организацию культурных мероприятий, а также за сохранение и развитие культурного наследия региона. Воронежская область обладает богатым историко-культурным наследием, что требует активного участия государственных структур в его сохранении и популяризации. Региональные органы координируют деятельность муниципальных учреждений искусства, музеев, библиотек и галерей, обеспечивая их развитие и доступность для населения. Они реализуют программы поддержки талантливых артистов и культурных инициатив, что способствует культурной разнообразности и повышению культурного уровня жителей региона. Важной задачей является вовлечение муниципальных образований в развитие культурных инициатив и мероприятий, отвечающих нуждам местных сообществ. Региональные органы также взаимодействуют с федеральными структурами для получения дополнительных ресурсов и поддержки. Особое значение имеет создание условий для развития культурного туризма и привлечения инвестиций в культурную сферу Воронежской области. Эффективная деятельность этих органов способствует укреплению культурной идентичности, формированию позитивного имиджа региона и повышению качества жизни его жителей. Значительные усилия направлены на модернизацию инфраструктуры, поддержку локальных традиций и внедрение инновационных культурных проектов.

Тема 9 Маркетинг в сфере культуры

Маркетинг в сфере культуры играет важную роль в привлечении аудитории, продвижении культурных проектов и обеспечении устойчивого развития учреждений и мероприятий. Он позволяет определить потребности и интересы целевой аудитории, разрабатывать эффективные стратегии коммуникации и привлекать новые виды поддержки и спонсорства. В условиях конкуренции между различными культурными организациями маркетинг помогает выделиться и сформировать уникальный имидж. Использование современных цифровых технологий и социальных сетей способствует расширению аудитории, повышению ее вовлеченности и созданию обратной связи. Маркетинговые исследования позволяют адаптировать программы и события под запросы зрителей, увеличивая их интерес и посещаемость. Разработка брендов культурных учреждений и мероприятий способствует их узнаваемости и укреплению позиций на рынке культуры. Эффективный маркетинг способствует привлечению инвестиций и грантов, что важно для обновления инфраструктуры и расширения спектра предлагаемых услуг. Важное значение имеет создание партнерских программ и коллабораций с коммерческими структурами, что увеличивает возможности финансирования и распространения культурных продуктов. Внедрение инновационных методов продвижения помогает охватить новую аудиторию, особенно молодежь, и сделать культуру более доступной и привлекательной. В целом, маркетинг в сфере культуры является важным инструментом повышения эффективности деятельности учреждений и развития культурной среды.

Тема 10 Реклама в сфере культуры, бренд и имидж

Реклама в сфере культуры играет ключевую роль в формировании и укреплении бренда и имиджа культурных учреждений и мероприятий, способствуя привлечению внимания и расширению аудитории. Эффективная реклама помогает донести уникальные особенности и ценности культурных проектов, создавая запоминающийся образ, который вызывает положительные ассоциации у целевой аудитории. Важным аспектом является разработка единой коммуникационной стратегии, которая сочетает традиционные и цифровые каналы продвижения для максимального охвата. Бренд культурного учреждения или события служит гарантом высокого качества и надежности, укрепляя доверие и лояльность зрителей и участников. Формирование положительного имиджа требует последовательного применения методов

публичных связей, качественного контента и активного взаимодействия с аудиторией через социальные сети и медиа. Важно учитывать особенности целевой аудитории и ее культурные предпочтения для создания релевантных рекламных сообщений. Бренд и имидж становятся активами, которые помогают привлечь спонсоров, партнеров и новых посетителей, повышая коммерческую ценность культурных инициатив. Использование инновационных технологий и креативных идей в рекламе позволяет выделиться на насыщенном рынке культурных услуг. Постоянный мониторинг эффективности рекламных кампаний и обратная связь позволяют своевременно корректировать стратегии и укреплять репутацию. В конечном итоге, правильная реклама в сфере культуры способствует развитию позитивного публичного восприятия, усилению узнаваемости и устойчивому росту культурных учреждений и проектов.

Тема 11 Стратегическое программирование

Стратегическое программирование представляет собой системный подход к планированию долгосрочных целей и путей их достижения, основываясь на анализе внутренней и внешней среды организации. Оно включает разработку миссии, видения и стратегических приоритетов, что позволяет определить направления развития и ресурсы, необходимые для их реализации. Важной составляющей является формирование стратегических целей, которые должны быть конкретными, измеримыми и достижимыми в рамках определенного времени. Процесс стратегического программирования предполагает использование методов анализа, таких как SWOT-анализ и PEST-анализ, для оценки сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз внешней среды. Разработка стратегических программ способствует улучшению управления ресурсами и обеспечению конкурентоспособности организации на рынке. Стратегическое программирование включает также механизм контроля и оценки выполнения запланированных мероприятий, что обеспечивает своевременную корректировку стратегии при необходимости. Оно помогает закрепить фокус на долгосрочных целях, несмотря на быстро меняющиеся условия рынка и среды. Внедрение стратегического программирования способствует повышению эффективности деятельности, развитию инновационных решений и устойчивому развитию организации. Важность данного процесса определяется необходимостью управления рисками и максимизации положительных результатов. Стратегическое программирование требует глубокого анализа, креативности и системного мышления, а также высокого уровня вовлеченности руководства и персонала. В итоге оно создает основу для стратегического роста и поддерживает конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе.

