

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Рахаев Анатолий Измаилович
Должность: И. о. Ректора
Дата подписания: 04.09.2026 15:13:23
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

МДК. 01.02.01 Менеджмент в социально-культурной деятельности

Нальчик, 2026

Комплект контрольно-оценочных средств разработан на основе Федеральных государственных образовательных стандартов среднего профессионального образования по специальности 51.02.02 Социально-культурная деятельность (по видам)

по программе углубленной подготовки программы учебной дисциплины, в части формируемой участниками образовательных отношений (вариативная часть) «Менеджмент в социально-культурной деятельности»

Разработчик: преподаватель ККИ СКГИИ Сижажева О.А.

Рассмотрено на заседании ПЦК ОД

Протокол №_____ от «___» _____ 2026г

Председатель ПЦК ООД

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Паспорт оценочных материалов учебной дисциплины «Менеджмент в социально-культурной деятельности»	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	16
8.	3.2 Профессионально ориентированные задания для проведения промежуточной аттестации	26

1. Паспорт оценочных материалов учебной дисциплины «Менеджмент в социально-культурной деятельности»

Оценочные материалы (далее – ОМ) разработаны с целью формирования системы контроля и оценки результатов освоения дисциплины в части, формируемой участниками образовательных отношений (вариативная часть) «Менеджмент в социально-культурной деятельности». В ОМ описана система оценочных мероприятий, которая включает примеры заданий текущего, рубежного контроля и задания промежуточной аттестации по дисциплине «Менеджмент в социально-культурной деятельности». 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 «Менеджмент в социально-культурной деятельности», представляющие собой формируемые общие и профессиональные компетенции федерального государственного образовательного стандарта (далее – ФГОС) среднего профессионального образования (далее – СПО) по специальности в соотнесении 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 «Менеджмент в социально-культурной деятельности», 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 «Менеджмент в социально-культурной деятельности» 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 и умения, полученные в 3–4 семестрах, готовность к освоению углублённого курса.

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

1. Менеджмент в СКД — 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 в СКД

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 аттестации: Экзамен (5 семестр, зимняя сессия).

Контингент: Студенты уже прошли базу (МДК 01.02), имеют представление о функциях, мотивации и сметах. Теперь мы спрашиваем строже и глубже.

Специфика: моделирование деятельности руководителя среднего звена или директора учреждения/проекта.

СТРУКТУРА ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО БИЛЕТА

(Один билет = 3 задания)

1. Теоретический вопрос (Показать владение понятийным аппаратом и знание нормативной базы).
2. Профессионально-ориентированное задание (Кейс/Задача) (Показать умение принимать решения в условиях ограниченных ресурсов).
3. Творческое/Стратегическое задание (Мини-защита) (Показать способность генерировать идеи и видеть проект целиком). Вариант: это может быть заранее подготовленный проект, а на экзамене только вопросы по нему.

БЛОК 1. ПЕРЕЧЕНЬ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ВОПРОСОВ

Раздел 1. Правовые и экономические основы деятельности

1. Организационно-правовые формы юридических лиц в культуре: сравнительный анализ (ГБУК, АНО, ООО). Плюсы и минусы для творческих проектов.
2. Источники финансирования социокультурных проектов: субсидии, гранты, спонсорство, краудфандинг, меценатство.
3. Понятие государственного (муниципального) задания. Как оно влияет на работу учреждения культуры?
4. ФЗ-44 и ФЗ-223: зачем менеджеру культуры знать закон о госзакупках? Основные риски при закупке оборудования.
5. Сметное финансирование и коммерческая деятельность: баланс интересов в «бюджетке».

Раздел 2. Стратегический менеджмент и маркетинг

6. Понятие SWOT-анализа. Проведение анализа для конкретного учреждения культуры.

7. Маркетинговая стратегия в СКД: как «продавать» искусство, не превращая его в ширпотреб?

8. Ценообразование на билеты: стратегии «дорогого» и «дешевого» билета.

9. Бренд учреждения культуры: из чего он складывается (логотип, репутация, атмосфера, персонал).

10. Работа со зрителем: методы удержания аудитории (система лояльности, CRM, клубные карты).

Раздел 3. Управление персоналом и творческим коллективом

11. Специфика управления творческими работниками: почему с артистами сложно, но интересно?

12. Корпоративная культура в учреждении: как создать «команду», а не «серпентарий»?

13. Делегирование и распределение ответственности: как перестать всё делать самому?

14. Конфликт-менеджмент: типология конфликтов и методы их разрешения.

15. Лидерство и руководство: в чем разница? Нужен ли в культуре «лидер мнений» на позиции директора?

Раздел 4. Проектный менеджмент и фандрайзинг

16. Понятие «Проект». Отличие проектной деятельности от операционной.

17. Жизненный цикл проекта: от идеи до отчетности.

18. Фандрайзинг: разработка спонсорского пакета. Что предложить бизнесу?

19. Грантовые конкурсы (Фонд культурных инициатив, Президентский фонд). Из чего состоит успешная заявка?

20. Оценка эффективности мероприятия: KPI, анкетирование, статистическая отчетность.

БЛОК 2. ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАНИЯ (Практическая часть экзамена)

Здесь студент должен продемонстрировать навыки, максимально приближенные к реальной работе. Задания распределены по типам.

