

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
Московский государственный институт культуры**

**УТВЕРЖДЕНО  
Председатель УМС  
факультета государственной  
культурной политики  
А.Ю. Единак**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
ТЕХНОЛОГИЯ управления организациями в сфере культуры**

**Направление подготовки  
39.03.03 Организация работы с молодежью**

**Профиль подготовки  
Управление креативными проектами в сфере молодежной политики**

**Квалификация выпускника: бакалавр**

**Форма обучения: очная**

*(РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов)*

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цели:** формирование у обучающихся системы знаний, умений и навыков, необходимых для эффективного управления организациями культуры, а также освоение современных технологий планирования, координации и анализа управленческих процессов в сфере культуры и молодежной политики.

**Задачи:** изучить основы менеджмента и маркетинга в культурной сфере, освоить современные технологии организационно-управленческой деятельности в учреждениях культуры, сформировать навыки командного взаимодействия, делегирования полномочий и распределения функциональных обязанностей, научить анализировать эффективность управленческих решений и адаптировать деятельность организации к изменяющимся условиям, развить умение применять инновационные подходы в управлении проектами и программами культурной направленности.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина «Технологии управления организациями в сфере культуры» входит в состав Блока 1 «Дисциплины (модули)» и относится к части, формируемой участниками образовательных отношений ОПОП по направлению подготовки 39.03.03 «Организация работы с молодежью», профиль – Управление креативными проектами в сфере молодежной политики. Дисциплина «Технологии управления организациями в сфере культуры» изучается в 3,4 семестрах (очная форма). Взаимосвязь курса с другими дисциплинами ОПОП способствует планомерному формированию необходимых компетенций и углубленной подготовке студентов к решению специальных практических профессиональных задач. Вместе с тем, изучение данной дисциплины должным образом позволяет углубить и гармонизировать специальную и общенаучную подготовку путем параллельного постижения ряда базовых предметов, формирующих представление обучающихся о практической значимости медиа.

## 3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки (специальности): 39.03.03 «Организация работы с молодежью».

### *Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине.*

Коды формируемых компетенций	Наименование компетенции и ее краткая характеристика	Код и наименование индикатора достижения универсальной компетенции	Характеристика обязательного (порогового) уровня сформированности компетенции у выпускника вуза		
			знать	уметь	владеть
ПК-3	Организационно-управленческая деятельность	ПК-3.1. Планирует деятельность и распределять функциональ	– Основы менеджмента, маркетинга и лидерства в социально-культурной сфере.	– Планировать и организовывать деятельность структурн	инструментами стратегического и операционного менеджмента креативных проектов;

	Способен управлять командами и организациями в сфере молодежной политики	ные обязанности. ПК-3.2. Формирует и развивает команду, обеспечивая эффективную коммуникацию. ПК-3.3. Координирует работу подразделений и партнеров в процессе реализации проектов. ПК-3.4. Анализирует эффективность управленческих решений и корректировать деятельность.	– -Принципы стратегического и оперативного управления организациям и. – -Методы мотивации и командообразования.	ых подразделений. – Координировать деятельность команды и делегировать полномочия. – Анализировать результаты управленческих решений.	- навыками командного лидерства и анализа эффективности деятельности.
--	--------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 4.1 Объем дисциплины

Объем (общая трудоемкость) дисциплины «Технологии управления организациями в сфере культуры» составляет 4 з.е., 144 акад. часа, из них контактных 68 акад.ч., СРС – 49 акад.ч. (очная форма обучения). Формы контроля – экзамен.

##### 4.2. Структура дисциплины для очной формы обучения.

№ п/п		С е м е с т	Виды учебной работы*, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)/ с указанием занятий, проводимых в интерактивных формах	Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
-------	--	----------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	Тема/Раздел дисциплины	т р	Л е к ц и и	Се м ин ар ы/ пр ак ти че ск ие	Конс ульт ации	И К Р	СРС	
1	Понятие и структура организации в сфере культуры	3	6				10	Входной контроль Текущая аттестация в форме устного опроса
2	Основы менеджмента и лидерства в культурных институциях	3	6	8			14	Текущая аттестация (рубежный контроль)
3	Стратегическое и оперативное управление организацией культуры	3	6	8			14	
	Итого:		18	16			38	
4	Командообразование и мотивация персонала	4	6				2	
5	Управление проектами и партнёрскими связями в сфере культуры	4	4	4			3	
6	Цифровые технологии в управлении организациями культуры	4	4	4			3	Текущая аттестация (рубежный контроль)
7	Цифровые технологии в управлении организации	4	4	8			3	

	ями культуры						
8	Экзамен	4					Экзамен
	Итого:		18	16		11	
	Итого по курсу:		36	32		49	

#### **4.3. Содержание разделов дисциплины (модуля)**

##### **Тема 1. Понятие и структура организации в сфере культуры.**

Понятие организации как социально-культурной системы. Типология учреждений культуры. Особенности управления в государственной и негосударственной культурной сфере. Функции и структура органов управления. Нормативно-правовые основы деятельности учреждений культуры.