Тема 12 Ресурсы стратегического менеджмента в сфере культуры (искусства)

Ресурсы стратегического менеджмента в сфере культуры и искусства включают финансовые, материальные, человеческие и нематериальные активы, которые обеспечивают развитие культурных организаций и проектов. Финансовые ресурсы являются основой для финансирования программ, расширения деятельности и модернизации инфраструктуры. Материальные ресурсы включают оборудование, выставочные экспонаты, здания и другие материальные ценности, используемые в деятельности культурных учреждений. Человеческие ресурсы — это профессионалы своей области, организаторы, художники, творческие и административные кадры, от которых зависит качество и инновационность культурных инициатив. Нематериальные ресурсы включают бренды, репутацию, культурный капитал, а также интеллектуальную собственность и сеть партнерских связей. Стратегический менеджмент в сфере культуры предполагает эффективное использование и развитие этих ресурсов для достижения долгосрочных целей и повышения конкурентоспособности. Важной задачей является оптимизация использования ресурсов, что обеспечивает максимальную отдачу и устойчивость культурных проектов. Учитывая специфику сферы, важную роль занимает привлечение государственных и частных инвестиций, а также развитие благотворительной и спонсорской поддержки. Эффективное управление ресурсами способствует инновациям, расширению аудитории и популяризации культурных ценностей. В современном мире стратегическое управление ресурсами в культуре предполагает гибкость и адаптивность к быстро меняющейся социальной, экономической и технологической среде. Такой подход позволяет культурным организациям оставаться актуальными, развиваться и вносить значимый вклад в культурное и социальное развитие общества.

Тема 13 Фандрейзинг и внебюджетные способы финансирования

Фандрейзинг и внебюджетные способы финансирования являются важными инструментами обеспечения финансовой устойчивости культурных организаций и проектов. Эти методы включают привлечение частных инвестиций, спонсорскую поддержку, благотворительные взносы, гранты от международных и национальных фондов, а также доходы от коммерческой деятельности, такие как продажа билетов, мерчендайзинг и организационная деятельность. Внебюджетное финансирование позволяет снизить зависимость от государственных средств и расширить возможности для реализации инновационных и масштабных проектов. Основной задачей фандрейзинга является установление доверительных отношений с донорской аудиторией, правильное позиционирование и продвижение культурных ценностей. Важным аспектом является создание эффективных партнерских программ с бизнес-сообществом, фондами и другими организациями. Использование современных цифровых платформ и краудфандинговых кампаний существенно расширяет возможности привлечения финансирования из различных источников. Внебюджетные средства позволяют финансировать мероприятия, обновлять материально-техническую базу и реализовать образовательные программы. Эффективные стратегии фандрейзинга требуют профессиональной подготовки, аналитики и постоянной оценки эффективности процессов сбора ресурсов. В целом, разнообразие внебюджетных источников финансирования способствует устойчивому развитию культурных учреждений и позволит им более гибко реагировать на социальные и экономические изменения.

Тема 14 Сфера концертного менеджмента и его основные задачи

Сфера концертного менеджмента включает организацию, координацию и контроль мероприятий, связанных с проведением концертов и музыкальных выступлений. Основные задачами этого направления являются планирование программ, подбор исполнителей, составление бюджета и контроль за его исполнением. Важной частью является заключение договоров с исполнителями, поставщиками и партнерами, а также маркетинг и продвижение концертов для привлечения зрителей. Концертный менеджер обеспечивает логистику, техническое обеспечение, безопасность и комфорт участников и зрителей. Кроме того, он занимается разрешительной документацией и соблюдением всех нормативных требований. В сфере концертного менеджмента актуально управление продажами билетов и PR-кампании, направленные на увеличение аудитории. Руководитель должен быть готов к оперативному решению возникающих проблем, связанных с организацией и проведением мероприятия. Также важной задачей является сотрудничество с медиа и спонсорами, развитие бренда артиста или коллектива. Эффективное управление билетными потоками, логистическими вопросами и коммуникациями способствует успешной реализации проекта. В целом, концертный менеджмент требует высокой организационной компетентности, ответственности и умения работать в условиях ограниченных ресурсов. Его деятельность способствует популяризации музыкального искусства и развитию культурной индустрии в целом.