Группа А. Финансово-экономические задачи (Коммерческое мышление)

Задача 1. «Окупиться любой ценой»

Дано: Вы берете в аренду зал на 100 мест. Аренда — 10 000 руб./день. Гонорар приглашенного артиста — 20 000 руб. Реклама — 5 000 руб. Звукорежиссер — 3 000 руб.

Задание: Рассчитайте стоимость билета, если вы планируете заполнить зал на 70% (70 человек). Учтите, что в бюджет нужно заложить резерв 10%. Определите, будет ли такая цена конкурентоспособной в небольшом городе, и предложите альтернативный источник дохода.

Задача 2. «Спонсорский пакет»

Задание: Составьте спонсорский пакет для мероприятия на День города (ожидается 5 000 зрителей).

Нужно предложить бизнесу:

1. Названия пакетов (например, «Золотой партнер»).
2. Опции: логотип на афише, слово со сцены, размещение баннера, бесплатные билеты.
3. Цену для спонсора и обоснование (почему это стоит этих денег).

Группа Б. Организационные и юридические задания (Нормативная база)

Задача 3. «Нарушение ТЗ»

Ситуация: Подрядчик по договору должен был поставить аппаратуру к 10:00. Он приехал в 12:00, и оказалось, что вместо 4 микрофонов (по смете) привезли только 2.

Задание: как вы поступите как заказчик? Какие документы нужно оформить (акт, претензия)? Какие санкции предусмотрены (штраф, расторжение)?

Задача 4. «Авторские права»

Ситуация: Хореографический коллектив хочет поставить танец под песню известной группы для платного концерта.

Вопросы:

1. Нужно ли платить за использование музыки? (Российское законодательство, РАО/ВОИС).
2. Что грозит учреждению за использование трека без разрешения?
3. Как законно использовать музыку в данном случае?

Группа В. Коммуникативные и HR-задачи (Эмоциональный интеллект)

Задача 5. «Демотивация»

Ситуация: Ваш лучший сотрудник (руководитель кружка) написал заявление «по собственному». Причина: устал от большого объема отчетности и чувствует, что его зарплата (20 000 руб.) не соответствует вкладу.

Задание: Проведите «удерживающую беседу». Напишите 5 аргументов, которые вы приведете, чтобы оставить его. Предложите систему мотивации (нематериальную и материальную), если бюджет на зарплату увеличить нельзя.

Задача 6. «Форс-мажор»

Ситуация: За день до мероприятия из-за болезни снимается приглашенный хедлайнер. Вы уже продали 200 билетов и потратили деньги на полиграфию и аренду.

Задание: Разработайте План Б. Опишите ваши действия по возврату билетов или замене программы. Какую коммуникацию вы проведете с аудиторией (пост в соцсетях, объявление), чтобы смягчить негатив?

БЛОК 3. ТВОРЧЕСКОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

(Это допуск или третья часть билета — проверка проектного мышления)

Формат: Студенты получают задание заранее (за 2-3 недели до экзамена) и приносят готовый Концептуальный мини-проект (объемом 3-5 страниц или презентация). На экзамене они защищают его, отвечая на вопросы преподавателя.

Тематика проектов (на выбор студента):

1. Фестиваль уличных искусств для своего города.
2. Коммерческая платформа/приложение для продвижения местных музыкантов.
3. Семейный культурный центр (стартап).
4. Ребрендинг заброшенного дома культуры.
5. Краудфандинговая кампания для записи альбома местной группы.

Структура проекта:

1. Идея и Актуальность: почему это нужно городу? (Анализ проблематики).
2. Целевая аудитория: Кто придет/купит?
3. Ресурсы: что у вас уже есть, и что нужно найти?
4. Бюджет: укрупненная смета доходов и расходов (без копеек).

5. Риски: 3 главных риска и как их избежать.

6. Ожидаемый результат: цифры (зрители, прибыль) и «мягкие» результаты (репутация, социальный эффект).

БЛОК 4. ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ ТЕСТ (ДОПУСК)

(Если ты хочешь отсеять самых слабых еще до устной части)

Инструкция: Тест считается зачтенным при 7 правильных ответах из 10.

1. Какой документ регламентирует государственный заказ на услуги культуры?

А) Трудовой кодекс.

Б) Государственное (муниципальное) задание.

В) Афиша.

Г) Протокол собрания.

2. Что такое краудфандинг?

А) Государственное финансирование.

Б) Народное финансирование через интернет (сбор средств с частных лиц).

В) Кредит в банке.

Г) Штрафные санкции.

3. Что из перечисленного относится к «внутренней среде» организации?

А) Политическая обстановка в стране.

Б) Корпоративная культура и сотрудники.

В) Курс доллара.

Г) Налоговая политика.

4. Какой вид конфликта самый сложный для менеджера?

А) Конфликт между сотрудниками.

Б) Внутриличностный конфликт (борьба мотивов у сотрудника).

В) Конфликт с поставщиком.

Г) Конфликт из-за места на парковке.

5. Если вас просят проджект-менеджер, то есть вы управляете...

А) Всем офисом.

