

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Рахаев Анатолий Измаилович
Должность: И. о. Ректора
Дата подписания: 06.09.2026 11:53:07
Уникальный программный ключ:
b049feef759df6f58f67585b9bb2502ddf293921

Министерство культуры Российской Федерации
Федеральное государственное образовательное учреждение
высшего образования

«Северо-Кавказский государственный институт искусств»

Колледж культуры и искусств

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

учебной дисциплины

ОГСЭ.06 Основы менеджмента

Нальчик, 2026

Комплект контрольно-оценочных средств разработан на основе Федеральных государственных образовательных стандартов среднего профессионального образования по специальности

по программе углубленной подготовки программы учебной дисциплины «Основы менеджмента»

Разработчик: преподаватель ККИ СКГИИ Сижажева О.А.

Рассмотрено на заседании ПЦК ОД

Протокол №__2__ от «__24_» _____08_____ 2026г

Председатель ПЦК ООД

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Паспорт оценочных материалов учебной дисциплины «Основы менеджмента»	4
2.	2. Оценочные материалы для входного, текущего и рубежного контроля	5
3.	2.1 Материалы для входного контроля	5
4.	2.2 Материалы для текущего контроля	8
5.	2.3 Материалы для рубежного контроля	10
6.	3 Оценочные материалы для промежуточной аттестации	13
7.	3.1 Задания на проверку основного содержания дисциплины	20
8.	3.2 Профессионально ориентированные задания для проведения промежуточной аттестации	28

1. Паспорт оценочных материалов учебной дисциплины «Основы менеджмента»

Оценочные материалы (далее – ОМ) разработаны с целью формирования системы контроля и оценки результатов освоения дисциплины «Основы менеджмента». В ОМ описана система оценочных мероприятий, которая включает примеры заданий текущего, рубежного контроля и задания промежуточной аттестации по дисциплине «Основы менеджмента». Кроме оценочных заданий ОМ содержит эталоны ответов к некоторым заданиям, а к типовым – алгоритмы решения либо ориентировочную основу действий, критерии оценивания и рекомендуемую шкалу перевода полученных баллов в 5-балльную систему.

Результаты освоения программы по дисциплине «Основы менеджмента», представляющие собой формируемые общие и профессиональные компетенции федерального государственного образовательного стандарта (далее – ФГОС) среднего профессионального образования (далее – СПО) по специальности в соотношении с личностными, метапредметными и предметными результатами обучения базового уровня ФГОС среднего общего образования, приведены в рабочей программе (далее – РП) по дисциплине.

Типы оценочных мероприятий по дисциплине «Основы менеджмента», спроектированы в учебно-методическом комплексе (далее – УМК) по дисциплине.

В ОМ приведены модельные примеры заданий, направленные на контроль и оценку основного содержания дисциплины, а также профессионально ориентированные задания, способствующие формированию элементов профессиональных компетенций ФГОС осваиваемой обучающимися специальности СПО.

Ссылки на каталоги ЭОР, рекомендованные в УМК по дисциплине «Основы менеджмента» для профессиональных образовательных организаций:

- 1) каталог материалов журнала «Обсерватория культуры» Российской государственной библиотеки, освещает менеджмент культурных проектов, экономику культуры и социально-культурное проектирование [Обсерватория культуры](#);
- 2) каталог материалов издания Краснодарского государственного института культуры «Культурная жизнь юга России», публикует

региональные исследования и управленческие практики в СКД
[Региональный научный журнал «Культурная жизнь Юга России»](#)

- 3) каталог материалов электронного научного издания МГИК «Культура и образование», публикует статьи по управлению в сфере культуры, педагогике и арт-менеджменту. [Культура и образование: научно-информационный журнал вузов культуры и искусств](#)
- 4) Тельманова, А. С. Управление качеством социально-культурной деятельности : учебное пособие / А. С. Тельманова. — Кемерово : КемГИК, 2018. — 51 с. — ISBN 978-5-8154-0473-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/156989> (дата обращения: 08.08.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

Входной контроль проводится в начале обучения по дисциплине. Целью входного контроля является выявление актуальных знаний и умений обучающихся по дисциплине, а также вопросы, требующие коррекции.

Текущий контроль осуществляется преподавателем в течение учебного года в целях систематической проверки и оценки полученных обучающимися результатов в процессе изучения дисциплины.

Рубежный контроль представляет собой проверку и оценку результатов обучения, проводимых по окончании изучения разделов курса.

Форма промежуточной аттестации и количество часов, отводимых на ее проведение, регламентируются учебным планом образовательной программы СПО профессиональной образовательной организации (статья 58 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»).

2. Оценочные материалы для входного, текущего и рубежного контроля

2.1 Материалы для входного контроля

Цель: проверить остаточные знания студентов 4 курса, готовность к освоению углублённого курса.

1.1. Тест повышенной сложности (правильные ответы в скобках даны для преподавателя, студентам не видны)

1. Менеджмент — это:

А) совокупность творческих приёмов режиссуры мероприятий

Б) система принципов, методов, средств и форм управления учреждениями культуры, ориентированная на эффективное достижение целей

В) государственное регулирование культурной политики

Г) процесс бухгалтерского учёта в бюджетных организациях

(Ответ: Б)

2. Какая из перечисленных структур наиболее эффективна для крупного культурного центра, реализующего множество разноплановых проектов одновременно?