Тема 15 Приоритетные направления работы над командообразованием

Приоритетные направления работы над командообразованием включают развитие межличностных коммуникаций и укрепление доверия внутри команды, что способствует созданию позитивной рабочей атмосферы. Важно реализовывать совместные тренировочные мероприятия и тренинги, направленные на повышение командного взаимодействия и решения конфликтных ситуаций. Особое внимание уделяется формированию общего видения целей компании или проекта, чтобы участники чувствовали свою причастность и ответственность за результат. В сфере командообразования необходимо внедрять механизмы обратной связи и поощрять инициативность сотрудников, что повышает мотивацию и вовлеченность. Значительное значение имеет развитие лидерских качеств у участников, а также обучение навыкам эффективного общения и совместного принятия решений. Использование игровых методов, тимбилдинговых упражнений и кейс-стади способствует укреплению командного духа и развитию навыков сотрудничества. Развитие доверия и открытости помогает снизить напряженность и повысить уровень поддержки внутри коллектива. Регулярное проведение мероприятий и мониторинг уровня командного взаимодействия позволяют выявлять слабые стороны и своевременно их устранять. Также необходимо учитывать индивидуальные особенности участников для более эффективной интеграции новых членов команды. Важно создавать условия

для профессионального и личностного роста каждого сотрудника в рамках командной деятельности. Эффективное командообразование способствует достижению стратегических целей организации и повышению общего уровня командной эффективности.

Тема 16 Проблемы и возможности музея в современном мире

Музеи в современном мире сталкиваются с рядом проблем, среди которых снижение посещаемости из-за изменившихся интересов аудитории и конкуренции с цифровыми развлечениями, а также ограниченные финансовые ресурсы, что затрудняет развитие экспозиций и проведение новых проектов. Важной проблемой является необходимость адаптации к цифровой эпохе: музеи должны внедрять современные технологии, такие как виртуальные туры, интерактивные выставки и онлайн-платформы для привлечения широкой аудитории. Еще одной сложностью является сохранение культурного наследия при увеличивающейся нагрузке на экспонаты и необходимость специальных условий для их хранения и реставрации. В то же время, современные музеи обладают значительными возможностями для развития образовательных программ, что помогает популяризировать культуру и историю среди различных возрастных групп. Использование новых медиатехнологий позволяет создавать более вовлекающие экспозиции и расширять сферу взаимодействия с посетителями. Музеи могут стать центрами креативности и инноваций, сотрудничая с научными и образовательными учреждениями, а также бизнесом. В условиях глобализации и культурного обмена есть возможность создавать международные проекты и обмены экспонатами, что способствует развитию межкультурного диалога. Активное использование социальных сетей и цифровых платформ дает шанс более эффективно привлекать новую аудиторию и формировать лояльность посетителей. Развитие мобильных приложений и виртуальной реальности расширяет границы восприятия музея и обеспечивает новые форматы взаимодействия. Для повышения привлекательности музеев важно также развивать туризм культурных маршрутов и интегрировать музеи в туристические программы региона. Таким образом, несмотря на существующие проблемы, современные музеи обладают широкими возможностями для развития, повышения своей значимости и устойчивого функционирования в условиях глобальных изменений.

5 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Общая трудоемкость СРС составляет 44 часа, включая самостоятельную работу по дисциплине и подготовку к зачёту.

Виды самостоятельной работы:

№ п/п	Виды самостоятельной работы	Кол-во уч. часов
1	Конспектирование и реферирование литературы по тематическим блокам	10
2	Изучение тем дисциплины, предусмотренных для самостоятельной проработки	20
3	Составление терминологического словаря	4
4	Подготовка к семинарским и практическим занятиям по темам	10
	Итого (час)	44

5.1 Перечень тем дисциплины для самостоятельного изучения

№ п/п	№ темы	Наименования тем, выносимых на самостоятельное изучение	Рекомендуемая литература
1.	I	Менеджмент как наука и искусство управления	Менеджмент и маркетинг в сфере культуры : Практикум. Учебное пособие. / Под ред. Е. Л. Шековой /Е. Л. Шекова, Г. Л. Тульчинский, В. Н. Евланов, Э. В. Новаторов. - Санкт-Петербург ; Москва ; Краснодар : Лань : ПЛАНЕТА МУЗЫКИ : MUSIC PLANET, 2012. - 160 с. -