##### **Тема 2. Основы менеджмента и лидерства в культурных институциях.**

Понятие менеджмента, управленческие функции и роли. Специфика культурного менеджмента. Лидерство и стили управления. Психология управленческого поведения. Этические нормы и управленческая культура руководителя.

##### **Тема 3. Стратегическое и оперативное управление организацией культуры.**

Планирование деятельности организации: миссия, цели, задачи, стратегия. Методы стратегического анализа (SWOT, PEST, GAP). Оперативное планирование и распределение функциональных обязанностей. Делегирование полномочий и ответственность. Системы контроля исполнения планов.

##### **Тема 4. Командообразование и мотивация персонала.**

Понятие команды и отличия от группы. Этапы формирования команды. Роли участников и коммуникация. Методы мотивации сотрудников. Конфликты в коллективе и пути их разрешения. Современные методы стимулирования персонала.

##### **Тема 5. Управление проектами и партнёрскими связями в сфере культуры.**

Понятие и жизненный цикл проекта. Постановка целей, календарное и ресурсное планирование. Организация взаимодействия с партнёрами, спонсорами, волонтерами. Межведомственное сотрудничество. Координация подразделений и партнёрских структур при реализации культурных проектов.

##### **Тема 6. Цифровые технологии в управлении организациями культуры.**

Современные цифровые инструменты управления (CRM, ERP, Google Workspace, Trello и др.). Онлайн-коммуникация и распределённые команды. Использование аналитики и SMM в управлении культурными проектами. Электронный документооборот.

##### **Тема 7. Анализ эффективности управленческих решений и развитие организации.**

Понятие эффективности в управлении. Количественные и качественные критерии оценки. Методы анализа (SWOT-анализ, KPI, SMART). Управленческие ошибки и пути их корректировки. Принятие решений в условиях неопределённости. Механизмы развития и устойчивости культурных организаций.

### **ТЕМЫ СЕМИНАРОВ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

**Тема 1.** Анализ структуры и функций организаций культуры.

- Разбор примеров организаций различного уровня.
- Определение функций управления.

**Тема 2.** Лидерство и управленческие стили.

- Диагностика лидерских качеств.
- Деловые игры на выбор оптимального стиля управления.

**Тема 3.** Планирование и распределение обязанностей.

- Разработка плана мероприятий для учреждения культуры.
- Моделирование структуры команды проекта.

**Тема 4.** Мотивация и командная работа.

- Разработка системы нематериального стимулирования.
- Ролевая игра «Конфликт в команде».

**Тема 5.** Управление проектами в сфере культуры.

- Практикум по календарному и финансовому планированию.
- Подготовка проектной заявки.

**Тема 6.** Использование цифровых инструментов управления.

- Работа с Trello / Notion / Google Workspace.
- Создание электронного плана проекта и отчётности.

**Тема 7.** Анализ эффективности управленческих решений.

- Разбор реальных кейсов.
- Подготовка предложений по оптимизации деятельности.

## **5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой, направленной на формирование и развитие профессиональных навыков обучающихся.

Процесс изучения дисциплины «Технология управления организациями в сфере культуры» включает контактную работу (лекции, практические и семинарские занятия) и самостоятельную деятельность студентов (самоподготовка, работа с источниками, выполнение творческих и аналитических заданий).

### **Формы организации учебного процесса**

Основной формой организации учебного процесса по дисциплине является использование интерактивных технологий обучения, способствующих развитию аналитического и управленческого мышления. В методику преподавания включаются:

- проблемно-ориентированное обучение;
- проектная деятельность (разработка и защита мини-проектов по управлению культурными организациями);
- деловые и ролевые игры («Совещание в культурном центре», «Распределение бюджета», «Кризисное управление»);
- разбор ситуационных кейсов;

- групповое моделирование управленческих процессов;
- работа в командах и проведение мозговых штурмов.

### **Теоретические занятия (лекции)**

Лекционные занятия организуются по потокам. На лекциях излагаются основные темы курса, раскрываются ключевые категории и механизмы управления в сфере культуры. Акцент делается на анализе реальных управленческих кейсов из практики учреждений культуры, обсуждении стратегий развития и современных вызовов отрасли. Изложение лекционного материала проводится в мультимедийной форме (презентации, визуализация управленческих схем, таблицы, диаграммы).

Теоретический материал носит практико-ориентированный характер, что способствует более глубокому пониманию студентами механизмов принятия управленческих решений. Конспект лекций является базовой опорой при подготовке к практическим занятиям, экзамену и научно-исследовательской работе.

### **Семинарские и практические занятия**

Занятия семинарского типа направлены на закрепление и применение полученных знаний. На них студенты:

- анализируют реальные примеры управления учреждениями культуры;
- обсуждают проблемы мотивации, лидерства, координации подразделений;
- учатся принимать коллективные решения и выстраивать эффективные коммуникации;
- представляют мини-проекты, проводят деловые игры и обсуждения.

Семинарские занятия позволяют формировать у обучающихся навыки командного взаимодействия, проектного планирования и анализа эффективности управленческих решений.

