

МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ МУЗЫКИ ИМЕНИ ГНЕСИНЫХ»

Центр непрерывного образования и повышения квалификации творческих  
и управленческих кадров в сфере культуры

**ПРИНЯТО**

Ученым Советом  
РАМ имени Гнесиных

« 24 » декабря 2019 г.

**УТВЕРЖДАЮ**

Ректор ФГБОУ ВО  
«Российская академия музыки  
имени Гнесиных»

А.С. Рыжинский

декабря 2019 г.



**Менеджмент творческих проектов в сфере музыкального  
искусства**

## **Раздел 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ**

### **1.1. Цель реализации программы**

*Цель* реализации программы состоит в совершенствовании знаний, умений и навыков, позволяющих успешно решать задачи, возникающие в процессе создания, управления, реализации и актуализации творческих проектов в музыкальном искусстве.

*Задачи* реализации программы:

1. Изучение основных законов управления, мотивации и стимулирования персонала, организационного поведения, поиска источников финансирования, рекламы и маркетинга, связям с общественностью;
2. Освоение навыков формирования стратегических планов развития организаций культуры и искусства в условиях действующего законодательства и в соответствии с культурной политикой, реализуемой правительством РФ;
3. Развитие навыков формирования и реализации сбалансированного расхода средств, оптимизации процессов получения и распределения прибыли, особенностей налогообложения в сфере культуры;
4. Изучение процесса создания творческого проекта, управлению на различных этапах, оптимизации процесса управления в соответствии с объёмом финансирования, действиям при возникновении кризисных ситуаций и форс-мажорных обстоятельств.

### **1.2. Требования к результатам обучения**

В результате освоения дополнительной профессиональной образовательной программы «Менеджмент творческих проектов в сфере музыкального искусства» у слушателей формируются следующие компетенции:

- Способность осуществлять работу, связанную с организацией и проведением творческих мероприятий;
- Способность оценивать сметную стоимость и коммерческий потенциал проекта в сфере культуры и искусства.

Слушатель должен приобрести следующие знания и умения, необходимые

для качественного изменения компетенций:

### **Знать**

- законы управления, мотивации и стимулирования персонала;
- методы поиска источников финансирования, рекламы и маркетинга, - принципы организации связей с общественностью, методiku организации своего труда, технологию использования и составления нормативные и правовых документов, относящихся к будущей профессиональной деятельности;
- принципы приобретения новых знаний, использования современных информационных образовательных технологий;
- особенностей управления творческим коллективом;
- юридические документы, регламентирующие профессиональную деятельность в сфере культуры;
- принципы функционирования организаций, осуществляющих деятельность в сфере искусства и культуры;
- основы менеджмента в области культуры;
- особенности отечественного рынка услуг в сфере культуры и искусства;
- методы текущего (операционного), тактического и стратегического планирования;
- способы управления персоналом, разработки и принятия управленческих решений;

### **Уметь**

- проводить сравнительный анализ культурных мероприятий с точки зрения оценки их актуальности и соответствия потребностям и запросам массовой аудитории;
- осуществлять маркетинговые исследования в сфере культуры и искусства;

### **Владеть**

- навыками организации труда и эффективного управления трудовыми ресурсами;
- навыками использования принципов тайм-менеджмента;
- методами ведения и планирования финансово-хозяйственной деятельности;

методикой проектирования стратегии повышения эффективности маркетинговой деятельности конкретных учреждений культуры и искусства.

## Раздел 2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### 2.1. Учебный план программы повышения квалификации

Целевая аудитория программы: Руководители образовательных организаций (ДМШ, ДШИ, музыкальных училищ, вузов), руководители учреждений культуры.

Продолжительность обучения – 36 часов.

Форма обучения — очная с применением дистанционных образовательных технологий.

### 2.2. Распределение часов курса по темам и видам работ

№ п/п	Наименование разделов	Лекции/ видеолекции	Практические занятия (семинары, вебинары)	Всего академических часов
	Введение. Возникновение и развитие менеджмента исполнительских искусств.	2	-	2
1.	Тема 1. Понятие менеджмента, особенности менеджмента в исполнительских искусствах	2	2	4
2.	Тема 2. Коммерческая и некоммерческая деятельность в исполнительских искусствах.	2	2	4
3.	Тема 3. Организационные структуры в исполнительской деятельности	2	2	4
4.	Тема 4. Финансирование музыкального дела и учреждений культуры	2	2	4

5.	Тема 5. Планирование и организация творческо-производственной деятельности	2	2	4
6.	Тема 6. Учет, отчетность и контроль	3	3	6
7.	Тема 7. Работа с персоналом	2	2	4
8.	Тема 8. Менеджмент исполнительских искусств в России и за рубежом	2	-	2
<b>Итоговая аттестация</b>		<b>Устное собеседование или тестирование</b>		<b>2</b>

### 2.3. Календарный учебный график

Обучение в Центре непрерывного образования и повышения квалификации творческих и управленческих кадров в сфере культуры осуществляется в соответствии с графиком формирования групп и на основании разработанного и утвержденного плана работы.