А) линейная

Б) функциональная

В) матричная

Г) линейно-штабная

(Ответ: В)

3. SWOT-анализ используется для:

А) расчёта себестоимости билета

Б) оценки сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз внешней среды

В) составления штатного расписания

Г) разработки сценария мероприятия

(Ответ: Б)

4. Какой документ НЕ относится к учредительным?

А) устав учреждения

Б) коллективный договор

В) положение о филиале

Г) решение учредителя о создании учреждения

(Ответ: Б)

5. Краудфандинг — это:

А) получение государственной субсидии

Б) привлечение спонсорских средств от крупного бизнеса

В) коллективный сбор средств от широкого круга лиц через интернет-платформы

Г) банковское кредитование культурных проектов

(Ответ: В)

1.2. Практическое задание «Поставь диагноз учреждению»

Описание ситуации:

Городской Дом культуры (основной вид деятельности — кружки и проведение праздников) за последний год столкнулся с падением посещаемости на 40%. В штате 12 человек, средний возраст персонала — 47 лет. Бюджетное финансирование сократили на 15%. Реклама размещается только на стенде у входа и в районной газете. Молодёжь уходит в частные арт-пространства и кинотеатры.

Задания:

1. Выделите не менее 4-х ключевых проблем, используя категории внутренней и внешней среды.
2. На основе каких теорий мотивации можно объяснить пассивность персонала?
3. Предложите два стратегических направления выхода из кризиса (кратко, без детализации сметы).

Критерии оценки входного контроля:

- Зачтено / готов к курсу: тест выполнен не менее чем на 70%, в практическом задании верно идентифицированы проблемы, использованы термины менеджмента, предложены логичные направления.
- Не зачтено / требуется повторение: базовые определения не усвоены, анализ подменён бытовыми рассуждениями.

Критерии оценки (рекомендуемые):

- 85–100% правильных ответов – отлично
- 70–84% – хорошо
- 50–69% – удовлетворительно
- менее 50% – неудовлетворительно (рекомендуется повторение базовых дисциплин)

2.2 Материалы для текущего контроля

Модуль 1. Стратегический менеджмент и управление изменениями в культуре

Кейс «Смена концепции музея»

Краеведческий музей в малом городе хочет стать современным культурным центром, сохранив научную функцию. Директор предлагает внедрить мультимедийные экспозиции, событийные программы и коворкинг. Часть сотрудников старой закалки сопротивляется, считая, что «музей — не развлекательный центр». Учредитель готов поддержать, но требует чёткий стратегический план на 3 года.

Задания:

1. Сформулируйте миссию и видение обновлённого музея.
2. Проведите PEST-анализ (политические, экономические, социальные, технологические факторы) — по 2 фактора на каждую категорию.
3. Разработайте план преодоления сопротивления персонала, используя модель К. Левина «Размораживание — Движение — Замораживание» (опишите конкретные действия для каждого этапа).
4. Предложите 2 ключевых показателя эффективности (KPI) для оценки успеха трансформации через год.

Проверяемые компетенции: стратегическое мышление, управление изменениями, анализ внешней среды, работа с сопротивлением.

Модуль 2. Финансовый менеджмент и бизнес-планирование.

Расчётное задание «Многоканальное финансирование фестиваля»

Уличный театральный фестиваль требует бюджета 800 000 руб. Источники: субсидия муниципалитета — 300 000 руб. (целевая, только на гонорары и аренду), спонсорские средства — 200 000 руб., краудфандинг — планируется собрать 150 000 руб., продажа сувенирной продукции и билетов на VIP-зоны — прогнозная выручка 100 000 руб. Недостающая сумма — 50 000 руб.

Задания:

1. Составьте финансовый план, сведя все источники и статьи расходов (гонорары, аренда, техническое обеспечение, реклама, полиграфия, непредвиденные расходы). Распределите 800 000 руб. по статьям так, чтобы целевые средства использовались строго по назначению.

2. Рассчитайте, сколько необходимо собрать через краудфандинг дополнительно, если выручка от продажи сувениров оказалась на 20% ниже плана.

3. Предложите систему финансовых рисков: 3 риска и способы их минимизации.

Проверяемые компетенции: бюджетирование, диверсификация источников, управление финансовыми рисками.

Модуль 3. Управление персоналом и лидерство в творческих коллективах

Ситуационная задача «Лидер или формальный начальник?»

В театре-студии художественный руководитель — харизматичный режиссёр, которого труппа обожает, но он постоянно срывает сроки сдачи спектаклей, забывает о договорённостях с гастрольными площадками, не контролирует бюджет. Исполнительный директор, напротив, жёсткий администратор, требующий дисциплины и отчётности, из-за чего актёры его недолюбливают.

Задания:

1. Охарактеризуйте тип лидерства каждого из руководителей (по классификации ситуационного лидерства Херси-Бланшара или теории «управленческой решётки» Блейка-Моутон).