- Б) Конкретным проектом с уникальными целями и сроками.
 - В) Только деньгами.
 - Г) Только персоналом.
6. Может ли автономное учреждение (АУ) заниматься коммерческой деятельностью?
- А) Нет, это запрещено.
 - Б) Да, и может распоряжаться доходами от неё по своему усмотрению.
 - В) Да, но только через кассу взаимопомощи.
 - Г) Только по праздникам.
7. Что является показателем эффективности (KPI) для заведующего массовым отделом?
- А) Цвет стен в кабинете.
 - Б) Количество проведенных мероприятий и заполняемость зала (%).
 - В) Количество звезд на погонах.
 - Г) Стаж работы.
8. Что такое «воронка продаж»?
- А) Инструмент для переливания жидкостей.
 - Б) Путь зрителя от «увидел рекламу» до «купил билет».
 - В) Схема увольнения сотрудников.
 - Г) План эвакуации.
9. Если подрядчик сорвал сроки, вы должны:
- А) Простить и забыть.
 - Б) Составить претензию и выставить неустойку (штраф).
 - В) Поссориться с ним в мессенджере.
 - Г) Заплатить ему больше.
10. В чем заключается главная ценность нематериальной мотивации?
- А) Она бесплатная для организации.
 - Б) Она формирует лояльность и чувство значимости у сотрудника.
 - В) Она заменяет зарплату.

Г) Она нужна для налоговой.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭКЗАМЕНА

Оценка "5" (Отлично):

- Тест: 9-10 баллов.
- Теория: Ответ логичный, с использованием профессиональных терминов, ссылками на нормативные документы (ФЗ, ТК РФ), приведены примеры из практики.
- Практика: Кейс решен верно, предложено несколько вариантов решения, выбран оптимальный, учтены риски и юридические последствия.
- Проект: Презентация уверенная, смета адекватна, проект жизнеспособен.

Оценка "4" (Хорошо):

- Тест: 7-8 баллов.
- Теория: Ответ правильный, но не хватает глубины или терминов.
- Практика: Кейс решен, но решение односложное или имеет незначительные недоработки.
- Проект: Идея хорошая, но оформление или расчеты «хромают».

Оценка "3" (Удовлетворительно):

- Тест: 6-7 баллов (порог).
- Теория: Ответ поверхностный, на уровне «общих слов», нет понимания сути.
- Практика: Кейс понят с трудом, решение примитивное («дать денег», «выгнать»), нет системы.
- Проект: Проект скачан или формально отвечает пунктам, нет понимания, как его реализовывать.

Оценка "2" (Неудовлетворительно):

- Тест: 0-5 баллов (не допущен) ИЛИ отказ от ответа на теорию/практику.
- Теория: Незнание базовых понятий.
- Практика: Полное непонимание управленческой ситуации.

3.1 Задания на проверку основного содержания дисциплины

1. ПРИМЕРНЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Рекомендуется выполнить для самопроверки. Ключи приведены в конце раздела.

1. Что является главной целью стратегического менеджмента в учреждении культуры?

А) Максимизация прибыли любой ценой

Б) Обеспечение долгосрочной конкурентоспособности и соответствия миссии

В) Сокращение штата до минимума

Г) Получение государственных субсидий

2. Метод PEST-анализа используется для:

А) Оценки психологического климата в коллективе

Б) Анализа политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней среды

В) Расчёта стоимости билетов

Г) Оценки эффективности рекламной кампании

3. Какая стратегия наиболее уместна, если учреждение культуры работает в условиях резкого сокращения бюджетного финансирования?

А) Стратегия роста

Б) Стратегия стабилизации

В) Стратегия сокращения (экономии)

Г) Стратегия диверсификации без расчёта рисков

4. Ключевой показатель эффективности (KPI) для библиотеки, внедряющей цифровые сервисы, – это:

А) Количество стеллажей

Б) Число посещений сайта и онлайн-бронирований книг

В) Возраст здания

Г) Количество проведённых субботников

5. Что из перечисленного относится к прямым экономическим методам управления персоналом?

А) Похвала перед коллективом

Б) Выдача премии за перевыполнение плана

- В) Вручение грамоты
 - Г) Предоставление гибкого графика
6. Согласно модели ситуационного лидерства Херси–Бланшара, стиль «указания» (директивный) наиболее эффективен, когда:
- А) Сотрудники имеют высокую квалификацию и мотивацию
 - Б) Сотрудники некомпетентны, но мотивированы
 - В) Сотрудники некомпетентны и не уверены в себе
 - Г) Сотрудники перегружены работой
7. Правовой формой социально-культурного проекта, реализуемого на средства гранта, может являться:
- А) Только государственный контракт
 - Б) Договор пожертвования или целевого финансирования
 - В) Исключительно трудовой договор
 - Г) Устная договорённость
8. Какой раздел бизнес-плана культурного проекта содержит анализ конкурентов и целевой аудитории?
- А) Производственный план
 - Б) Организационный план
 - В) Маркетинговый план
 - Г) Финансовый план
9. Риск недополучения запланированных доходов от продажи билетов из-за плохой погоды относится к группе:
- А) Политических рисков
 - Б) Технических рисков
 - В) Коммерческих (рыночных) рисков
 - Г) Кадровых рисков
10. Какова основная цель краудфандинговой кампании для учреждения культуры?
- А) Получение безвозмездной субсидии от государства
 - Б) Привлечение средств от большого числа людей на конкретный проект