Календарный график обучения слушателя и работы профессорско-преподавательского состава по данной Программе представлен в приложении (Программа работы курсов).

Рабочий день	1	2	3	4	Итого
Кол-во часов	9	9	9	9	36

### 2.4. Содержание программы

**ВВЕДЕНИЕ.** Возникновение и развитие менеджмента исполнительских искусств

**Тема 1. Менеджмент, особенности менеджмента исполнительских искусств**

Менеджмент в организациях культуры и экономика культуры, особенности и радикальные отличия. Маркетинг на рынке исполнительских искусств: анализ рынка, отбор целевых рынков, рекламирование творческих проектов. Управление взаимоотношениями с потенциальными спонсорами, инвесторами, меценатами. Деловое предложение: принципы составления и продвижения

творческих проектов. Управление взаимоотношениями со зрительской аудиторией. Управление творческим коллективом в направлении реализации культурного проекта, программы. Интуитивный менеджмент. Нейроменеджмент.

## ***Тема 2. Коммерческая и некоммерческая деятельность в исполнительских искусствах***

Законы и нормативные акты, определяющие организационно-правовые основы существования учреждений культуры. Цели коммерческих и некоммерческих организаций в сфере культуры. Специфика деятельности. Требования к менеджменту сферы культуры.

## ***Тема 3. Организации культуры и искусства. Структура и особенности управления. Организационные структуры в исполнительской деятельности***

Разделение труда и координация деятельности. Механизмы координации деятельности. Специализация рабочих мест, специализация подразделений. Централизация-децентрализация управления. Типы структур в организациях исполнительских искусств: механистические/органические. Предпринимательские структуры. Среда организации, организационная культура и организационное поведение. Проектные/матричные структуры.

## ***Тема 4. Финансирование учреждений культуры и искусства***

Государственное регулирование. Роли государства в управлении сферой культуры. Международные акты и отечественное законодательство. Органы государственного управления. Негосударственная поддержка социально-культурной сферы. Спонсорство, благотворительность, патронаж. Цели и формы спонсорства. Благотворительность: проблемы и организация. Некоммерческие организации, фонды. Источники финансирования: бюджетные и внебюджетные. Специфика финансирования и управления некоммерческих организаций: социальный маркетинг; фандрейзинг (благотворительные и спонсорские взносы, гранты, государственные субсидии и т. д.); добровольчество; «контроль стейкхолдеров», краудфандинг. Возможности использования доходов в некоммерческих организациях.

## ***Тема 5. Планирование и организация творческо-производственной деятельности***

Виды планов. Организация плановой деятельности (этапы планирования). Методы планирования. Аналитическое планирование. Элементы маркетинга. Нормативное планирование. Целевое обоснование планов. Планирование

материального и финансового обеспечения (балансовые методы планирования). Планирование организационного обеспечения (матричный и сетевой планы). Процесс принятия решений - главное звено менеджмента. Типы решений в деятельности учреждений культуры и искусства. Содержание информационного механизма: планирование, контроль, учет и отчетность. Обеспечение единства информационного механизма.

### ***Тема 6. Учет, отчетность и контроль***

Роль и значение учета, отчетности и контроля. Виды учета и отчетности, требования к их организации. Текущий (оперативный) учет. Статистический учет и отчетность. Творческие отчеты. Виды и типы контроля. Средства и формы контроля.

### ***Тема 7. Работа с персоналом***

Особенности управления творческим коллективом. Система работы с персоналом. Персонал в сфере культуры и кадровая политика. Требования к работникам сферы культуры, особенности и проблемы их подготовки. Оценка и аттестация. Переподготовка и повышение квалификации.

Лидерство и стили руководства. Виды стилей руководства. Стимулирование и мотивация. Виды и методы стимулирования. Создание и развитие мотивационных условий. Культура менеджмента и организационная культура фирмы.