			(Учебники для вузов. Специальная литература.)
2.	2	Культура как объект управления	Тульчинский, Григорий Львович. Менеджмент в сфере культуры : учебное пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова ; Нац. исслед. ун-т "Высш. шк. экономики". - 4-е изд., испр. и доп. - Санкт-Петербург : Лань : ПЛАНЕТА МУЗЫКИ : MUSIC PLANET, 2013. - 541 с. : ил. - (Учебники для вузов. Специальная литература.)
3.	3	Основы управления организацией, персоналом	Менеджмент и маркетинг в сфере культуры : Практикум. Учебное пособие. / Под ред. Е. Л. Шековой /Е. Л. Шекова, Г. Л. Тульчинский, В. Н. Евланов, Э. В. Новаторов. - Санкт-Петербург ; Москва ; Краснодар : Лань : ПЛАНЕТА МУЗЫКИ : MUSIC PLANET, 2012. - 160 с. - (Учебники для вузов. Специальная литература.)
4.	4	Основные направления менеджмента организации культуры (искусства)	Тульчинский, Григорий Львович. Менеджмент в сфере культуры : учебное пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова ; Нац. исслед. ун-т "Высш. шк. экономики". - 4-е изд., испр. и доп. - Санкт-Петербург : Лань : ПЛАНЕТА МУЗЫКИ : MUSIC PLANET, 2013. - 541 с. : ил. - (Учебники для вузов. Специальная литература.)
5.	5	Эффективность менеджмента в сфере культуры (искусства)	Шекова, Е.Л. Менеджмент и маркетинг в сфере культуры. Практикум. Учебное пособие / Е.Л. Шекова, Г.Л. Тульчинский, В.Н. Евланов и др. - СПб.: Планета Музыки, 2012. - 160 с.
6.	6	Методики и технологии успешного планирования	Тульчинский, Григорий Львович. Менеджмент в сфере культуры : учебное пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова ; Нац. исслед. ун-т "Высш. шк. экономики". - 4-е изд., испр. и доп. - Санкт-Петербург : Лань : ПЛАНЕТА МУЗЫКИ : MUSIC PLANET, 2013. - 541 с. : ил. - (Учебники для вузов. Специальная литература.)
7.	7	Целеполагание. Разработка концепта проекта	Тульчинский, Григорий Львович. Менеджмент в сфере культуры : учебное пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова ; Нац. исслед. ун-т "Высш. шк. экономики". - 4-е изд., испр. и доп. - Санкт-Петербург : Лань : ПЛАНЕТА МУЗЫКИ : MUSIC PLANET, 2013. - 541 с. : ил. - (Учебники для вузов. Специальная литература.)
8.	8	Региональные и муниципальные государственные органы управления культурой	Антипова, Ю. В. Менеджмент в музыкальном искусстве : учебное пособие / Ю. В. Антипова. — Москва : РАМ им. Гнесиных, 2024. — 212 с. — ISBN 978-5-8269-0344-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/478484 (дата обращения: 18.11.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
9.	10	Реклама в сфере культуры, бренд и имидж	Мицкевич, Ю. В. Реклама в сфере культуры : учебно-методическое пособие / Ю. В. Мицкевич. — Минск : БГУКИ, 2019. — 104 с. — ISBN 978-985-522-221-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/176010 (дата обращения: 18.11.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

10.	11	Стратегическое программирование	Попова, Н. Е. Бизнес-планирование в сфере культуры : учебное пособие : [16+] / Н. Е. Попова ; отв. ред. А. А. Пронин. – 2-е изд., перераб. – Москва : Директ-Медиа, 2025. – 292 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720227 (дата обращения: 18.11.2025). – Библиогр.: с. 276-284. – ISBN 978-5-4499-5107-6. – DOI 10.23681/720227. – Текст : электронный.
11.	12	Ресурсы стратегического менеджмента в сфере культуры (искусства)	Менеджмент и маркетинг в сфере культуры : Практикум. Учебное пособие. / Под ред. Е. Л. Шековой /Е. Л. Шекова, Г. Л. Тульчинский, В. Н. Евланов, Э. В. Новаторов. - Санкт-Петербург ; Москва ; Краснодар : Лань : ПЛАНЕТА МУЗЫКИ : MUSIC PLANET, 2012. - 160 с. - (Учебники для вузов. Специальная литература.)
12.	13	Фандрейзинг и внебюджетные способы финансирования	Артемьева, Татьяна Владимировна. Фандрейзинг [Текст] : привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования : учебное пособие / Т. В. Артемьева, Г. Л. Тульчинский. - Санкт-Петербург ; Москва ; Краснодар : Лань : ПЛАНЕТА МУЗЫКИ : MUSIC PLANET, 2010. - 288 с. - (Учебники для вузов. Специальная литература).
13.	14	Сфера концертного менеджмента и его основные задачи	Тульчинский, Григорий Львович. Менеджмент в сфере культуры : учебное пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова ; Нац. исслед. ун-т "Высш. шк. экономики". - 4-е изд., испр. и доп. - Санкт-Петербург : Лань : ПЛАНЕТА МУЗЫКИ : MUSIC PLANET, 2013. - 541 с. : ил. - (Учебники для вузов. Специальная литература.)
14.	15	Приоритетные направления работы над командообразованием	Рогач, О. В. Основы теории управления и организации : учебное пособие : [16+] / О. В. Рогач, Е. В. Фролова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. – 190 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454225 (дата обращения: 18.11.2025). – Библиогр.: с. 176-184. – ISBN 978-5-4475-8692-8. – DOI 10.23681/454225. – Текст : электронный.
15.	16	Проблемы и возможности музея в современном мире	Менеджмент и маркетинг в сфере культуры : Практикум. Учебное пособие. / Под ред. Е. Л. Шековой /Е. Л. Шекова, Г. Л. Тульчинский, В. Н. Евланов, Э. В. Новаторов. - Санкт-Петербург ; Москва ; Краснодар : Лань : ПЛАНЕТА МУЗЫКИ : MUSIC PLANET, 2012. - 160 с. - (Учебники для вузов. Специальная литература.)