2. Какую кадровую перестановку или структурное решение вы предложили бы для баланса творческой свободы и административного порядка? Опишите механизм взаимодействия.

3. Разработайте профиль компетенций идеального менеджера для этой организации (не менее 5 компетенций, включая профессиональные и надпрофессиональные).

Проверяемые компетенции: анализ стилей лидерства, кадровые решения, формирование профиля должности.

Модуль 4. Правовые и этические аспекты менеджмента культуры

Мини-кейс «Авторское право в соцсетях»

Музей современного искусства публикует в Instagram фотографии картин из своей экспозиции без указания авторов и без заключения договоров с художниками. Один из художников требует удалить публикацию и выплатить компенсацию. PR-менеджер утверждает, что это реклама и ничего страшного.

Задания:

1. Какие статьи Гражданского кодекса РФ (часть IV) регулируют данную ситуацию?
2. Какие действия должен предпринять менеджер учреждения, чтобы урегулировать конфликт и предотвратить подобные случаи в будущем?
3. Разработайте краткую памятку для сотрудников музея по использованию изображений произведений искусства в интернете (3-4 пункта).

Проверяемые компетенции: знание основ авторского права, умение предотвращать юридические риски.

Модуль 5. Цифровой менеджмент и инновации в культуре

Проектное задание «Внедрение CRM-системы»

Дворец культуры планирует внедрить CRM-систему для учёта посетителей кружков и покупателей билетов. Руководство ожидает рост продаж абонементов на 25% за счёт персонализированных предложений. Сотрудники старшего возраста опасаются, что «компьютер заменит людей», и саботируют обучение.

Задания:

1. Опишите этапы внедрения CRM с точки зрения управления изменениями (подготовка, запуск, сопровождение).
2. Какие метрики (показатели) необходимо отслеживать до и после внедрения, чтобы оценить эффективность?
3. Предложите программу обучения и мотивации персонала для снижения сопротивления (не менее 3-х мероприятий).

Проверяемые компетенции: управление цифровой трансформацией, работа с сопротивлением, определение KPI.

2.3 Материалы для рубежного контроля

Форма: комплексный билет, состоящий из теоретического вопроса, расчётно-аналитического задания и защиты мини-проекта (или развёрнутого кейса). Ниже — примеры билетов.

Структура экзаменационного билета

1. Теоретический вопрос (углублённый уровень).
2. Практическое задание (кейс или расчёт).
3. Защита проектного предложения (студент готовит заранее и защищает).

Пример билета № 1

Вопрос 1.

Стратегическое планирование в учреждениях культуры: сущность, этапы, отличие от оперативного планирования. Охарактеризуйте метод сбалансированной системы показателей (BSC) применительно к театру.

Вопрос 2. Кейс «Диверсификация услуг библиотеки»

Центральная городская библиотека теряет посетителей. Для выживания предлагается открыть на свободных площадях платный коворкинг с кофейней, а также запустить цикл платных образовательных курсов. Консервативная часть коллектива против, считая, что библиотека должна оставаться бесплатной. Муниципальный учредитель не возражает, но требует сохранить основной профиль.

Задания:

- Разработайте бизнес-модель новых услуг (канва Остервальдера) в кратком описании.
- Как юридически оформить платные услуги в бюджетном учреждении?
- Предложите план коммуникации с коллективом для снятия конфликта.

Вопрос 3. Защита мини-проекта (домашняя заготовка)

Студент представляет проект «Культурный кластер в моногороде» или «Фестиваль уличного искусства: от идеи до самоокупаемости». Оценивается: реалистичность, финансовое обоснование, маркетинговая стратегия, учёт рисков, инновационность.

Пример билета № 2

Вопрос 1.

Антикризисное управление в СКД: типы кризисов, индикаторы раннего предупреждения, стратегии выхода. Приведите примеры успешных антикризисных кейсов из российской практики.

Вопрос 2. Расчётно-аналитическое задание «Оптимизация штата»

В ДК, где работает 25 человек, необходимо сократить фонд оплаты труда на 10% без потери качества услуг. Проведите анализ функций подразделений и предложите:

- варианты реорганизации (аутсорсинг, объединение отделов, переквалификация);
- программу высвобождения персонала с соблюдением ТК РФ;

- как сохранить мотивацию оставшихся сотрудников.

Вопрос 3. Защита мини-проекта

Проект на тему «Цифровая трансформация сельского клуба: приложения, онлайн-трансляции, виртуальные кружки».

Критерии оценки рубежного контроля (дифференцированный зачёт / экзамен)

Оценка «отлично»

- Теоретический вопрос раскрыт полно, со ссылками на современные концепции и практику, приведены примеры из сферы культуры.
- Практическое задание решено верно, выводы обоснованы, учтены правовые и экономические аспекты, предложены нестандартные, но реализуемые решения.
- Проект детально проработан, содержит все разделы (цель, аудитория, бюджет, план, риски, ожидаемые результаты), презентация уверенная, ответы на вопросы комиссии чёткие.