### ***Тема 8. Менеджмент исполнительских искусств в России и за рубежом***

Вклад культуры и искусства в экономическое развитие, в частности в развитие регионов (создание рабочих мест). Доходы и расходы учреждений культуры и искусства; доходы государства (бюджетов разных уровней) в связи с деятельностью учреждений культуры и искусства. Доходы других сфер, сопряженных с деятельностью учреждений культуры и искусства. Коммерческая и дотационная культура; их взаимовлияние. Понятие индустрии культуры. Рентабельность культуры и искусства.

#### **2.5. Итоговая аттестация**

Итоговая аттестация проходит в форме устного собеседования или тестирования.

Перечень вопросов:

1. Что такое "культура"? Эволюция содержания понятия.

2. Современные представления о культуре. Культуры и субкультуры.
3. Что такое "культурная политика»
4. Музыкальная деятельность в современном мире.
5. Менеджмент исполнительских искусств: основные определения и подходы.
6. Управление как согласование интересов.
7. Нужно ли управлять художественной жизнью общества? Подходы и целевые ориентиры.
8. Творчество как коммуникативный процесс и как объект управления. Оценка результатов творческого процесса.
9. Функции музыкального искусства.
10. Художественная культура как система. Культура и досуг.
11. Прогнозирование развития художественной культуры. Научно-технический прогресс и культура.
12. Субъекты культурной жизни (население, учреждения культуры, общество, государство) и их интересы.
13. Цели культурной деятельности.
14. Структура органов управления культурной жизнью: региональный, национально-территориальный и федеральный уровень.
15. Организации исполнительских искусств в системе современной культуры: эволюция социально-эстетических функций и средств сценической выразительности.
16. Организации исполнительских искусств в современной политической, экономической и социокультурной ситуации: проблемы и решения.
17. Музыкально-постановочный процесс как система. Общая характеристика подсистем.
18. Управление процессами подготовки и выпуска музыкальной постановки: специфика и проблемы.
19. Управление процессами эксплуатации музыкальных постановок: исполнители и зритель.
20. Возможны ли в искусстве объективные оценки? Оценка концерта зрителями.
21. Культурная политика в сфере музыкального искусства: смена концепции.
22. Специфика творческого процесса и основные требования, которым должна отвечать система управления организациями исполнительских искусств.
23. Специфика управления творческими коллективами. Согласование интересов творческих коллективов.
24. Единоначалие в театре. Функции руководителя театра. Авторитарное и демократическое управление сценическим коллективом.
25. Организации исполнительских искусств и город: интересы, их согласование, проблемы взаимоотношений.



26. Организации исполнительских искусств и их учредитель. Управление процессами создания и функционирования организациями исполнительских искусств.

27. Органы управления организациями исполнительских искусств национально-территориального и федерального уровня: основные функции.

28. Что такое социальный маркетинг?

29. Фандрейзинг: содержание и использование

30. Учет и отчетность в учреждениях культуры.

31. Сетевое планирование как метод подготовки и реализации творческого проекта.

32. Информационное и организационное обеспечение фандрейзинга.

33. Бюджеты творческих проектов и культурных программ (сметы расходов и доходов).

34. Мотивация благотворительности в сфере культуры.

Маркетинг, PR и сфера исполнительских искусств.

35. Спонсорство, патронаж и благотворительность. Мотивы и формы сотрудничества, проблемы развития.

### **Раздел 3. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ**

#### **3.1. Учебно-методическое обеспечение программы**

##### **Основная литература**

1. Гордин В. Э. Социальная политика и социальный маркетинг. – СПб., 1993.
2. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – М., 2000.
3. Коммерческая и некоммерческая деятельность в социальной сфере. – М., 1995.
4. Мескон М., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М., 1991.
6. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. – М.: Дело, 1994.

##### **Рекомендуемая литература (дополнительная)**

1. Ансофф И. Новая стратегия. – СПб., 2009.
2. Безгин И.Д. Организационные проблемы музыкального театра. – Киев, 2003
3. Бирженюк Г. М., Марков А. П. Основы региональной культурной политики формирование культурно-досуговых программ. – СПб., 2002.
4. Бирженюк Г. М., Марков А. Л. Разработка региональных программ культурной деятельности. – СПб., 2009.
5. Бирженюк Г. М., Марков А. П. Основы социокультурного проектирования. – СПб., 2008.