- В) Оформление банковского кредита
 - Г) Продажа билетов через интернет
11. Формулировка миссии учреждения культуры должна отражать:
- А) Размер заработной платы сотрудников
 - Б) Общественную значимость и предназначение организации
 - В) Точный перечень платных услуг
 - Г) График отпусков
12. Что понимается под «цифровой трансформацией» в музее?
- А) Покупка нового компьютера в бухгалтерию
 - Б) Перевод всех сотрудников на удалённую работу без изменений процессов
 - В) Глубокая перестройка процессов и услуг на основе цифровых технологий (виртуальные туры, интерактивные экспозиции)
 - Г) Ведение страницы в социальных сетях
13. Какой документ регламентирует права авторов произведений, используемых в культурном проекте?
- А) Трудовой кодекс РФ
 - Б) Гражданский кодекс РФ (часть IV)
 - В) Бюджетный кодекс РФ
 - Г) Закон «О защите прав потребителей»
14. Метод «управление по целям» (МВО) предполагает:
- А) Полный отказ от планирования
 - Б) Совместную постановку целей руководителем и подчинённым с последующей оценкой результата
 - В) Жёсткое единоличное указание целей без обсуждения
 - Г) Стихийное развитие событий
15. Аутсорсинг в учреждении культуры — это:
- А) Повышение квалификации штатных сотрудников
 - Б) Передача отдельных функций (например, уборка, IT-поддержка) сторонним организациям

- В) Приём на работу новых сотрудников
 - Г) Внедрение инноваций собственными силами
16. Какой показатель НЕ используется для оценки финансовой эффективности мероприятия?
- А) Рентабельность
 - Б) Окупаемость (ROI)
 - В) Точка безубыточности
 - Г) Количество положительных отзывов в соцсетях
17. Стратегия диверсификации в сфере культуры означает:
- А) Закрытие всех филиалов
 - Б) Расширение ассортимента услуг за счёт новых направлений (например, музей открывает кафе и лекторий)
 - В) Сокращение штата
 - Г) Отказ от платных услуг
18. В соответствии с Трудовым кодексом РФ, сокращение численности штата требует:
- А) Только устного предупреждения
 - Б) Письменного уведомления работников не менее чем за два месяца и предложения вакантных должностей
 - В) Немедленного увольнения без объяснения причин
 - Г) Согласия всех сотрудников
19. Примером социально-культурной инновации является:
- А) Проведение стандартного отчётного концерта
 - Б) Организация виртуального планетария в сельском клубе
 - В) Составление годового плана по шаблону прошлых лет
 - Г) Распечатка афиш на бумаге
20. Лидерство, основанное на вдохновении и харизме, в отличие от формального руководства, держится прежде всего на:
- А) Должностной инструкции
 - Б) Административной власти

В) Личном влиянии и доверии последователей

Г) Страхе наказания

Ключи к тесту:

1-Б, 2-Б, 3-В, 4-Б, 5-Б, 6-В, 7-Б, 8-В, 9-В, 10-Б, 11-Б, 12-В, 13-Б, 14-Б, 15-Б, 16-Г, 17-Б, 18-Б, 19-Б, 20-В.

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ

1. Сущность и этапы стратегического управления в учреждениях культуры. Отличие стратегического планирования от оперативного.
2. Миссия и видение организации культуры: значение, требования к формулировке, примеры.
3. Анализ внешней среды учреждения культуры: PEST-анализ, анализ конкурентной среды.
4. SWOT-анализ как инструмент стратегического планирования: методика проведения, использование результатов.
5. Виды стратегий развития учреждений культуры (роста, стабилизации, сокращения, диверсификации). Критерии выбора.
6. Бизнес-план культурного проекта: структура, содержание основных разделов, отличие от текущего плана работы.
7. Финансовый план и бюджет мероприятия: принципы составления, статьи расходов и доходов, понятие сметы.
8. Источники финансирования деятельности учреждений культуры: бюджетные, внебюджетные, грантовые, краудфандинг. Их сравнительная характеристика.
9. Ценообразование на услуги в сфере культуры: факторы, методы, особенности учёта социальной значимости.
10. Оценка эффективности культурных проектов: финансовые показатели (ROI, точка безубыточности) и нефинансовые критерии.
11. Управление рисками в социально-культурной деятельности: классификация рисков, методы оценки, меры по минимизации.
12. Система мотивации персонала в учреждениях культуры: современные теории (ожидания, справедливости, партисипативное управление), их практическое применение.

