

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Рахаев Анатолий Измаилович
Должность: И. о. Ректора
Дата подписания: 17.09.2026 15:54:09
Уникальный программный ключ:
b049feef759df6f58f67585b9bb2502ddf293921

**Приложение
к Рабочей программе дисциплины**

**МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ ИСКУССТВ»**

Кафедра хореографии

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

_____ М. М. Ахмедагаев

от «27» августа 2026 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ (ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ)
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Менеджмент и маркетинг в сфере культуры

Направление подготовки
52.04.01 Хореографическое искусство

Направленность (профиль)
Педагогика

Уровень высшего образования
Магистратура

Нальчик 2026

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся программы магистратуры направления подготовки 52.04.01 Хореографическое искусство по дисциплине (модулю) Б1. В.В.02 Менеджмент и маркетинг в сфере культуры.

Фонд оценочных средств рассмотрен и утвержден на заседании кафедры культурологии. Протокол № 10 от «29» июня 2026 г.

Зав. кафедрой, культурологии,
профессор, кандидат философских наук

М.О. Шаваева

СОГЛАСОВАНО:
Декан исполнительского факультета

В. В. Лопатин

Проректор по учебной работе

М.М. Ахмедагаев

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей, критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования 4
2. Методические материалы и типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения профессиональной образовательной программы 6
3. Перечень контрольных заданий и иных материалов, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности 11

Фонд оценочных средств (ФОС) для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся базируется на перечне компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. ФОС обеспечивает объективный контроль достижения всех результатов обучения, запланированных для дисциплины *ФОС включает в себя:*

- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и уровня овладения формирующимися компетенциями в процессе освоения дисциплины (практический показ).

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ, ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ

Оценочные средства по образовательной программе обеспечивают надежную и интегративную (комплексную) оценку результатов обучения и освоения дисциплины (модуля) Б1. В.В.02 Менеджмент и маркетинг в сфере культуры.

Карта компетенций

Код и наименование компетенции выпускника:

УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

Код и наименование индикатора достижения компетенций:

УК-3.1. Способен разработать стратегию сотрудничества и на ее основе организовать отбор, распределение ролей членов команды для достижения поставленной цели;

В результате освоения дисциплины студент должен демонстрировать следующие результаты обучения:

Знать:

- общие формы организации деятельности коллектива;

Уметь:

- планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды;

Владеть:

- навыками постановки цели в условиях командой работы;
- способами управления командной работой в решении поставленных задач;

Типы компетенций: универсальная компетенция выпускника образовательной программы по направлению подготовки: 52.04.01 Хореографическое искусство (уровень Магистратуры).

1.1. Этапы формирования компетенций и средства оценивания

Результаты освоения дисциплины, подлежащие проверке

Результаты обучения (компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (для планирования)	Основные показатели оценки результатов обучения	Вид оценочного материала, обеспечивающий формирование
--------------------------------------	---	---	--

	результатов обучения по элементам образовательной программы и соответствующих оценочных средств		компетенций
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.	УК-3.1. Способен разработать стратегию сотрудничества и на ее основе организовать отбор, распределение ролей членов команды для достижения поставленной цели;	Знать: - общие формы организации деятельности коллектива; Уметь: - планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды; Владеть: - навыками постановки цели в условиях командой работы; - способами управления командной работой в решении поставленных задач;	Типовые оценочные материалы для: устного опроса; контрольной работы; презентаций, реферирования, тестовых заданий; оценочные материалы по зачету.

1.2. Критерии формирования оценок на различных этапах их формирования

В ходе изучения дисциплины Б1. В.В.02 Менеджмент и маркетинг в сфере культуры предусматриваются текущий и промежуточная аттестация.

Изучение курса предполагает следующие виды самостоятельной работы:

1. Повторение пройденного теоретического материала.
2. Установление главных вопросов темы семинарского занятия.
3. Определение глубины и содержания знаний по теме, составление тезисов по теме.
4. Анализ выполняемой деятельности и ее самооценка.
5. Конспектирование.
6. Реферирование литературы.
7. Аннотирование книг, статей.
8. Углубленный анализ научно-методической литературы.