### **Самостоятельная работа студентов**

Целью самостоятельной работы является развитие профессионального мышления, способности к самоорганизации и практическому применению теоретических знаний.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине обеспечивает:

- закрепление знаний, полученных на лекциях и семинарах;
- формирование навыков работы с научной, справочной и нормативной литературой;
- развитие умения использовать современные информационные ресурсы (в том числе электронные библиотечные системы, базы данных, цифровые архивы).

### **Формы самостоятельной работы:**

- ознакомление и работа с учебной и научной литературой по дисциплине;
- подготовка аналитических сообщений и докладов;
- выполнение индивидуальных и групповых проектных заданий;
- подготовка к семинарам и деловым играм;
- анализ управленческих кейсов;
- написание рефератов и эссе по актуальным вопросам культурного менеджмента.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого студента и оценивается в рамках текущего контроля успеваемости.

### Дополнительные образовательные активности

В рамках учебного курса предусмотрено проведение:

- встреч с руководителями и специалистами учреждений культуры (театры, музеи, культурные центры);
- мастер-классов экспертов в области менеджмента культуры и проектного управления;
- тематических круглых столов и тренингов по развитию лидерских качеств и коммуникативных навыков;
- проектных лабораторий, где студенты реализуют собственные мини-проекты и учатся защищать управленческие решения.

## 6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Система оценивания

Индикаторы достижения части компетенции, соотнесенные с дисциплиной – результаты изучения дисциплины (по этапам формирования знания, умения и навыка и (или) опыта деятельности)	Раздел дисциплины	Средство оценивания достижения компетенции	Показатель оценивания	Критерии оценивания и оценочная шкала
<b>Знать:</b> основы управления в учреждениях культуры; организационно-правовые формы учреждений; функции и принципы менеджмента в сфере культуры; современные подходы к управлению проектами и персоналом.	Теоретические основы управления организациями культуры	Устный опрос	Воспроизведение ключевых понятий и категорий, знание структуры и функций управления	Полнота и точность ответа, использование терминологии, логичность изложения
<b>Уметь:</b> разрабатывать структуру управления учреждением; планировать деятельность; применять методы анализа эффективности культурных проектов; разрабатывать положения, регламенты и планы мероприятий.	Организация деятельности учреждения культуры. Планирование и управление проектами	Выполнение практического задания, подготовка мини-проекта	Самостоятельное применение теоретических знаний в практических задачах	Корректность решений, аргументированность выбора методов, творческий подход



Индикаторы достижения части компетенции, соотнесенные с дисциплиной – результаты изучения дисциплины (по этапам формирования знания, умения и навыка и (или) опыта деятельности)	Раздел дисциплины	Средство оценивания достижения компетенции	Показатель оценивания	Критерии оценивания и оценочная шкала
<b>Владеть:</b> навыками управленческой и организационной деятельности в учреждениях культуры; навыками оценки эффективности и оптимизации управленческих процессов; коммуникативными и лидерскими качествами.	Промежуточная аттестация (зачет, экзамен)		Умение использовать управленческие технологии и оценивать результаты деятельности	Глубина анализа, убедительность аргументации, практическая направленность предложений

## 6.2. Критерии оценки результатов по дисциплине

Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	Компетенции сформированы на уровне <b>высокий</b> . Обучающийся глубоко усвоил теоретический и практический материал, демонстрирует способность анализировать, синтезировать и применять знания при решении профессиональных задач. Ответы полные, логичные, с примерами из реальной практики. Уверенно использует профессиональную терминологию, свободно ориентируется в нормативных документах и литературе.
«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	Компетенции сформированы на уровне <b>хороший</b> . Студент знает материал, правильно излагает его, допускает незначительные неточности. Верно применяет теоретические положения при решении задач, демонстрирует понимание основных закономерностей управления в сфере культуры.
«удовлетворительно»/ «зачтено (удовлетворительно)»/ «зачтено»	Компетенции сформированы на уровне <b>достаточный</b> . Студент владеет базовыми знаниями и навыками, но затрудняется в применении их при решении практических задач. Ответы частично неполные, не всегда логически структурированы.
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Компетенции <b>не сформированы</b> . Студент не владеет базовыми знаниями и не способен применить их на практике. Ответы поверхностные, с существенными ошибками, отсутствует понимание структуры и логики управленческих процессов.

## 6.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

### ВХОДНОЙ КОНТРОЛЬ (примерное задание)

Проводится в форме устного опроса или мини-теста с целью выявления уровня базовой подготовки студентов к изучению дисциплины, а также определения необходимости корректирующих консультаций.

Примерные темы для входного контроля: Понятие «управление» и его функции, Роль культуры в современном обществе, Основные типы учреждений культуры, Задачи менеджера в сфере культуры.

### **ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ К ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ (РУБЕЖНОМУ КОНТРОЛЮ) 3 семестра (очное отделение).**

Функции и принципы управления в организациях культуры.  
Структура учреждения культуры: особенности и уровни управления.  
Организационно-правовые формы учреждений культуры.  
Методы управления в сфере культуры.  
Особенности стратегического и оперативного планирования.  
Управление культурным проектом: этапы, ресурсы, риски.  
Система мотивации персонала в учреждении культуры.  
Роль коммуникации в управленческом процессе.  
Взаимодействие культурных организаций с органами власти.  
Управление качеством культурных услуг.