13. Лидерство и руководство: сравнительный анализ. Ситуационные модели лидерства (Херси–Бланшар, «управленческая решётка» Блейка–Моутон).
14. Управление конфликтами в творческих коллективах: профилактика, стратегии разрешения, роль медиатора.
15. Кадровая политика учреждения культуры: подбор, адаптация, оценка, обучение, высвобождение персонала.
16. Правовые основы деятельности учреждений культуры: базовые законы, учредительные документы, особенности трудовых отношений в творческой сфере.
17. Авторское право и интеллектуальная собственность в менеджменте культурных проектов: основные нормы, оформление прав, ответственность за нарушения.
18. Цифровая трансформация в культуре: направления, примеры, управленческие проблемы внедрения новых технологий.
19. Инновационный менеджмент в СКД: виды инноваций, этапы внедрения, преодоление сопротивления изменениям.
20. Антикризисное управление в учреждении культуры: причины кризисов, индикаторы, стратегии выхода, роль руководителя.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ (ЭССЕ)

Написание реферата может быть зачтено как часть подготовки к контрольной работе или в качестве дополнительного задания.

1. Стратегическое планирование в муниципальном доме культуры: от миссии до конкретного плана.
2. Сравнительный анализ методов PEST и SWOT применительно к учреждению культуры (на конкретном примере).
3. Бизнес-модель современного музея: как сочетать просветительство и коммерческий успех.
4. Краудфандинг как альтернативный источник финансирования культурных проектов: возможности и риски.
5. Роль грантовой поддержки в развитии социально-культурных инициатив: анализ успешных кейсов.
6. Управление рисками при организации open-air фестиваля: практические рекомендации.
7. Мотивация творческих работников: почему деньги — не главное?

8. Харизматическое лидерство в театре: плюсы и минусы для менеджмента.
9. Конфликты в культурно-досуговом центре и способы их конструктивного разрешения.
10. Кадровый голод в сельских клубах: управленческие решения проблемы.
11. Авторское право в эпоху социальных сетей: что должен знать менеджер учреждения культуры.
12. Юридические аспекты платных услуг в библиотеке: от оформления до налогообложения.
13. Цифровая трансформация провинциального театра: от сопротивления к новым зрителям.
14. Виртуальные концертные залы как инновация: управленческий аспект внедрения.
15. Антикризисное управление в период пандемии: опыт российских учреждений культуры.

Для успешной подготовки к контрольному уроку необходимо проработать теоретические вопросы, используя рекомендованные учебники (Чижиков В.М., Тульчинский Г.Л., Переверзев М.П.), а также лекционный материал;

- решить тренировочные тесты, добиваясь понимания, а не механического запоминания;
- по каждому вопросу подготовить не только определение, но и реальный пример из практики учреждений культуры;
- при написании реферата обратить внимание на наличие собственного анализа, а не пересказа источников.

3.2 Профессионально ориентированные задания для проведения промежуточной аттестации

Задания компетентностного подхода и содержат задания профессионально-ориентированного характера, моделирующие реальные ситуации управленческой практики в учреждениях культуры.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ (ТИПОВОЙ)

Форма проведения: Комбинированный экзамен (теоретический вопрос + практический кейс + защита проектного решения).

Время на подготовку: 40–45 минут.

Критерии оценки:

- «Отлично» — глубокое знание теории, свободное владение профессиональной терминологией, умение применять знания к анализу конкретной управленческой ситуации, аргументированность и самостоятельность суждений, творческий подход к решению кейса.
- «Хорошо» — знание основных теоретических положений, владение терминологией, умение анализировать ситуацию по образцу, незначительные затруднения в аргументации.
- «Удовлетворительно» — поверхностное знание теории, затруднения в применении знаний к практике, ответ преимущественно репродуктивный, слабая аргументация.
- «Неудовлетворительно» — отсутствие системных знаний, неумение решать профессиональные задачи, грубые ошибки в терминологии.

СТРУКТУРА ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО БИЛЕТА

Каждый билет состоит из трёх блоков:

Блок Тип задания Проверяемые компетенции

Блок 1 Теоретический вопрос (развернутый ответ) Знание концептуальных основ менеджмента СКД

Блок 2 Ситуационная задача (кейс-анализ) Умение анализировать, диагностировать, принимать решения

Блок 3 Практико-ориентированное задание (мини-проект / расчет / документ) Владение технологиями управления, готовность к профессиональной деятельности

БЛОК 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ (ПЕРЕЧЕНЬ)

Инструкция для студента: Дайте развернутый ответ, раскрывающий содержание вопроса. Ответ должен опираться на знание теории менеджмента, специфики СКД и содержать примеры из реальной практики учреждений культуры.

Раздел 1. Методологические основы менеджмента СКД

Вопрос 1. Социокультурный менеджмент как особый вид управленческой деятельности: объект, предмет, субъект. Сравнительный анализ менеджмента в коммерческом секторе и в сфере культуры.

Вопрос 2. Эволюция научных школ менеджмента и их применимость в СКД: от школы научного управления (Ф. Тейлор) до концепции «обучающейся организации» (П. Сенге). Какие элементы классических теорий работают в творческих коллективах, а какие — нет?

Вопрос 3. Функции менеджмента в СКД: специфика реализации функции планирования в условиях неопределенности творческого результата.

Вопрос 4. Система государственного и муниципального управления сферой культуры в РФ: уровни, полномочия, нормативно-правовая база (Основы законодательства РФ о культуре, 44-ФЗ, 83-ФЗ).

Вопрос 5. Учредительные документы и организационно-правовые формы учреждений культуры (казенные, бюджетные, автономные, АНО, фонды). Сравнительный анализ финансово-хозяйственной самостоятельности.