6. Культура и власть. Материалы российско-американского семинара. – СПб., 2004.
7. Культурная политика России. История и современность. – М., 20016.
8. Культурная политика и художественная жизнь. – М., 2017.
9. Государственные организации сферы культуры Санкт-Петербурга. – СПб., 2009
10. Петров В.М. Прогнозирование художественной культуры. – М., 1991.
11. Рубинштейн А.Я. Введение в экономику исполнительского искусства. – М., 2003.
12. Соколов К.Б. Социальная эффективность художественной культуры. – М., 2009.
13. Субкультуры и этносы в художественной жизни. – СПб., 2017.
14. Художественная культура и развитие личности. – М., 20015.
15. Жидков В.С., Соколов К.Б. Искусство и общество. – СПб., 20014.

### 3.1. Материально-техническое обеспечение программы

Наименование специализированных аудиторий, кабинетов, лабораторий	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
1	2	3
Аудитория / компьютерный класс	Лекции , видеолекции/ практические занятия (семинары, вебинары)	1. Сервер Intel Core (2 шт.) 2. Программное обеспечение (200 лицензий) 3. ПК с модулем защиты SecView, процессор Intel core i7, оперативная память 9 гб, жесткий диск 2 тб. 4. Сетевое дисковое хранилище информации (1 шт.) 5. Жесткий диск для сервера/ сетевого хранилища (24 шт.) 6. Лицензия TrueConf Server на 100 онлайн пользователей (бессрочная) 7. Техническая поддержка лицензии True Conf Server на 1 год для 200 онлайн пользователей (полная) 8. 2 конверта 2SFP модуля 9. Предоставление услуг связи на скорости от 800 до 1Гбит/сек на 1 год 10. Центральный блок конференц-системы DIS- CCU-E (1 шт.) 11. Микрофонный пульт делегата DC 5980

		<p>Р (6 шт.)</p> <p>12. Микрофон на «гусиной» шее 40 см с кольцом GM 5923 (6 шт.)</p> <p>13. Кабель 2,0 м, для соединения компонентов системы ЕС 6001-02</p> <p>14. Кабель 20,0 м, для соединения компонентов системы ЕС 6001-20 (1 шт.)</p> <p>15. Радиомикрофоны ВКР КХ-D812 (ручной и петличный) (1 шт.)</p> <p>16. Микшер усилитель АPart МА120 (1 шт.)</p> <p>17. Акустическая система JBL Control 23T-WH (2 шт.)</p> <p>18. Система шумоподавления Phoenix Audio MT107MXL (с микрофоном)</p> <p>19. Процессор подавления обратной связи ВКР BR-1220 с функцией микширования (1 шт.)</p> <p>20. PTZ-камера CleverMic 2212U (1 шт.)</p> <p>21. Пульт управления PTZ камерами CleverMic Camera Control (1 шт.)</p> <p>22. Коммерческий ТВ LG 65UV341C (1 шт.)</p> <p>23. Монитор Монитор Dell 24" P2418HT (2 шт.)</p> <p>24. Шкаф коммутационный ЦМО (ШРН-6.480) 6U 600x480мм (1 шт.)</p> <p>25. Комплект расходных материалов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- силовые кабели;</li> <li>- аудио кабели;</li> <li>- видео кабели;</li> <li>- управляющие кабели;</li> <li>- коробка кабельные;</li> <li>- кронштейн для ТВ</li> <li>- кронштейн для PTZ-камеры,</li> <li>- удлинители видеоинтерфейсов через RJ-45</li> </ul> <p>26. Серверная подсистема (2 шт.)</p> <p>27. Сетевая подсистема (1 шт.)</p> <p>29. Проектор BenQ W750 (DLP DC3 DMD; 720P HD Ready projector; Brightness 2500 ANSI; High contrast ratio: 13000:1; 1.2X zoom (1.31 - 1.57); Noise 30dB (eco); 10W speaker; HDMI 1.4x 2; Audio out;</p>
--	--	--

		brilliant color; 3D via HDMI ; carry bag 30. Портативный компьютер для презентаций. Экран 15,6 дМв, ОЗУ 4 гб., Bluetooth, Wi-Fi (1 шт.) 31. Экран для проектора (200x200 см.) 32.Интерактивная доска SMART на основе оптической технологии DVIT формата 4:3 (77", 157x117 см) с программным обеспечением SMART Notebook 18.
--	--	--

**Составители программы:**

М.А. Брызгалов – Заслуженный деятель искусств РФ, генеральный директор российского национального музея музыки;

В.С. Цыцын – Кандидат технических наук, профессор кафедры продюсерства исполнительских специальностей РАМ имени Гнесиных.