Система текущего контроля включает:

- Текущее опрос (собеседование, коллоквиум) и контроль
- Консультации
- Сообщения к семинарским занятиям (доклад, презентация),
- Контрольная работа (реферирование)
- Анализ, рецензирование, оценка, коррективы СРС
- Перекрестное рецензирование
- Дискуссия

Цель текущего контроля – оценка результатов работы в семестре и обеспечение своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы обучающегося. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Целью промежуточных аттестаций по дисциплине является оценка качества освоения дисциплины обучающимися. Промежуточная аттестация предназначена для

объективного подтверждения и оценивания достигнутых результатов обучения дисциплины. Осуществляется в конце 4-го семестра и представляет собой итоговую оценку знаний по дисциплине в виде проведения **зачета**. При разработке критериев оценочных средств для контроля качества изучения данной дисциплины учитывается межпредметные связи, содействующие формированию знаний, умений и владений у обучающихся в процессе изучения дисциплин профессионального цикла.

Общий балл текущего и рубежного контроля складывается из следующих составляющих:

Шкала оценивания планируемых результатов обучения

Текущий и рубежный контроль

Семестр	Шкала оценивания			
	Студент не допускается к промежуточной аттестации	Оценка «удовлетворительно»	Оценка «хорошо».	Оценка «отлично»
3,4	✓ Частичное посещение аудиторных занятий. ✓ Неудовлетворительное выполнение лабораторных и практических работ. ✓ Плохая подготовка к контрольным мероприятиям.	✓ Полное или частичное посещение аудиторных занятий. ✓ Частичное выполнение и защита лабораторных и практических работ. ✓ Выполнение контрольных работ, тестовых заданий, ответы на коллоквиуме на оценки «удовлетворительно».	✓ Полное или частичное посещение аудиторных занятий. ✓ Полное выполнение и защита лабораторных и практических работ. ✓ Выполнение контрольных работ, тестовых заданий, ответы на коллоквиуме на оценки «хорошо».	✓ Полное посещение аудиторных занятий. ✓ Полное выполнение и защита лабораторных и практических занятий. ✓ Выполнение контрольных работ, тестовых заданий, ответы на коллоквиуме на оценки «отлично».

Целью промежуточных аттестаций по дисциплине является оценка качества освоения дисциплины обучающимися. Типовые задания обеспечивают формирование компетенции **УК-3**.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ И ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Перечень оценочных средств

№	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1.	Коллоквиум	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися	Вопросы по темам/разделам дисциплины
2.	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося	Фонд тестовых заданий
3.	Контрольная работа	Средство проверки умений применять полученные знания для	Комплект контрольных заданий по вариантам

		решения задач определенного типа по теме или разделу	
4.	Реферат	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определённой научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на неё	Исследовательская база (список тем для культурологического анализа)
5.	Сообщение/презентация	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определённой учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Перечень тем освещения

Критерии формирования оценок (оценивания) устного опроса

Критерий	Описание	Максимальные баллы	Пример оценки
Знание базовых понятий и идей	Точно и ясно объясняет ключевые термины, эпохи, концепции.	20	0 – много ошибок, 10 – есть неточности, 20 – идеально и четко.
Глубина понимания и аналитичность	Демонстрирует умение анализировать, делать выводы, связывать идеи с практикой.	20	0 – без анализа, 10 – поверхностное понимание, 20 – глубокое и аргументированное.
Логика и структура ответа	Ответ логичен, структурирован, идеи связаны.	20	0 – хаотичный, без связки, 10 – есть небольшие разрывы, 20 – полностью структурированный.
Обоснование и аргументация	Использует примеры, цитаты, аргументы.	20	0 – без аргументов, 10 – аргументы слабые, 20 – убедительные и подкрепленные примерами.
Структурированность речи и беглость	Уверенный стиль, без пауз и поисков слов.	10	0 – заикания, сильная заторможенность, 10 – свободная и уверенная речь.
Активность и инициативность	Проявляет интерес, задает вопросы, участвует в диалоге.	10	0 – пассивен, 5 – немного участвует, 10 – активно и инициативно.
90–100 – Отлично («5») 75–89 – Хорошо («4») 60–74 – Удовлетворительно («3») Менее 60 – Неудовлетворительно («2») или с комментариями для уровня ниже			

Критерии формирования оценок (оценивания) контрольной работы.

В отличие от устных ответов на семинарских занятиях, когда задача студента состоит в том, чтобы раскрыть один вопрос, контрольная работа требует от студента, чтобы он использовал знание целого раздела (модуля). Кроме того, контрольная работа требует, чтобы студент умел излагать собственное видение проблемы.