Самостоятельная работа студента по изучению дисциплины включает в себя:

- подготовку к семинарским и практическим занятиям;
- подготовку докладов по предложенным темам;
- подготовку к промежуточной аттестации – зачёту.

Приступая к изучению курса, студенты должны ознакомиться с учебной программой, учебной, научно-методической литературой, имеющейся в учебном

абонементе и читальном зале библиотеки ВГИИ. Получить рекомендованные учебники и учебно-методические пособия в библиотеке, завести тетрадь для работы с первоисточниками.

В ходе лекционных занятий ведите конспектирование учебного материала, обращайте внимание на понятия, формулировки, термины, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, выводы и практические рекомендации. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчёркивающие особую важность тех или иных теоретических процессов. Задавайте преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных вопросов, новых терминов и т.п.

В ходе подготовки к семинарским занятиям лежит работа с конспектами лекций и рекомендованной учебной литературой. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с рекомендованной дополнительной литературой по каждой теме семинара, с публикациями в периодических изданиях: сборниках, журналах, т.д. Дорабатывайте свой конспект лекции, делая в нём соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной программой. Подготовьте тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обращайтесь за методической помощью к преподавателю. Составьте план-конспект своего выступления.

Итогом подготовки студента к семинарским занятиям должны быть его выступления, активное участие в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы. В ходе семинарского занятия внимательно слушайте своих однокурсников. При необходимости задавайте им уточняющие вопросы. С целью более глубокого усвоения изучаемого материала задавайте преподавателю вопросы. После подведения итогов практического занятия, устраните недостатки, отмеченные преподавателем.

При подготовке к зачёту повторите пройденный материал в строгом соответствии с учебной программой, примерным перечнем учебных вопросов, выносящихся на экзамен и содержащихся в данной программе. Используйте конспект лекций и литературу, рекомендованную преподавателем. Особое внимание обратите на темы учебных занятий, пропущенных по разным причинам. При необходимости обратитесь за консультацией и методической помощью к преподавателю.

6 ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ ПРИ ОСВОЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе обучения применяются следующие образовательные технологии:

- обсуждение подготовленных студентом докладов,
- индивидуальное консультирование,
- технология личностно-ориентированного обучения;
- информационно-наглядные и практические занятия на которых обсуждаются основные проблемы, освещенные в лекции и сформулированные в заданиях на самостоятельную работу:

Визуальные материалы (презентации, инфографика):

- Презентации (PowerPoint, Keynote, Google Slides):
 - Презентации с основными теоретическими концепциями, схемами, диаграммами и примерами из реальной практики.
 - Презентации, посвященные анализу кейсов, с визуализацией данных и выводов.
 - Презентации, демонстрирующие примеры успешных и неудачных управленческих решений в сфере культуры и искусства.
- Инфографика:

- Инфографика, визуализирующая ключевые показатели эффективности (KPI) в сфере культуры и искусства (например, посещаемость, доходы, участие в мероприятиях).

- Инфографика, сравнивающая разные модели управления организациями культуры.

- Инфографика, иллюстрирующая процесс фандрайзинга или маркетинговой стратегии.

Аудиовизуальные материалы (видео, аудио):

- Видеоролики:

- Записи интервью с успешными менеджерами в сфере культуры и искусства.

- Видеозаписи мастер-классов и лекций от экспертов.

- Документальные фильмы о работе различных организаций культуры (музеи, театры, концертные залы).

- Видео-кейсы, представляющие реальные управленческие ситуации и их решения.

- Аудиозаписи:

- Записи интервью с экспертами и руководителями в сфере культуры.