Раздел 2. Стратегическое управление и проектирование

Вопрос 6. Миссия, видение, ценности учреждения культуры. Методика формулирования миссии: требования, типичные ошибки, примеры удачных формулировок из практики российских и зарубежных культурных институций.

Вопрос 7. Стратегический анализ в СКД: методика SWOT-анализа, PEST-анализ, анализ конкурентных сил М. Портера применительно к рынку культурных услуг.

Вопрос 8. Социокультурное проектирование как технология менеджмента: жизненный цикл проекта, логико-структурный подход, дерево целей и дерево проблем.

Вопрос 9. Бизнес-планирование в сфере культуры: структура бизнес-плана, особенности расчета точки безубыточности для культурного продукта, понятие социального эффекта и социальной эффективности.

Вопрос 10. Фандрейзинг и грантовый менеджмент: источники финансирования (бюджет, гранты, спонсорство, меценатство, краудфандинг, собственные доходы). Технология написания грантовой заявки. Президентский фонд культурных инициатив.

Раздел 3. Управление персоналом и организационным поведением

Вопрос 11. Специфика управления творческим коллективом: психологические особенности творческих работников, типы мотивации, понятие «творческая свобода» и «организационные рамки».

Вопрос 12. Мотивационные теории (Маслоу, Герцберг, Мак-Клелланд, Врум) и их применение в управлении персоналом учреждений культуры. Материальная и нематериальная мотивация.

Вопрос 13. Лидерство и руководство в СКД: стили управления, ситуационный подход (Херси-Бланшар), особенности лидерства в творческих проектах. Харизматическое лидерство в культуре.

Вопрос 14. Конфликт-менеджмент в учреждениях культуры: типология конфликтов, стадии развития, стратегии поведения (Томас-Килманн), медиация как технология разрешения творческих споров.

Вопрос 15. Корпоративная культура учреждения культуры: уровни (артефакты, ценности, базовые представления), методы диагностики (ОСАИ Камерона-Куинна), технологии формирования и изменения.

Раздел 4. Маркетинг и коммуникации

Вопрос 16. Маркетинг в СКД: специфика маркетинга услуг (модель 7Р), понятие «культурный продукт», его особенности (неосвязаемость, непостоянство качества, несохраняемость).

Вопрос 17. Ценообразование в сфере культуры: методы ценообразования, понятие ценовой эластичности спроса на культурные услуги, механизмы обеспечения доступности (скидки, льготы, «бесплатные» форматы).

Вопрос 18. PR и продвижение учреждений культуры: технологии связей с общественностью, работа со СМИ, социальные сети, партизанский маркетинг. Формирование бренда учреждения культуры.

Вопрос 19. Аудитория учреждений культуры: методы изучения (социологические опросы, анализ посещаемости, фокус-группы), сегментация, технологии расширения и удержания аудитории.

Раздел 5. Экономика и правовое обеспечение

Вопрос 20. Финансовый менеджмент в учреждениях культуры: сметное финансирование и бюджетирование, ориентированное на результат (БОР), государственное (муниципальное) задание, приносящая доход деятельность.

Вопрос 21. Правовое регулирование трудовых отношений в СКД: особенности трудовых договоров с творческими работниками, ненормированный рабочий день, совместительство, авторское право и смежные права в практике учреждений культуры.

Вопрос 22. Оценка эффективности деятельности учреждений культуры: показатели государственного задания, КРІ для творческих проектов, качественные и количественные методы оценки социального эффекта.

БЛОК 2. СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ (КЕЙСЫ)

Инструкция для студента: Ознакомьтесь с ситуацией. Проведите диагностику проблемы, предложите и обоснуйте управленческое решение, опираясь на теоретические модели.

Кейс 1. «Падение посещаемости»

Муниципальный театр драмы в городе с населением 300 тыс. человек на протяжении последних трёх лет фиксирует устойчивое снижение посещаемости: если в 2021 году средняя заполняемость зала составляла 72%, то в 2024 году — 47%. При этом репертуарная политика не менялась: ставят классику (Островский, Чехов, Гоголь). Труппа стабильна, средний возраст актёров — 48 лет. Бюджет дотируется из муниципального бюджета, но дотация сокращается пропорционально падению доходов от билетов.

Задания:

1. Определите возможные причины снижения посещаемости (не менее 4-х).
2. Какие методы исследования аудитории необходимо провести для уточнения диагноза?
3. Предложите программу антикризисных мер (стратегических и тактических), включая изменения в репертуарной политике, маркетинге, работе с аудиторией.

Кейс 2. «Конфликт поколений»

В Доме культуры работает художественный руководитель (возраст 62 года, стаж 35 лет, авторитетный, консервативный, признанный ветеран сферы). Недавно по программе «Земский работник культуры» приехал молодой специалист (25 лет, выпускник столичного вуза, креативный, с опытом реализации грантовых проектов). Между ними возник острый конфликт: молодой специалист предлагает внедрить современные форматы (иммерсивные спектакли, VR-экскурсии, ночные мероприятия), а художественный руководитель блокирует все инициативы, считая их «профанацией искусства». Коллектив разделился на два лагеря.