### **ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ К ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ (РУБЕЖНОМУ КОНТРОЛЮ) 4 семестра (очное отделение).**

1. Современные модели и технологии управления в сфере культуры.
2. Кризисное управление и антикризисные стратегии.
3. Внедрение инноваций в учреждениях культуры.
4. Социальное проектирование и управление культурными инициативами.
5. Использование цифровых технологий в управлении учреждениями культуры.
6. Управление персоналом: стили лидерства и командная работа.
7. Оценка эффективности деятельности культурной организации.
8. Маркетинговые стратегии учреждений культуры.
9. Культура как элемент социального капитала.
10. Управление имиджем и коммуникационной политикой учреждения.

### **ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (ЭКЗАМЕНУ)**

1. Понятие и сущность управления в сфере культуры.
2. Основные функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль.
3. Особенности государственного и муниципального управления культурой.
4. Организационная структура учреждения культуры.
5. Технологии планирования культурных мероприятий.
6. Управление кадровым потенциалом в культурной организации.
7. Финансово-экономические основы деятельности учреждений культуры.
8. Роль инноваций и проектных технологий в развитии культуры.
9. Коммуникативные технологии в управлении организациями культуры.
10. Партнёрство и взаимодействие культурных учреждений с общественными и коммерческими структурами.
11. Лидерство и управление конфликтами в культурной среде.
12. Социальная миссия и стратегия развития учреждения культуры.
13. Методы оценки эффективности управленческих решений.

15. Управление культурными проектами и мероприятиями.
16. Цифровая трансформация культурных организаций.

### **ТЕСТ по освоению ПК-3 (30 вопросов)**

**1. Что является ключевой целью организационно-управленческой деятельности в сфере культуры и молодежной политики?**

- a) Увеличение прибыли любой ценой
- b) Формирование эффективной команды и достижение миссии организации
- c) Повышение количества мероприятий
- d) Увеличение количества сотрудников

**Ответ: b**

**2. Стратегическое управление предполагает:**

- a) Решение текущих задач
- b) Долгосрочное планирование развития организации
- c) Раздачу поручений
- d) Проведение отчетности

**Ответ: b**

**3. Оперативное управление — это:**

- a) Выстраивание долгосрочной стратегии
- b) Управление повседневной деятельностью
- c) Анализ международного опыта
- d) Создание миссии организации

**Ответ: b**

**4. Какой документ фиксирует распределение функциональных обязанностей?**

- a) План культурных мероприятий
- b) Должностная инструкция
- c) Стратегический план
- d) Маркетинговая презентация

**Ответ: b**

**5. К какому индикатору компетенции относится умение распределять обязанности?**

- a) ПК-3.4
- b) ПК-3.2
- c) ПК-3.1
- d) ПК-3.3

**Ответ: c**

**6. Что является основой командообразования?**

- a) Авторитарный стиль руководства
- b) Конкуренция внутри коллектива
- c) Эффективная коммуникация
- d) Минимум контактирования сотрудников

**Ответ: c**

**7. Маркетинг в социально-культурной сфере включает:**

- a) Только рекламу мероприятий
- b) Изучение аудитории, продвижение и позиционирование продукта
- c) Финансовый аудит
- d) Управление персоналом

**Ответ: b**

**8. Метод мотивации, основанный на нематериальных стимулах:**

- a) Премирование
- b) Повышение должности
- c) Признание успехов и благодарности
- d) Расширение бюджета организации

**Ответ: c**

**9. Делегирование полномочий позволяет:**

- a) Снять ответственность с руководителя
- b) Повысить вовлеченность команды и эффективность работы
- c) Избежать ошибок
- d) Исключить отчётность

**Ответ: b**

**10. Что является показателем эффективности управленческого решения?**

- a) Количество сотрудников
- b) Уровень достижения поставленных целей
- c) Лайки в соцсетях
- d) Объём бюджета

**Ответ: b**

**11. Командная коммуникация должна быть:**

- a) Необязательной
- b) Чёткой, открытой и регулярной
- c) Формальной и редкой
- d) Ограниченной до минимума

**Ответ: b**

**12. Основная задача руководителя проекта в сфере культуры:**

- a) Создать творческую атмосферу
- b) Обеспечить управление ресурсами и участниками для достижения результата

- c) Выполнять только административные функции
- d) Самостоятельно выполнять все задачи

**Ответ: b**

**13. Координация работы партнёров предполагает:**

- a) Избежание новых связей
- b) Планирование взаимодействия и распределение ролей
- c) Прекращение коммуникации
- d) Исключение обратной связи

**Ответ: b**

**14. Лидерство в культурной организации — это прежде всего:**

- a) Контроль и наказание
- b) Вдохновляющее влияние на команду
- c) Повышенные требования
- d) Стремление к максимальной экономии