- Аудиозаписи лекций и семинаров.

- Подкасты, посвященные управлению в сфере культуры и искусства.

Графические материалы (схемы, таблицы, диаграммы):

- Схемы:

- Организационные схемы различных организаций культуры (музеи, театры, концертные залы).

- Схемы бизнес-процессов в сфере культуры и искусства (например, процесс создания и продвижения художественного проекта).

- Схемы взаимосвязей между различными заинтересованными сторонами в сфере культуры и искусства (например, государство, бизнес, публика, художники).

- Таблицы:

- Сравнительные таблицы различных моделей финансирования организаций культуры.

- Таблицы с анализом сильных и слабых сторон различных организаций культуры.

- Таблицы с данными о посещаемости, доходах и других показателях эффективности.

- Диаграммы:

- Диаграммы, показывающие динамику посещаемости музеев или театров за определенный период.

- Диаграммы, отражающие структуру доходов и расходов организаций культуры.

- Диаграммы, сравнивающие различные маркетинговые стратегии в сфере культуры.

Материальные объекты (примеры, образцы):

- Примеры:

- Примеры успешных маркетинговых кампаний в сфере культуры и искусства (постеры, рекламные ролики, публикации в социальных сетях).

- Примеры эффективных бизнес-планов для организаций культуры.

- Примеры грантовых заявок, получивших финансирование.

- Образцы:

- Образцы типовых договоров, используемых в сфере культуры и искусства (например, договор с художником, договор аренды помещения).

- Образцы финансовых отчетов организаций культуры.

Интерактивные материалы (онлайн-инструменты, игры):

- Онлайн-инструменты:

- Инструменты для анализа данных и визуализации информации.

- Инструменты для создания бизнес-планов и маркетинговых стратегий.
- Инструменты для управления проектами.
- Игры:
 - Деловые игры, имитирующие управленческие ситуации в сфере культуры и искусства.
 - Онлайн-игры, направленные на развитие креативности и инновационного мышления.

7 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО АДАПТАЦИИ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ИНВАЛИДНОСТЬЮ И С ОВЗ

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья учитываются их индивидуальные психофизические особенности. При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в классе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ. Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей.

Для лиц с нарушением слуха возможно предоставление учебной информации в визуальной форме (краткий конспект лекций; тексты заданий, напечатанные увеличенным шрифтом), на аудиторных занятиях допускается присутствие ассистента, а также сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков. Текущий контроль успеваемости осуществляется в письменной форме: обучающийся письменно отвечает на вопросы, письменно выполняет практические задания. Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями слуха проводится в письменной форме, при этом используются общие критерии оценивания. При необходимости время подготовки к ответу может быть увеличено.

Для лиц с нарушением зрения допускается аудиальное предоставление информации, а также использование на аудиторных занятиях звукозаписывающих устройств (диктофонов и т.д.). Допускается присутствие на занятиях ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь. Текущий контроль успеваемости осуществляется в устной форме. При проведении промежуточной аттестации для лиц с нарушением зрения тестирование может быть заменено на устное собеседование по вопросам.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата, на аудиторных занятиях, а также при проведении процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации могут быть предоставлены необходимые технические средства (персональный компьютер, ноутбук или другой гаджет); допускается присутствие ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь.

Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);

- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);

- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);

- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);

- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

8 ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

ФОС для проведения промежуточной аттестации по дисциплине оформляется как приложение к рабочей программе и представлен в виде отдельного документа ОПОП.

9 ВИДЫ И ФОРМЫ КОНТРОЛЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

9.1 Виды, формы и сроки текущего, промежуточного и итогового контроля

Виды контроля	Оценочные средства	Сроки контроля
Текущий контроль	Устный опрос. Доклад на заданную тему, сообщения студентов на семинарах. Тестирование. Проверка самостоятельной работы.	В течение курса (2-3 семестр)
Промежуточная аттестация	Зачёт	3 семестр

10 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

10.1 Основная литература

1. Антипова, Ю. В. Менеджмент в музыкальном искусстве : учебное пособие / Ю. В. Антипова. — Москва : РАМ им. Гнесиных, 2024. — 212 с. — ISBN 978-5-8269-0344-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/478484> (дата обращения: 18.11.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
2. Мельвиль, Е. Х. Правовые и экономические модели деятельности в сфере культуры и творческого предпринимательства : учебное пособие для профессионалов / Е. Х. Мельвиль ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. — Москва : Дело, 2011. — 191 с. : ил. — (Образовательные инновации). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443261> (дата обращения: 18.11.2025). — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-7749-0580-5. — Текст : электронный.
3. Менеджмент и маркетинг в сфере культуры : Практикум. Учебное пособие. / Под ред. Е. Л. Шековой /Е. Л. Шекова, Г. Л. Тульчинский, В. Н. Евланов, Э. В. Новаторов. - Санкт-Петербург ; Москва ; Краснодар : Лань : ПЛАНЕТА МУЗЫКИ : MUSIC PLANET, 2012. - 160 с. - (Учебники для вузов. Специальная литература.)