Оценка «хорошо»

- Теоретический вопрос изложен грамотно, но упущены отдельные нюансы или примеры.
- Практическое задание в целом решено правильно, но есть неточности в расчётах или юридических обоснованиях.
- Проект структурирован, но маркетинговый или финансовый раздел проработан недостаточно глубоко.

Оценка «удовлетворительно»

- Теоретические знания фрагментарны, терминология нарушена.
- Кейс решён с существенными ошибками, отсутствует понимание нормативной базы.
- Проект носит формальный характер, многие разделы пропущены или не обоснованы.

Оценка «неудовлетворительно»

- Студент не владеет базовыми категориями углублённого курса, не может решить практическую задачу, проект не представлен или полностью скопирован.

3. Оценочные материалы для промежуточной аттестации

Форма промежуточной аттестации: контрольный урок (письменная контрольная работа).

Цель: проверка уровня сформированности знаний, умений и практических навыков в области менеджмента применительно к учреждениям культуры и искусства.

Время выполнения: 90 минут.

Максимальный балл: 50.

Структура работы:

- Часть I. Тестовые задания (25 вопросов) — 25 баллов;
- Часть II. Открытые вопросы (5 вопросов) — 15 баллов;
- Часть III. Практическое задание (1 на выбор) — 10 баллов.

1. ЧАСТЬ I. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Выберите один правильный вариант ответа. Каждый правильный ответ — 1 балл.

1. Менеджмент — это:

- а) искусство управления;
- б) наука и практика управления организацией в условиях рынка;
- в) контроль за исполнением;
- г) планирование.

2. Основная цель менеджмента в учреждении культуры:

- а) получение максимальной прибыли;
- б) эффективное использование ресурсов для достижения целей организации;
- в) развлечение посетителей;
- г) увеличение штата.

3. Кто считается основоположником научного менеджмента?

- а) А. Файоль;
- б) Ф. Тейлор;

- в) Э. Мэйо;
 - г) М. Вебер.
4. Какая функция менеджмента отвечает на вопрос «Что делать?»
- а) мотивация;
 - б) планирование;
 - в) контроль;
 - г) координация.
5. Организационная структура учреждения культуры отражает:
- а) распределение задач, полномочий и ответственности;
 - б) только штатное расписание;
 - в) дизайн помещений;
 - г) расписание мероприятий.
6. Мотивация персонала — это:
- а) наказание за ошибки;
 - б) побуждение сотрудников к эффективной деятельности;
 - в) контроль рабочего времени;
 - г) подбор кадров.
7. Внутренняя среда организации включает:
- а) политические факторы;
 - б) экономику страны;
 - в) персонал, цели, задачи, технологию, структуру;
 - г) конкурентов.
8. SWOT-анализ используется для:
- а) оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз;
 - б) расчёта зарплаты;
 - в) подбора персонала;
 - г) составления расписания.
9. Какой стиль руководства предполагает единоличное принятие решений?

- а) демократический;
- б) авторитарный;
- в) либеральный;
- г) коллегиальный.

10. Контроль в менеджменте — это:

- а) наказание;
- б) процесс сопоставления фактических результатов с плановыми;
- в) планирование;
- г) подбор кадров.

11. Миссия организации культуры — это:

- а) перечень услуг;
- б) смысл существования, социальное предназначение;
- в) годовой отчёт;
- г) штатное расписание.

12. Что относится к внешней среде косвенного воздействия?

- а) поставщики;
- б) потребители;
- в) экономические и политические факторы;
- г) конкуренты.

13. Делегирование полномочий — это:

- а) передача задач и прав подчинённым;
- б) отказ от ответственности;
- в) увольнение;
- г) контроль каждого шага.

14. Функция организации в менеджменте включает:

- а) определение целей;
- б) распределение ресурсов и координацию действий;
- в) оценку результатов;

г) стимулирование.

15. К видам мотивации относится:

- а) только заработная плата;
- б) материальная и нематериальная;
- в) только похвала;
- г) только премии.

16. Решение, принятое руководителем единолично, является:

- а) коллегиальным;
- б) индивидуальным;
- в) коллективным;
- г) случайным.

17. Что такое «текущий контроль»?

- а) контроль после завершения работ;
- б) контроль в ходе выполнения работы;
- в) контроль до начала работ;
- г) контроль раз в год.

18. К функциям менеджмента НЕ относится:

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) увольнение.

19. Лидерство в менеджменте — это:

- а) должность;
- б) способность влиять на людей для достижения целей;
- в) контроль;
- г) планирование.

20. Организационная культура учреждения культуры включает:

- а) только логотип;

- б) ценности, нормы, традиции, стиль общения;
 - в) только униформу;
 - г) только название.
21. Какой документ определяет структуру и штатную численность?
- а) устав;
 - б) штатное расписание;
 - в) приказ;
 - г) договор.
22. Бюджет учреждения культуры — это:
- а) только расходы;
 - б) финансовый план доходов и расходов;
 - в) только доходы;
 - г) список сотрудников.
23. Менеджер в сфере культуры должен:
- а) только знать искусство;
 - б) сочетать знание специфики культуры и управленческие компетенции;
 - в) только управлять;
 - г) ничего не знать.
24. Что такое «риск» в менеджменте?
- а) гарантированный убыток;
 - б) возможность отклонения от ожидаемого результата;
 - в) всегда положительное явление;
 - г) отсутствие плана.
25. Стратегическое планирование в учреждении культуры направлено на:
- а) решение текущих задач;
 - б) определение долгосрочных целей и путей развития;
 - в) составление расписания на неделю;
 - г) подбор персонала.