**Ответ: b**

**15. Что входит в процесс анализа управленческого решения?**

- a) Только изучение бюджета
- b) Сравнение результатов с целями и корректировка действий
- c) Личные предпочтения руководителя
- d) Оценка дизайна проекта

**Ответ: b**

**16. В проектном управлении «матричная структура» означает:**

- a) Все сотрудники равны
- b) Проектные команды формируются из разных подразделений
- c) Каждый проект выполняет одно и то же подразделение
- d) Без руководителя

**Ответ: b**

**17. Что относится к функциям менеджмента?**

- a) Проектирование сценографии
- b) Планирование, организация, мотивация, контроль
- c) Создание художественного контента
- d) Публикации в соцсетях

**Ответ: b**

**18. Для чего проводится мониторинг проекта?**

- a) Для фиксации ошибок участников
- b) Для оценки динамики выполнения задач
- c) Для отчёта партнёров

d) Для увольнений

**Ответ: b**

**19. Принцип SMART используется для:**

a) Создания бюджета

b) Постановки целей

c) Анализа рисков

d) Мотивации сотрудников

**Ответ: b**

**20. Конфликт в команде лучше всего решать:**

a) Игнорируя проблему

b) Агрессивно подавляя несогласие

c) Через диалог и поиск совместного решения

d) Переводя сотрудников

**Ответ: c**

**21. Что относится к стратегическим документам организации?**

a) План репетиции

b) Годовая программа развития

c) Текущий график мероприятий

d) Список закупок

**Ответ: b**

**22. Чем отличается проектный подход?**

a) Ориентацией на рутинную деятельность

b) Четкими сроками и конечным результатом

c) Отсутствием планирования

d) Постоянным функционированием

**Ответ: b**

**23. Что является важным принципом управления персоналом?**

a) Отсутствие обратной связи

b) Прозрачность требований

c) Максимальная дистанция руководителя

d) Жёсткий контроль без обсуждений

**Ответ: b**

**24. KPI — это:**

a) Методы делегирования

b) Количественные показатели эффективности

c) Тип мотивации

d) Вид управленческой структуры

**Ответ: b**

**25. Что помогает понять анализ рисков?**

- a) Кого уволить
- b) Какие возможные проблемы могут возникнуть и как их предотвратить
- c) Как уменьшить бюджет
- d) Какой стиль лидерства выбрать

**Ответ: b**

**26. В культурной организации партнёрство важно, потому что:**

- a) Снижает расходы
- b) Помогает расширить аудиторию и возможности проекта
- c) Увеличивает контроль
- d) Исключает конкурентов

**Ответ: b**

**27. Какой стиль руководства является наиболее эффективным для творческих коллективов?**

- a) Авторитарный
- b) Демократический
- c) Либеральный
- d) Бюрократический

**Ответ: b**

**28. Управление временем в проекте нужно для:**

- a) Развлечения сотрудников
- b) Соблюдения сроков и распределения ресурсов
- c) Уменьшения количества встреч
- d) Увеличения количества отчётов

**Ответ: b**

**29. Что включает планирование деятельности подразделения?**

- a) Только назначение ответственных
- b) Определение целей, задач, сроков, ресурсов
- c) Только составление расписания
- d) Оформление документации

**Ответ: b**

**30. Корректировка деятельности после управленческого анализа означает:**

- a) Полное изменение команды
- b) Отказ от проекта
- c) Внесение изменений в план для повышения эффективности
- d) Увеличение нагрузки

**Ответ: c**

## **7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **7.1. Список литературы и источников**

#### **Основная:**

1. **Алексеева, И. А.** Управление в сфере культуры: учебник / И. А. Алексеева. — М.: Академия, 2021. — 256 с. — ISBN 978-5-4468-1193-7.
2. **Шариков, П. А.** Технология управления культурно-досуговыми организациями: учебное пособие / П. А. Шариков. — М.: Юрайт, 2020. — 210 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09057-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/474835>
3. **Кукаркина, Е. В.** Менеджмент в социально-культурной сфере: учебное пособие / Е. В. Кукаркина. — СПб.: Питер, 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-4461-1076-3.
4. **Сазонова, Ю. В.** Организация и управление учреждениями культуры: учебник / Ю. В. Сазонова, Е. Н. Григорьева. — М.: Академический проект, 2018. — 256 с. — ISBN 978-5-8291-2061-0.
5. **Михайлова, И. В.** Технологии управления проектами в сфере культуры и искусства: учебное пособие / И. В. Михайлова. — М.: Флинта, 2021. — 184 с. — ISBN 978-5-9765-4012-6.