4. Попова, Н. Е. Бизнес-планирование в сфере культуры : учебное пособие : [16+] / Н. Е. Попова ; отв. ред. А. А. Пронин. – 2-е изд., перераб. – Москва : Директ-Медиа, 2025. – 292 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720227> (дата обращения: 18.11.2025). – Библиогр.: с. 276-284. – ISBN 978-5-4499-5107-6. – DOI 10.23681/720227. – Текст : электронный.
5. Рогач, О. В. Основы теории управления и организации : учебное пособие : [16+] / О. В. Рогач, Е. В. Фролова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. – 190 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454225> (дата обращения: 18.11.2025). – Библиогр.: с. 176-184. – ISBN 978-5-4475-8692-8. – DOI 10.23681/454225. – Текст : электронный.
6. Рудич, Л. И. Предпринимательская и инновационная деятельность в сфере культуры и искусства : учебное пособие / Л. И. Рудич. – Кемерово : Кемеровский государственный университет культуры и искусств (КемГУКИ), 2013. – 209 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227897> (дата обращения: 18.11.2025). – ISBN 978-5-8154-0260-7. – Текст : электронный.
7. Трусова, Н. М. Управление услугами сферы культуры : учебное пособие : [16+] / Н. М. Трусова, А. С. Тельманова, Е. А. Баканов ; Кемеровский государственный институт культуры. – Кемерово : Кемеровский государственный институт культуры (КемГИК), 2020. – 203 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696488> (дата обращения: 18.11.2025). – Библиогр.: с. 130-139. – ISBN 978-5-8154-0555-4. – Текст : электронный.
8. Тульчинский, Григорий Львович. Менеджмент в сфере культуры : учебное пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова ; Нац. исслед. ун-т "Высш. шк. экономики". - 4-е изд., испр. и доп. - Санкт-Петербург : Лань : ПЛАНЕТА МУЗЫКИ : MUSIC PLANET, 2013. - 541 с. : ил. - (Учебники для вузов. Специальная литература.)
9. Юдина, А. И. Инновационный менеджмент и маркетинг организаций сферы культуры : оценка качества и прогнозирование социально-культурной деятельности : учебное пособие : [16+] / А. И. Юдина ; Кемеровский государственный институт культуры, Факультет социально-культурных технологий, Кафедра управления и экономики социально-культурной сферы. – Кемерово : Кемеровский государственный институт культуры (КемГИК), 2018. – 127 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=613151> (дата обращения: 18.11.2025). – Библиогр.: с. 92-95. – ISBN 978-5-8154-0425-0. – Текст : электронный.

10.2 Дополнительная литература

- 1 Андрущенко, Е. Ю. Менеджмент в сфере академической музыкальной культуры и современные event-технологии : учебно-методическое пособие / Е. Ю. Андрущенко. — 8-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Планета музыки, 2025. — 84 с. — ISBN 978-5-507-53128-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/480278> (дата обращения: 18.11.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
- 2 Артемьева, Татьяна Владимировна. Фандрейзинг [Текст] : привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования : учебное пособие / Т. В. Артемьева, Г. Л. Тульчинский. - Санкт-Петербург ; Москва ; Краснодар : Лань : ПЛАНЕТА МУЗЫКИ : MUSIC PLANET, 2010. - 288 с. - (Учебники для вузов. Специальная литература).
- 3 Баландина, Г. А. Проектный менеджмент как ресурс сохранения и развития культурных институций : учебное пособие / Г. А. Баландина, Н. А. Миронова. — Пермь : ПГИК, 2022. — 200 с. — ISBN 978-5-91201-430-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/408107> (дата обращения: 18.11.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
- 4 Кадырова, Светлана Викентьевна. Self-management в сфере культуры и искусства [Текст] : Учебное пособие / С. В. Кадырова, Е. А. Немцева, Г.Л. Тульчинский; Национальный исследовательский университет; Высшая школа экономики, Санкт-Петербург. - Санкт-Петербург : Лань ; , 2013 ; : ПЛАНЕТА МУЗЫКИ, 2013. - 224 с. - (Учебники для вузов. Специальная литература.).