2. ЧАСТЬ II. ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ

Дайте развёрнутый ответ (2–4 предложения). Каждый полный правильный ответ — 3 балла.

1. Перечислите основные функции менеджмента и кратко охарактеризуйте одну из них.
2. Что такое миссия организации культуры? Приведите пример миссии для музея или дома культуры.
3. Назовите не менее трёх методов мотивации персонала в учреждении культуры.
4. В чём отличие стратегического планирования от оперативного?
5. Какие качества необходимы менеджеру в сфере культуры и искусства? Назовите не менее трёх.

3. ЧАСТЬ III. ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Выполните одно из двух заданий по выбору. (10 баллов)

Задание А. Разработка плана мероприятия

Вы — менеджер районного дома культуры. Вам необходимо организовать праздник «День города» на открытой площадке. Составьте краткий план мероприятия, включающий:

1. Цели и задачи.
2. Основные этапы подготовки (не менее четырёх).
3. Распределение обязанностей между сотрудниками (кто за что отвечает).
4. Необходимые ресурсы (материальные, человеческие, финансовые).
5. Способы контроля за подготовкой.

Задание Б. Анализ ситуации

В коллективе учреждения культуры (театральная студия) возник конфликт между художественным руководителем и администратором по поводу распределения бюджета на новую постановку. Как менеджер вы должны разрешить ситуацию. Опишите:

1. Ваши действия по выяснению причин конфликта.
2. Возможные варианты решения.
3. Какой вариант вы выберете и почему.
4. Как предотвратить подобные конфликты в будущем.

5. КЛЮЧИ К ТЕСТОВОЙ ЧАСТИ

1 – б

2 – б

3 – б

4 – б

5 – а

6 – б

7 – в

8 – а

9 – б

10 – б

11 – б

12 – в

13 – а

14 – б

15 – б

16 – б

17 – б

18 – г

19 – б

20 – б

21 – б

22 – б

23 – б

24 – б

25 – б

5. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ

Часть I. Тестовые задания

Каждый правильный ответ — 1 балл. Максимум — 25 баллов.

Часть II. Открытые вопросы

Каждый вопрос оценивается от 0 до 3 баллов:

- 3 балла — полный развёрнутый ответ, соответствующий специфике сферы культуры, приведены примеры;
- 2 балла — ответ правильный, но недостаточно полный или без примеров;
- 1 балл — ответ частично верный, имеются неточности;
- 0 баллов — ответ отсутствует или полностью неверный.

Часть III. Практическое задание

Задание А (план мероприятия):

- корректность постановки целей и задач — 2 балла;
- наличие и логика этапов подготовки — 2 балла;
- распределение обязанностей — 2 балла;
- определение ресурсов — 2 балла;
- наличие способов контроля — 2 балла.

Задание Б (анализ ситуации):

- выяснение причин конфликта — 3 балла;
- предложение вариантов решения — 3 балла;
- обоснование выбранного варианта — 2 балла;
- меры профилактики — 2 балла.

6. ИТОГОВАЯ ШКАЛА ПЕРЕВОДА БАЛЛОВ В ОЦЕНКУ

45–50 баллов — «отлично»

35–44 балла — «хорошо»

25–34 балла — «удовлетворительно»

менее 25 баллов — «неудовлетворительно»

3.1 Задания на проверку основного содержания дисциплины

РАЗДЕЛ 1. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Выберите один правильный вариант ответа.

1. Менеджмент — это:
 - а) искусство управления людьми;
 - б) наука и практика управления организацией в условиях рыночной экономики;
 - в) контроль за исполнением приказов;
 - г) планирование работы.
2. Основная цель менеджмента в учреждении культуры:
 - а) получение максимальной прибыли;
 - б) эффективное использование ресурсов для достижения целей организации;
 - в) развлечение посетителей;
 - г) увеличение штата сотрудников.
3. Кто считается основоположником научного менеджмента?
 - а) Анри Файоль;
 - б) Фредерик Тейлор;
 - в) Элтон Мэйо;
 - г) Макс Вебер.
4. Какая функция менеджмента отвечает на вопрос «Что делать?»
 - а) мотивация;
 - б) планирование;
 - в) контроль;
 - г) координация.
5. Организационная структура учреждения культуры отражает:
 - а) распределение задач, полномочий и ответственности;
 - б) только штатное расписание;
 - в) дизайн помещений;
 - г) расписание мероприятий.
6. Мотивация персонала — это:
 - а) наказание за ошибки;

- б) побуждение сотрудников к эффективной деятельности;
- в) контроль рабочего времени;
- г) подбор кадров.

7. Внутренняя среда организации включает:

- а) политические факторы;
- б) экономику страны;
- в) персонал, цели, задачи, технологию, структуру;
- г) конкурентов.