#### **Дополнительная:**

1. **Давыдова, Н. Н.** Культурная политика и управление культурой: учебное пособие / Н. Н. Давыдова. — М.: Академия, 2020. — 208 с. — ISBN 978-5-4468-1310-8.
2. **Зими́на, Н. В.** Менеджмент и маркетинг в культуре и искусстве: учебное пособие / Н. В. Зими́на. — М.: Юрайт, 2021. — 230 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14563-2. — URL: <https://urait.ru/bcode/480213>
3. **Бондаренко, Г. А.** Основы государственного и муниципального управления в сфере культуры / Г. А. Бондаренко. — СПб.: Питер, 2017. — 272 с. — ISBN 978-5-496-02640-7.
4. **Миронова, М. В.** Социально-культурная деятельность: организация и технологии / М. В. Миронова. — М.: Академия, 2018. — 224 с. — ISBN 978-5-4468-0802-9.
5. **Головлева, Л. А.** Инновационные технологии в культурно-досуговой деятельности: учебное пособие / Л. А. Головлева. — М.: Флинта, 2022. — 168 с. — ISBN 978-5-9765-4452-0.
6. **Филиппова, С. В.** Управление человеческими ресурсами в учреждениях культуры: учебное пособие / С. В. Филиппова. — М.: КноРус, 2020. — 192 с. — ISBN 978-5-406-07787-5.
7. **Потапова, О. В.** Управление проектами и программами в сфере культуры / О. В. Потапова. — М.: Проспект, 2021. — 200 с. — ISBN 978-5-392-34488-7.
8. **Костина, А. В.** Культурология и управление в сфере культуры / А. В. Костина. — М.: Академический проект, 2019. — 304 с. — ISBN 978-5-8291-2442-7.

### **7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».**

– предоставление обучающимся доступа к учебному плану, рабочей программе дисциплины в электронной форме, к электронно-библиотечной системе института, содержащей учебно-методические материалы по дисциплине в электронной форме, к информационным справочным системам, которые используются при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, посредством электронной информационно-образовательной среды института из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»;



При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используется следующее лицензионное программное обеспечение:

Операционные системы:

Windows 7 Professional

Пакет офисных программ:

ABBYY FineReader 14 Business 1 year (Per Seat) Academic

Microsoft Office 2016 Outlook

Microsoft Office 2016 Word

Microsoft Office 2016 Excel

Microsoft Office 2016 PowerPoint

Электронная библиотечная система Book.ru: <http://www.book.ru/>

Электронная библиотека диссертаций Российской Государственной библиотеки: <http://diss.rsl.ru/>

Университетская библиотека: <http://www.biblioclub.ru/>

Научная электронная библиотека e-library: <http://www.e-library.ru/>

Университетская информационная система России: <http://uisrussia.msu.ru/>

Электронный ресурс издательства Springer: <http://www.springerlink.com/>

Единое окно доступа к образовательным ресурсам: <http://window.edu.ru/>

Доступ в ЭБС:

– ЛАНЬ Договор с ООО «Издательство Лань» Режим доступа [www.e.lanbook.com](http://www.e.lanbook.com) Неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей.

– ЭБС ЮРАЙТ, Режим доступа [www.biblio-online.ru](http://www.biblio-online.ru) Неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей.

– ООО НЭБ Режим доступа [www.eLIBRARY.ru](http://www.eLIBRARY.ru) Неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей.

## **8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Самостоятельная работа является неотъемлемой частью освоения дисциплины «Технология управления организациями в сфере культуры» и предполагает: подготовку к семинарским и практическим занятиям по основной и дополнительной литературе, написание рефератов, аналитических и исследовательских сообщений, выполнение индивидуальных заданий, связанных с анализом конкретных культурных организаций и проектов, подготовку к экзамену.

### ***Методические рекомендации по подготовке к занятиям семинарского типа***

Занятия семинарского типа направлены на развитие у студентов аналитического и критического мышления, навыков дискуссии и самостоятельного поиска решений управленческих задач.

Семинар включает два основных элемента:

1. Краткое сообщение (3–5 минут) по заданной теме, иллюстрирующее конкретные аспекты управления в сфере культуры;
2. Обсуждение проблемы, затронутой в сообщении, — это основная часть занятия.

Сообщение служит отправной точкой для групповой дискуссии. Подготовка к семинару начинается с ознакомления с тематическим планом и выбором вопроса, который наиболее интересен студенту. Далее следует работа с учебниками, монографиями и научными статьями — особенно с материалами, раскрывающими современные технологии менеджмента и особенности управления учреждениями культуры.

Каждому студенту рекомендуется проработать часть общего объема литературы, чтобы группа в целом охватила тему всесторонне.

Этапы работы с литературой:

1. Первичное чтение для общего понимания содержания;
2. Конспектирование — фиксация ключевых идей, понятий и управленческих подходов;
3. Обобщение — формулировка выводов, самостоятельных оценок и предложений по применению изученных технологий в практике культурных организаций.

При подготовке к занятиям важно уметь работать с источниками — стратегическими документами, программами развития культуры, положениями об учреждениях, проектной документацией.

Самостоятельная работа — основа успешного освоения курса, так как именно она формирует у студента управленческое мышление, понимание специфики культурной среды и механизмов функционирования организаций культуры.

### **Методические рекомендации для студентов по отдельным формам самостоятельной работы**

Система высшего образования предполагает высокий уровень самостоятельности — до 75% учебного времени. Поэтому важно уметь: подбирать актуальные источники, включая научные статьи и нормативные документы в области культуры, грамотно вести записи, составлять конспекты, опорные схемы, таблицы и планы, систематизировать понятия, классификации и управленческие подходы.