- 5 Курлапов, М. Н. Проектный менеджмент как средство продвижения творческого коллектива : монография / М. Н. Курлапов, Н. Ю. Перевышина. — Екатеринбург : УрГПУ, 2023. — 188 с. — ISBN 978-5-7186-2149-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/499220> (дата обращения: 18.11.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
- 6 Лисенкова, А. А. Особенности организации волонтерской деятельности в сфере культуры : учебное пособие / А. А. Лисенкова, А. Ю. Мельникова, Н. С. Мельникова. — Пермь : ПГИК, 2021. — 216 с. — ISBN 978-5-91201-394-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/254411> (дата обращения: 18.11.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
- 7 Митина, Н. Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учебно-методическое пособие / Н. Г. Митина. — Владивосток : ДВГИИ, 2023. — 70 с. — ISBN 978-5-903735-20-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/396806> (дата обращения: 18.11.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
- 8 Мицкевич, Ю. В. Реклама в сфере культуры : учебно-методическое пособие / Ю. В. Мицкевич. — Минск : БГУКИ, 2019. — 104 с. — ISBN 978-985-522-221-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/176010> (дата обращения: 18.11.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
- 9 Осипова, И. С. Управление проектами в сфере физической культуры и спорта : учебное пособие / И. С. Осипова, О. В. Булдашева. — Шадринск : ШГПУ, 2022. — 83 с. — ISBN 978-5-87818-666-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/312188> (дата обращения: 18.11.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
- 10 Селиванова, С. Р. Пропаганда и связи с общественностью в сфере физической культуры и спорта : учебно-методическое пособие / С. Р. Селиванова, В. В. Горбачева. — Волгоград : ВГАФК, 2024. — 110 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/464432> (дата обращения: 18.11.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
- 11 Тульчинский, Г.Л. Менеджмент в сфере культуры: Учебное пособие / Г.Л. Тульчинский, Е.Л. Шекова. - СПб.: Планета Музыки, 2013. - 544 с.
- 12 Шекова, Е.Л. Менеджмент и маркетинг в сфере культуры: Практикум: Учебное пособие / Е.Л. Шекова, Г.Л. Тульчинский, В.Н. Евланов. - СПб.: Лань, Планета Музыки, 2012. - 160 с.
- 13 Эффективный менеджмент в сфере культуры : материалы конференции / под редакцией А. А. Пронина. — Екатеринбург : ЕАСИ, 2014. — 128 с. — ISBN 978-5-90440-39-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/136375> (дата обращения: 18.11.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

10.3 Интернет-ресурсы

- Министерство культуры Российской Федерации: (<https://culture.gov.ru/>) – Официальный сайт Министерства культуры РФ. Содержит информацию о государственной политике в сфере культуры, нормативные документы, новости и анонсы мероприятий.
- **ПРОКультура.РФ**: (<https://прокультура.рф/>) – Информационный портал о культуре в России. Содержит новости, статьи, интервью с деятелями культуры, а также информацию о культурных мероприятиях и проектах.
- **Культура.РФ**: (<https://www.culture.ru/>) - Российский портал культурного наследия. Афиша, статьи, виртуальные туры по музеям, онлайн-лекции.
- Фонд Потанина: (<https://www.fondpotanin.ru/>) – Сайт Благотворительного фонда В. Потанина. Поддерживает проекты в сфере культуры и образования. На сайте можно найти информацию о грантах, конкурсах и исследованиях.
- Институт культурной политики: (Часто имеют свои сайты или страницы в социальных сетях) - Ищите информацию о научных исследованиях, конференциях

и публикациях, посвященных культурной политике и управлению в сфере искусства.

- Журнал "Культура и менеджмент": (Проверьте, издается ли сейчас) - специализированный журнал, публикации ученых и практиков.
- Artreview: (<https://artreview.com/>) - международный журнал об искусстве.
- The Art Newspaper: (<https://www.theartnewspaper.com/>) - Международный сайт о новостях в мире искусства.

Harvard Business Review (HBR): (<https://hbr.org/>) – Авторитетный источник статей и исследований по различным аспектам управления, лидерства и стратегии. Многие статьи можно адаптировать для применения в сфере культуры.

- MIT Sloan Management Review: (<https://sloanreview.mit.edu/>) – Онлайн-журнал, публикующий статьи о новых тенденциях и исследованиях в области управления.
- РБК (Российский Бизнес Консалтинг): (<https://www.rbc.ru/>) – Российский новостной и аналитический ресурс, содержащий информацию о бизнесе и управлении, в том числе статьи и интервью с экспертами.
- Executive.ru: (<https://www.e-executive.ru/>) - Сообщество менеджеров, статьи, интервью, форумы.

Библиотека Гумер – гуманитарные науки - [Электронный ресурс]. - URL <http://www.gumer.info/>

11 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Аудитория, оснащенная необходимой мебелью и спецоборудованием для проведения занятий (флипчарт, компьютер с выходом в Интернет, средства мультимедиа и т.п.).