8. SWOT-анализ используется для:

- а) оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз;
- б) расчёта заработной платы;
- в) подбора персонала;
- г) составления расписания.

9. Какой стиль руководства предполагает единоличное принятие решений?

- а) демократический;
- б) авторитарный;
- в) либеральный;
- г) коллегиальный.

10. Контроль в менеджменте — это:

- а) наказание сотрудников;
- б) процесс сопоставления фактических результатов с плановыми;
- в) планирование;
- г) подбор кадров.

11. Миссия организации культуры — это:

- а) перечень услуг;
- б) смысл существования, социальное предназначение;
- в) годовой отчёт;
- г) штатное расписание.

12. Что относится к внешней среде косвенного воздействия?

- а) поставщики;
- б) потребители;
- в) экономические и политические факторы;
- г) конкуренты.

13. Делегирование полномочий — это:

- а) передача задач и прав подчинённым;
- б) отказ от ответственности;
- в) увольнение сотрудников;
- г) контроль каждого шага.

14. Функция организации в менеджменте включает:

- а) определение целей;
- б) распределение ресурсов и координацию действий;
- в) оценку результатов;
- г) стимулирование.

15. К видам мотивации относится:

- а) только заработная плата;
- б) материальная и нематериальная;
- в) только похвала;
- г) только премии.

16. Решение, принятое руководителем единолично, является:

- а) коллегиальным;
- б) индивидуальным;
- в) коллективным;
- г) случайным.

17. Что такое «текущий контроль»?

- а) контроль после завершения работ;
- б) контроль в ходе выполнения работы;

- в) контроль до начала работ;
 - г) контроль раз в год.
18. К функциям менеджмента НЕ относится:
- а) планирование;
 - б) организация;
 - в) мотивация;
 - г) увольнение.
19. Лидерство в менеджменте — это:
- а) должность;
 - б) способность влиять на людей для достижения целей;
 - в) контроль;
 - г) планирование.
20. Организационная культура учреждения культуры включает:
- а) только логотип;
 - б) ценности, нормы, традиции, стиль общения;
 - в) только униформу;
 - г) только название.
21. Какой документ определяет структуру и штатную численность?
- а) устав;
 - б) штатное расписание;
 - в) приказ;
 - г) договор.
22. Бюджет учреждения культуры — это:
- а) только расходы;
 - б) финансовый план доходов и расходов;
 - в) только доходы;
 - г) список сотрудников.
23. Менеджер в сфере культуры должен:

- а) только знать искусство;
- б) сочетать знание специфики культуры и управленческие компетенции;
- в) только управлять;
- г) ничего не знать.

24. Что такое «риск» в менеджменте?

- а) гарантированный убыток;
- б) возможность отклонения от ожидаемого результата;
- в) всегда положительное явление;
- г) отсутствие плана.

25. Стратегическое планирование в учреждении культуры направлено на:

- а) решение текущих задач;
- б) определение долгосрочных целей и путей развития;
- в) составление расписания на неделю;
- г) подбор персонала.

РАЗДЕЛ 2. УСТАНОВЛЕНИЕ СООТВЕТСТВИЯ

Соотнесите термин (цифра) и его определение (буква).

Термины:

1. Планирование
2. Организация
3. Мотивация
4. Контроль
5. Координация

Определения:

- А. Согласование действий сотрудников и подразделений для достижения целей.
- Б. Процесс определения целей и путей их достижения.
- В. Побуждение сотрудников к эффективной деятельности.
- Г. Сопоставление фактических результатов с плановыми.
- Д. Распределение задач, ресурсов и ответственности.

Ответы:

1 – Б

2 – Д

3 – В

4 – Г

5 – А

РАЗДЕЛ 3. ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ

Дайте краткий, но содержательный ответ (2–4 предложения).

1. Перечислите основные функции менеджмента и кратко охарактеризуйте одну из них.
2. Что такое миссия организации культуры? Приведите пример миссии для музея или дома культуры.
3. Назовите не менее трёх методов мотивации персонала в учреждении культуры.
4. В чём отличие стратегического планирования от оперативного?
5. Какие качества необходимы менеджеру в сфере культуры и искусства? Назовите не менее трёх.

РАЗДЕЛ 4. ПРАКТИЧЕСКИЕ МИНИ-КЕЙСЫ

Решите предложенные ситуации.

Кейс 1.

Вы — менеджер районного дома культуры. Вам необходимо организовать праздник «День города» на открытой площадке. Составьте краткий план мероприятия, включающий цели, этапы подготовки (не менее четырёх), распределение обязанностей и способы контроля.

Кейс 2.

В коллективе учреждения культуры (театральная студия) возник конфликт между художественным руководителем и администратором по поводу распределения бюджета на новую постановку. Как менеджер вы должны разрешить ситуацию. Опишите ваши действия по выяснению причин, возможные варианты решения и меры профилактики.

Кейс 3.

Дом культуры планирует расширить аудиторию за счёт молодёжи (18–25 лет). Предложите три управленческих решения, которые помогут достичь этой цели (например, изменение программы мероприятий, работа с персоналом, партнёрства). Обоснуйте.