Задания:

1. Определите тип и структуру конфликта.
2. Какие стили поведения в конфликте демонстрируют стороны?
3. Вы — директор учреждения. Предложите пошаговый план разрешения конфликта с минимальными репутационными и психологическими потерями.
4. Какие организационные механизмы можно создать, чтобы предотвратить подобные конфликты в будущем?

Кейс 3. «Грант или бизнес?»

Некоммерческий фонд развития культуры реализует социальный проект «Театр для глухих». Проект успешен, получает гранты. Однако учредитель

предлагает коммерциализировать проект: начать продавать билеты по рыночной цене, сократить бесплатные мероприятия, уволить часть волонтеров и нанять профессиональных менеджеров. Руководитель проекта понимает, что это может привести к потере миссии и оттоку целевой аудитории.

Задания:

1. Определите суть управленческой дилеммы.
2. Проведите анализ заинтересованных сторон (стейкхолдеров) проекта.
3. Предложите сбалансированную стратегию, позволяющую сохранить социальную миссию и повысить финансовую устойчивость.
4. Какие инструменты социального предпринимательства можно применить?

Кейс 4. «Оптимизация сети»

Учредитель (муниципалитет) поставил задачу оптимизировать сеть учреждений культуры: в городе существует Централизованная библиотечная система (ЦБС) из 12 библиотек. Требуется сократить расходы на 20%. Анализ показывает: 4 библиотеки имеют посещаемость ниже 10 человек в день, расположены в отдалённых микрорайонах, но являются единственными культурными точками. Закрытие вызовет социальное недовольство.

Задания:

1. Какие альтернативные варианты оптимизации существуют помимо ликвидации филиалов?
2. Предложите модель трансформации неэффективных библиотек в современные культурные пространства.
3. Разработайте критерии оценки эффективности для каждой библиотеки.
4. Как выстроить коммуникацию с населением, чтобы избежать социального протеста?

Кейс 5. «Срыв мероприятия»

За 3 дня до открытия крупного городского фестиваля (ожидается 5000 посетителей) подрядчик, отвечающий за монтаж сцены и звукового оборудования, сообщает о невозможности выполнить работы в срок из-за поломки спецтехники. Билеты проданы, реклама запущена. Альтернативный подрядчик готов выйти на объект, но его стоимость на 40% выше. Бюджет фестиваля уже исчерпан.

Задания:

1. Оцените риски и возможные сценарии развития событий (SWOT-анализ ситуации).
2. Предложите 3 варианта решения проблемы с оценкой последствий каждого.
3. Выберите оптимальный вариант и обоснуйте его.
4. Какие меры нужно было предпринять на этапе планирования, чтобы минимизировать риск срыва?

БЛОК 3. ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАНИЯ

Инструкция для студента: Выполните задание, демонстрирующее владение конкретным управленческим инструментарием.

Задание 1. Формулирование миссии и стратегических целей

Условие: В городе создается новый культурный центр «Точка» на базе бывшего заводского ДК. Целевая аудитория — молодёжь 16–30 лет. Пространство включает: коворкинг, звукозаписывающую студию, выставочный зал, концертный зал на 300 мест.

Требуется:

1. Сформулируйте миссию организации (соблюдая требования к формулировке: краткость, конкретность, вдохновляющий характер).
2. Сформулируйте 3 стратегические цели по методике SMART.
3. Разработайте дерево целей для одной из стратегических целей (не менее 3 уровней).

Задание 2. SWOT-анализ учреждения культуры

Условие: Проведите SWOT-анализ для конкретного типа учреждения (по выбору студента):

- Детская школа искусств;
- Краеведческий музей;
- Парк культуры и отдыха;
- Молодёжный театр.

Требуется:

1. Заполнить матрицу SWOT (не менее 4 пунктов в каждом квадранте).

2. Сформулировать стратегии на основе пересечения квадрантов: СИВ (сильные стороны + возможности), СИУ (сильные стороны + угрозы), СЛВ (слабые стороны + возможности), СЛУ (слабые стороны + угрозы).

3. Выбрать приоритетную стратегию и обосновать выбор.

Задание 3. Разработка грантовой заявки (структура)

Условие: Разработайте концепцию социокультурного проекта для подачи в Президентский фонд культурных инициатив (или Фонд президентских грантов).

Требуется заполнить следующие разделы:

1. Название проекта (ёмкое, отражающее суть).
2. Краткое описание (аннотация) — не более 2000 знаков.
3. География проекта.
4. Целевая аудитория (с указанием социально-демографических характеристик).
5. Проблема, на решение которой направлен проект (обоснование актуальности с использованием статистики).
6. Цель и задачи проекта (цель — одна, задач — 3–5, по SMART).
7. Календарный план (не менее 5 мероприятий с указанием сроков и ожидаемых результатов).
8. Бюджет проекта (основные статьи: оплата труда, гонорары, аренда, оборудование, расходные материалы, транспортные расходы, информационное сопровождение).
9. Ожидаемые количественные и качественные результаты.
10. Перспективы развития проекта после завершения грантового финансирования.

Задание 4. Расчёт экономических показателей культурного события

Условие: Планируется проведение платного концерта на площадке вместимостью 500 мест.

Исходные данные:

- Аренда площадки: 50 000 руб.
- Гонорар артистов: 120 000 руб.
- Техническое обеспечение (звук, свет): 40 000 руб.