#### **Работа с учебной литературой**

При работе с учебной литературой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги.

Правильный подбор учебной литературы рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература указана в методических разработках по данному курсу.

Изучая материал по выбранной литературе, следует переходить к следующему вопросу только после правильного уяснения предыдущего, описывая на бумаге все выкладки и вычисления (в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода).

Особое внимание следует обратить на определение основных понятий курса. Студент должен подробно разбирать примеры, которые поясняют такие определения, и уметь строить аналогичные примеры самостоятельно. Нужно добиваться точного представления о том, что изучаешь. Полезно составлять опорные конспекты. При изучении материала по учебнику полезно в тетради (на специально отведенных полях) дополнять конспект лекций. Там же следует отмечать вопросы, выделенные студентом для консультации с преподавателем.

Выводы, полученные в результате изучения, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы они при перечитывании записей лучше запоминались.

Опыт показывает, что многим студентам помогает составление листа опорных сигналов, содержащего важнейшие и наиболее часто употребляемые понятия. Такой лист помогает запомнить основные положения лекции, а также может служить постоянным справочником для студента.

Различают два вида чтения: первичное и вторичное.

*Первичное* - это внимательное, неторопливое чтение, при котором можно остановиться на трудных местах. После него не должно остаться ни одного непонятого олова. Содержание не всегда может быть понятно после первичного чтения.

Задача *вторичного* чтения полное усвоение смысла целого (по счету это чтение может быть и не вторым, а третьим или четвертым).

### **Правила самостоятельной работы с литературой**

Как уже отмечалось, самостоятельная работа с учебниками и книгами (а также самостоятельное теоретическое исследование проблем, обозначенных преподавателем на лекциях) – это важнейшее условие формирования у себя научного способа познания.

Выделяют **четыре основные установки в чтении научного текста**:

1. информационно-поисковый (задача – найти, выделить искомую информацию)
2. усваивающая (усилия читателя направлены на то, чтобы как можно полнее осознать и запомнить как сами сведения, излагаемые автором, так и всю логику его рассуждений)
3. аналитико-критическая (читатель стремится критически осмыслить материал, проанализировав его, определив свое отношение к нему)
4. творческая (создает у читателя готовность в том или ином виде – как отправной пункт для своих рассуждений, как образ для действия по аналогии и т.п. – использовать суждения автора, ход его мыслей, результат наблюдения, разработанную методику, дополнить их, подвергнуть новой проверке).

С наличием различных установок обращения к научному тексту связано существование и нескольких **видов чтения**:

1. библиографическое – просматривание карточек каталога, рекомендательных списков, сводных списков журналов и статей за год и т.п.;
2. просмотровое - используется для поиска материалов, содержащих нужную информацию, обычно к нему прибегают сразу после работы со списками литературы и каталогами, в результате такого просмотра читатель устанавливает, какие из источников будут использованы в дальнейшей работе;
3. ознакомительное – подразумевает сплошное, достаточно подробное прочтение отобранных статей, глав, отдельных страниц, цель – познакомиться с характером информации, узнать, какие вопросы вынесены автором на рассмотрение, провести сортировку материала;
4. изучающее – предполагает доскональное освоение материала; в ходе такого чтения проявляется доверие читателя к автору, готовность принять изложенную информацию, реализуется установка на предельно полное понимание материала;
5. аналитико-критическое и творческое чтение – два вида чтения близкие между собой тем, что участвуют в решении исследовательских задач. Первый из них предполагает направленный критический анализ, как самой информации, так и способов ее получения и подачи автором; второе – поиск тех суждений, фактов, по которым или в связи с которыми, читатель считает нужным высказать собственные мысли.

Из всех рассмотренных видов чтения основным для студентов является изучающее – именно оно позволяет в работе с учебной литературой накапливать знания в различных областях. Вот почему именно этот вид чтения в рамках учебной деятельности должен быть освоен в первую очередь. Кроме того, при овладении данным видом чтения формируются основные приемы, повышающие эффективность работы с научным текстом.

**Основные виды систематизированной записи прочитанного:**

1. **Аннотирование** – предельно краткое связное описание просмотренной или прочитанной книги (статьи), ее содержания, источников, характера и назначения;
2. **Планирование** – краткая логическая организация текста, раскрывающая содержание и структуру изучаемого материала;

3. **Тезирование** – лаконичное воспроизведение основных утверждений автора без привлечения фактического материала;
4. **Цитирование** – дословное выписывание из текста выдержек, извлечений, наиболее существенно отражающих ту или иную мысль автора;
5. **Конспектирование** – краткое и последовательное изложение содержания прочитанного.

Конспект – сложный способ изложения содержания книги или статьи в логической последовательности. Конспект аккумулирует в себе предыдущие виды записи, позволяет всесторонне охватить содержание книги, статьи. Поэтому умение составлять план, тезисы, делать выписки и другие записи определяет и технологию составления конспекта.