КЛЮЧИ К ТЕСТОВЫМ ЗАДАНИЯМ

1 – б

2 – б

3 – б

4 – б

5 – а

6 – б

7 – в

8 – а

9 – б

10 – б

11 – б

12 – в

13 – а

14 – б

15 – б

16 – б

17 – б

18 – г

19 – б

20 – б

21 – б

22 – б

23 – б

24 – б

25 – 6

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ

Тестовые задания: 1 балл за каждый правильный ответ (максимум 25 баллов).

Установление соответствия: 2 балла за каждую правильную пару (максимум 10 баллов).

Открытые вопросы: до 3 баллов за полный ответ (максимум 15 баллов).

Практические мини-кейсы: до 5 баллов за обоснованное и креативное решение (максимум 15 баллов).

Итого: максимум 65 баллов.

Шкала перевода (для контрольной работы):

- 59–65 — «отлично»
- 46–58 — «хорошо»
- 33–45 — «удовлетворительно»
- менее 33 — «неудовлетворительно»

3.2 Профессионально ориентированные задания для проведения промежуточной аттестации

Задания предназначены для проведения промежуточной аттестации (контрольный урок, зачёт) или текущего контроля. Они проверяют сформированность управленческих компетенций будущего специалиста в области теории музыки: организация учебного процесса, управление методической работой, планирование культурно-просветительских проектов, работа с персоналом, финансовое и маркетинговое обеспечение деятельности.

Каждое задание содержит описание конкретной профессиональной ситуации и перечень требований к её решению. Время выполнения одного задания — 30–40 минут. Максимальная оценка за задание — 20 баллов.

БАНК ЗАДАНИЙ

Задание 1. Организация лекции-концерта

Ситуация:

Вы — музыковед, работаете в филармонии. Вам поручено организовать цикл из трёх лекций-концертов для школьников «Музыка эпохи барокко». Бюджет на весь цикл — 60 000 рублей (средства филармонии и возможная спонсорская помощь). Зал рассчитан на 300 мест.

Задание:

1. Сформулируйте цели проекта (просветительские, образовательные, имиджевые).
2. Составьте план подготовки (этапы, сроки, ответственные).
3. Определите статьи расходов и примерную смету цикла.
4. Распределите обязанности между участниками команды (лектор-музыковед, музыканты, администратор, звукорежиссёр).
5. Предложите способы привлечения школьной аудитории и оценки эффективности проекта.

Задание 2. Управление теоретическим отделением музыкальной школы

Ситуация:

Вы назначены заведующим теоретическим отделением детской музыкальной школы. В отделе работают 5 преподавателей (сольфеджио, музыкальная литература, слушание музыки). В последний год снизилась успеваемость учащихся, участились пропуски занятий, двое преподавателей подали заявление об увольнении.

Задание:

1. Проанализируйте возможные причины снижения успеваемости и текучести кадров (не менее трёх).
2. Разработайте план мероприятий по улучшению ситуации на учебный год.
3. Предложите систему мотивации преподавателей (материальную и нематериальную).
4. Составьте план методической работы отделения (открытые уроки, семинары, обмен опытом).
5. Опишите, как будете контролировать качество преподавания и успеваемость.

Задание 3. Разработка учебной программы

Ситуация:

Вы — преподаватель музыкально-теоретических дисциплин. Руководство колледжа поручило вам разработать новую рабочую программу по дисциплине «Анализ музыкальных форм» для студентов 3 курса специальности «Теория музыки» (объём — 72 часа, из них 36 — практические занятия).

Задание:

1. Определите цели и задачи дисциплины в соответствии с требованиями ФГОС.
2. Составьте структуру программы (разделы, темы, количество часов).
3. Разработайте формы текущего и промежуточного контроля (не менее трёх).
4. Предложите учебно-методическое обеспечение (список литературы, нотные примеры, аудиозаписи).
5. Опишите, как будете оценивать эффективность программы после её внедрения.

Задание 4. Конфликт в педагогическом коллективе

Ситуация:

В колледже между преподавателем сольфеджио и преподавателем музыкальной литературы возник конфликт по поводу распределения учебной нагрузки: первый считает, что перегружен, второй — что его предмет недооценивают. Конфликт негативно сказывается на работе всего теоретического отдела.

Задание:

1. Проанализируйте объективные и субъективные причины конфликта.
2. Предложите не менее трёх мер по его разрешению.
3. Разработайте систему распределения учебной нагрузки, учитывающую квалификацию, интересы и возможности преподавателей.
4. Составьте план проведения общего собрания отдела для урегулирования разногласий.
5. Опишите меры профилактики подобных конфликтов в педагогическом коллективе.

Задание 5. Подготовка студента к конкурсу по теории музыки

Ситуация:

Вы — преподаватель, готовите студента 4 курса к региональному конкурсу по музыкально-теоретическим дисциплинам (номинация «Анализ музыкального произведения»). Конкурс через 2 месяца. Студент способный, но неорганизованный, часто не выполняет домашние задания.