- Реклама и продвижение: 15 000 руб.
- Оплата персонала (охрана, кассиры, администраторы): 20 000 руб.
- Прочие расходы: 10 000 руб.
- Средняя цена билета: 800 руб.

Требуется:

1. Рассчитать общую сумму затрат.
2. Рассчитать точку безубыточности (минимальное количество проданных билетов).
3. Рассчитать точку безубыточности в денежном выражении.
4. Рассчитать прибыль (убыток) при заполняемости зала 60%, 75%, 90%, 100%.
5. Построить график безубыточности (описательно или в виде таблицы).
6. Предложить меры по увеличению доходности мероприятия.

Задание 5. Разработка должностной инструкции

Условие: Разработайте должностную инструкцию для одной из должностей (по выбору):

- Менеджер культурно-досугового центра;
- Продюсер творческого проекта;
- Специалист по связям с общественностью (PR-менеджер) учреждения культуры;
- Арт-менеджер.

Требуется отразить следующие разделы:

1. Общие положения (назначение должности, подчинённость, требования к квалификации).
2. Должностные обязанности (не менее 10 пунктов, отражающих специфику именно СКД).
3. Права (не менее 5 пунктов).
4. Ответственность (не менее 4 пунктов).
5. Критерии оценки эффективности (KPI) — не менее 5 показателей.

Задание 6. Разработка системы мотивации персонала

Условие: В учреждении культуры (театр, музей, дом культуры — по выбору) наблюдается высокая текучесть кадров среди молодых специалистов (в возрасте 23–30 лет). Заработная плата соответствует средней по региону, но молодые сотрудники увольняются в среднем через 1,5 года работы.

Требуется:

1. Сформулируйте возможные причины текучести кадров (не менее 5 причин).
2. Разработайте комплексную систему мотивации молодых специалистов, включающую:
 - материальные методы (не менее 3);
 - нематериальные методы (не менее 5);
 - методы профессионального развития (не менее 3).
3. Обоснуйте, какие мотивационные теории лежат в основе ваших предложений.
4. Предложите механизмы обратной связи для оценки эффективности системы мотивации.

Задание 7. Антикризисная PR-программа

Условие: В социальных сетях появилась критическая публикация о вашем учреждении культуры: посетитель пишет, что сотрудники музея грубо общались с детьми во время экскурсии, а экспонаты находятся в плохом состоянии. Публикация набирает большое количество негативных комментариев и перепостов. Журналисты местных СМИ начали обращаться за комментариями.

Требуется:

1. Разработайте план антикризисной коммуникации (пошаговый алгоритм действий).
2. Подготовьте текст официального ответа для социальных сетей (не менее 150 слов).
3. Подготовьте пресс-релиз для СМИ (структура: заголовок, лид, основная часть, контакты).
4. Определите, какие внутренние служебные проверки и кадровые решения необходимо провести.
5. Предложите меры по восстановлению репутации в долгосрочной перспективе.

Задание 8. Формирование корпоративной культуры

Условие: В результате слияния двух учреждений культуры (библиотека и дом культуры) создан единый Культурный центр. Сотрудники двух организаций имеют разные традиции, стили управления, неформальных лидеров. Наблюдается скрытое противостояние, снижение эффективности работы.

Требуется:

1. Проведите диагностику проблем корпоративной культуры (какие методы вы примените?).
2. Разработайте программу формирования единой корпоративной культуры (этапы и мероприятия).
3. Предложите конкретные инструменты: кодекс корпоративной этики, система адаптации новых сотрудников, командные мероприятия, внутренние коммуникации.
4. Какие артефакты корпоративной культуры следует создать (символика, традиции, ритуалы)?

Задание 9. Анализ конкурентной среды

Условие: Проведите анализ конкурентной среды для учреждения культуры (по выбору: кинотеатр, театр, музей, дом культуры) с использованием модели пяти конкурентных сил Портера.

Требуется:

1. Определить круг прямых конкурентов (не менее 3).
2. Определить косвенных конкурентов (не менее 3).
3. Оценить угрозу появления новых игроков на рынке.
4. Оценить влияние поставщиков (артисты, подрядчики, поставщики контента).
5. Оценить влияние потребителей (степень лояльности, переговорную силу).
6. Сформулировать конкурентные преимущества анализируемого учреждения.
7. Предложить стратегию конкурентной борьбы (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование).

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ

Принципы оценивания:

1. Системность — оценивается не только знание фактов, но и понимание взаимосвязей между теорией и практикой.
2. Практико-ориентированность — приоритет отдаётся умению применять знания в моделируемых профессиональных ситуациях.
3. Креативность — поощряется нестандартный подход к решению задач, способность предложить инновационное решение.
4. Обоснованность — любое решение должно быть аргументировано ссылками на теоретические концепции или практический опыт.

Шкала перевода баллов в оценку (при балльной системе):

Компонент экзамена Максимальный балл

Теоретический вопрос 30

Ситуационная задача 35

Практическое задание 35

Итого 100

Оценка Баллы

Отлично 85–100

Хорошо 70–84

Удовлетворительно 50–69

Неудовлетворительно менее 50