***Методические рекомендации по составлению конспекта:***

1. Внимательно прочитайте текст. Уточните в справочной литературе непонятные слова. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля конспекта;
2. Выделите главное, составьте план;
3. Кратко сформулируйте основные положения текста, отметьте аргументацию автора;
4. Законспектируйте материал, четко следуя пунктам плана. При конспектировании старайтесь выразить мысль своими словами. Записи следует вести четко, ясно.
5. Грамотно записывайте цитаты. Цитируя, учитывайте лаконичность, значимость мысли.

В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Мысли автора книги следует излагать кратко, заботясь о стиле и выразительности написанного. Число дополнительных элементов конспекта должно быть логически обоснованным, записи должны распределяться в определенной последовательности, отвечающей логической структуре произведения. Для уточнения и дополнения необходимо оставлять поля.

Овладение навыками конспектирования требует от студента целеустремленности, повседневной самостоятельной работы.

**Методические рекомендации по подготовке к экзамену**

Экзамен — завершающий этап изучения дисциплины. Он оценивает не только знание теоретических основ, но и умение применять их к практическим ситуациям в культурной сфере.

На экзамене студенту могут быть заданы вопросы:

- по ключевым понятиям и управленческим технологиям;
- по моделям функционирования учреждений культуры;
- по анализу конкретных кейсов (например, организация фестиваля, управление театром, реализация культурного проекта).

Оценивается не только полнота ответа, но и логичность изложения, самостоятельность суждений, владение терминологией.

Дополнительные вопросы преподавателя направлены на выявление глубины знаний и способности быстро ориентироваться в профессиональной ситуации.

Регулярная работа в течение семестра, активное участие в семинарах и добросовестная самостоятельная подготовка — залог успешной сдачи экзамена.

## **9. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.**

При изучении дисциплины обучающимися используются следующие информационные технологии:

- аудиовизуальное представление обучающимся с помощью компьютера содержания отдельных тем дисциплины на лекционных занятиях;
- предоставление обучающимся доступа к учебному плану, рабочей программе дисциплины в электронной форме, к электронно-библиотечной системе института, содержащей учебно-методические материалы по дисциплине в электронной форме, к информационным справочным системам, которые используются при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, посредством электронной информационно-образовательной среды института из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»;
- фиксация хода образовательного процесса по дисциплине посредством электронной информационно-образовательной среды института;
- формирование электронного портфолио обучающегося по дисциплине посредством электронной информационно-образовательной среды института.

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используется следующее лицензионное программное обеспечение:

Word, Excel, Power Point;  
Adobe Photoshop;  
Adobe Premiere;  
Power DVD;  
Media Player Classic.

## **10. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

В целях обучения в учебных аудиториях необходимо оборудование для работы с текстом, видео- и аудиоинформацией.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся должны быть оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и возможностью доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

## **11. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (при наличии)**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением, или могут быть заменены устным ответом;
  - обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
  - для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;
  - письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;
  - экзамен проводится в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.
- для глухих и слабослышащих:

- лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
- письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;
- экзамен проводится в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением;
  - экзамен проводится в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих:
  - в печатной форме увеличенным шрифтом;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих:
  - устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE;
  - дисплеем Брайля PAC Mate 20;
  - принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих:
  - автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих;
  - акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1;
  - компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

**АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ**  
**код и наименование подготовки**  
**39.03.03 Организация работы с молодежью**  
**профиль/специализация**  
**Управление креативными проектами в сфере молодежной политики**

**Цели:** формирование у обучающихся системы знаний, умений и навыков, необходимых для эффективного управления организациями культуры, а также освоение современных технологий планирования, координации и анализа управленческих процессов в сфере культуры и молодежной политики.

**Задачи:** изучить основы менеджмента и маркетинга в культурной сфере, освоить современные технологии организационно-управленческой деятельности в учреждениях культуры, сформировать навыки командного взаимодействия, делегирования полномочий и распределения функциональных обязанностей, научить анализировать эффективность управленческих решений и адаптировать деятельность организации к изменяющимся условиям, развить умение применять инновационные подходы в управлении проектами и программами культурной направленности.

Дисциплина (модуль) направлена на формирование следующих компетенций:

Коды формируемых компетенций	Наименование компетенции и ее краткая характеристика	Характеристика обязательного (порогового) уровня сформированности компетенции у выпускника вуза		
		знать	уметь	владеть
Организационно-управленческая деятельность	ПК-3 Способен управлять командами и организациями в сфере молодежной политики.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Основы менеджмента, маркетинга и лидерства в социально-культурной сфере.</li> <li>– Принципы стратегического и оперативного управления организациям и.</li> <li>– Методы мотивации и командообразования.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Планировать и организовывать деятельность структурных подразделений.</li> <li>– Координировать деятельность команды и делегировать полномочия.</li> <li>– Анализировать результаты управленческих решений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>инструментами стратегического и операционного менеджмента</li> <li>креативных проектов</li> <li>- навыками командного лидерства и анализа эффективности деятельности.</li> </ul>

По дисциплине (модулю) предусмотрена промежуточная аттестация в форме экзамена.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетных единицы.