Задание:

1. Составьте индивидуальный план подготовки студента (этапы, сроки, виды работ).
2. Определите репертуар для анализа (не менее 5 произведений разных эпох) и обоснуйте выбор.
3. Разработайте систему мотивации студента (поощрения, контроль, обратная связь).
4. Предложите график консультаций и самостоятельной работы.
5. Опишите риски (стресс, перегрузка, пропуски) и способы их минимизации.

Задание 6. Финансовое обеспечение издания учебного пособия

Ситуация:

Вы подготовили рукопись учебного пособия «Основы гармонии для студентов колледжа» (объём 150 страниц, тираж 200 экземпляров). Типография оценила печать в 80 000 рублей. У колледжа нет средств на издание, но есть возможность привлечь спонсора или грант.

Задание:

1. Составьте смету издания (печать, редактирование, дизайн, распространение).
2. Определите возможные источники финансирования (гранты, спонсоры, платные продажи, краудфандинг).
3. Подготовьте коммерческое предложение для потенциального спонсора (что вы предлагаете взамен).
4. Разработайте план распространения пособия среди учебных заведений.
5. Предложите способы удешевления издания без потери качества.

Задание 7. Организация методического семинара

Ситуация:

Вы — методист городского методического объединения преподавателей теоретических дисциплин. Вам поручено организовать семинар на тему «Современные подходы к преподаванию сольфеджио» для 40 педагогов города. Бюджет — 15 000 рублей. Срок подготовки — 1 месяц.

Задание:

1. Составьте программу семинара (темы докладов, мастер-классы, обсуждения).

2. Определите состав докладчиков и ведущих (критерии отбора).
3. Разработайте план подготовки (этапы, сроки, ответственные).
4. Составьте смету расходов и определите источники финансирования.
5. Предложите способы сбора обратной связи от участников и оценки эффективности семинара.

Задание 8. SWOT-анализ музыкального колледжа

Ситуация:

Вы — заместитель директора по учебной работе музыкального колледжа. Колледж готовится к аккредитации, необходимо определить стратегические направления развития. Имеются данные: высокий уровень подготовки выпускников, но слабая материальная база, старение кадров, низкая узнаваемость в регионе.

Задание:

1. Проведите SWOT-анализ колледжа (сильные и слабые стороны, возможности, угрозы).
2. На основе анализа сформулируйте 3 стратегические цели на ближайший год.
3. Для каждой цели предложите конкретные мероприятия и сроки.
4. Определите показатели достижения целей.
5. Опишите механизм мониторинга и корректировки планов.

Задание 9. Продвижение музыкально-образовательных услуг

Ситуация:

Частная музыкальная школа (теоретические и исполнительские дисциплины) испытывает нехватку учеников на теоретических курсах (сольфеджио, музыкальная литература). Родители считают эти предметы второстепенными и предпочитают только практические занятия. Бюджет на продвижение — 20 000 рублей.

Задание:

1. Определите целевую аудиторию (родители, дети, взрослые ученики) и её потребности.
2. Разработайте план продвижения теоретических курсов (каналы, график, бюджет).

3. Составьте текст рекламного объявления для социальных сетей и сайта школы.
4. Предложите 3 нестандартных способа привлечения внимания к теоретическим предметам (открытые уроки, интерактивные лекции, конкурсы).
5. Определите показатели эффективности кампании.

Задание 10. Тайм-менеджмент преподавателя-теоретика

Ситуация:

Вы работаете преподавателем теоретических дисциплин в колледже (нагрузка 20 часов в неделю), ведёте хоровой класс (4 часа), готовите студентов к конкурсу, пишете кандидатскую диссертацию. Постоянно не хватает времени на подготовку к занятиям и научную работу, накапливается усталость.

Задание:

1. Составьте перечень ваших задач и распределите их по матрице Эйзенхауэра (важно/срочно).
2. Разработайте недельный график с учётом приоритетов и времени на отдых.
3. Предложите методы делегирования части обязанностей (старостам, лаборантам, концертмейстеру).
4. Опишите способы профилактики эмоционального выгорания.
5. Составьте план подготовки к занятиям на неделю (сокращённый, но эффективный).

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ЗАДАНИЙ

Каждое задание оценивается от 0 до 20 баллов:

- 17–20 баллов — задание выполнено полностью, решение профессионально грамотно, учитывает специфику музыкально-теоретической деятельности и управления педагогическим процессом, содержит конкретные реалистичные шаги, студент демонстрирует понимание принципов менеджмента и креативность.
- 13–16 баллов — задание выполнено, но есть отдельные недочёты: недостаточно обоснованы решения, не все пункты раскрыты, есть неточности.

- 9–12 баллов — задание выполнено частично, предложенные меры шаблонны, слабо учитывают профессиональную специфику.
- 5–8 баллов — задание выполнено фрагментарно, отсутствует логика и связь с деятельностью музыковеда-преподавателя.
- 0–4 балла — задание не выполнено или выполнено формально.

Итоговая оценка за промежуточную аттестацию выставляется на основе суммы баллов за выполненные задания (если их несколько) с переводом в пятибалльную шкалу или как средний балл.