Критерий	Описание	Баллы	Пример оценки
----------	----------	-------	---------------

Качество содержания	Полнота, точность и глубина ответа, соответствие поставленной задаче, использование теоретических и практических знаний.	0-25	0 – не соответствует заданию, 15 – частично, 25 – полностью, глубоко и корректно
Аргументация и обоснование	Использование примеров, цитат, логическая последовательность, качество аргументов.	0-25	0– нет аргументации, 12 – слабые аргументы, 25 – сильные, убедительные аргументы
Структура и логика	Наличие введения, основной части и выводов, логическая связность.	0-15	0 – хаотичный, без логической связи; 15 – структурированный и логичный
Оформление	Соответствие стандартам, грамотность, ясность изложения, наличие цитат и ссылок.	0-15	0 – много ошибок, плохо оформлено; 15 – без ошибок, аккуратно и ясно оформлено
Оригинальность и самостоятельность	Собственный анализ, оригинальный подход, избегание плагиата.	0-10	0 – текст заимствован полностью, 5 – частичная самостоятельность, 10 – оригинальный вклад
Время выполнения и полнота	Выполнено в срок, все пункты выполнены полностью.	0-10	0 – не сдано или неполное, 10 – полностью выполнено вовремя
Итоговая оценка: • 90-100 баллов – Отлично • 75-89 баллов – Хорошо • 60-74 баллов – Удовлетворительно • Менее 60 баллов – Неудовлетворительно			

Оценочные материалы для тестирования.

Тестирование – это диагностический метод, который позволяет выявить уровень знаний, умений и навыков, а также их соответствие определенным нормам. Тест – это контрольное задание, проводимое в равных для всех обучающихся условиях, длительность и характер которого строго соотносены с объективными факторами: цели обучения и конкретного теста, характер изучаемого материала. Результаты выполнения теста поддаются количественной оценке.

Тестовые задания выполняются в форме проведения письменного тестирования, состоят из теоретических вопросов по основным темам дисциплины.

Критерии оценки результатов тестирования

Критерий	Описание	Баллы / Степень	Комментарий
Количество правильных ответов	Процент выполненных правильно вопросов.	90-100% — отлично 75-89% — хорошо 60-74% - удовлетворительно менее 60% -неудовлетворительно	Используется для строгой оценки уровня знания.
Точность и качество знаний	Соответствие выбранных ответов теоретической базе и логика выбора.	Высокий: все ответы логичные и обоснованные; средний: есть ошибки или неуверенность; низкий: много ошибок, ответы поверхностные	Оценивается по качеству и аргументации.

Обеспеченность ответов	Насколько студент использовал все предложенные варианты (для задач с выбором нескольких).	Полное: все верные варианты выбраны; Частичное: часть верных; недостаточное: верных ответов мало	Проверка понимания многовариантных ответов.
Степень проявления самостоятельности	Способность применять знания именно в тестовых ситуациях, не механически, а с осмыслением.	Высокая: логические выводы и аргументация; Низкая: заученные ответы без анализа	Влияет на итоговую оценку.
Общие показатели	Соотношение правильных и неправильных ответов.	Отлично – 90% и более; Хорошо – 75-89%; Удовлетворительно – 60-74%; Непройдено – менее 60%.	Итоговая оценка по шкале.
Итоговая оценка: - От 90% и выше правильных ответов – высокая степень усвоения материала, оценка «отлично». 75-89% правильных ответов – хорошая освоенность, «хорошо». 60-74% – удовлетворительный уровень, «удовлетворительно». - Менее 60% – недостаточное знание, «неудовлетворительно».			

Перечень критериев и рекомендаций, используемый при проверке и оценке рефератов

Реферат – продукт самостоятельной работы студента. Реферирование предполагает изложение какого-либо вопроса на основе классификации, обобщения, анализа и синтеза одного или нескольких источников.

Общие требования:

- Объем: обычно 3-5 страниц машинописного текста (800-1500 слов).
- Стил ь изложения: научный, логичный, последовательный.
- Структура: введение, основная часть, выводы, список литературы.
- Оформление: согласно ГОСТ или по установленным стандартам в учебном заведении.

Критерии оценки реферата

Критерий	Описание	Высокий уровень	Средний уровень	Низкий уровень
Этапы и структура	Наличие введения, основной части, выводов, логичность построения.	Полностью соблюдены; идеи логически связаны.	Есть структура, но есть разрывы или недочеты.	Структура размытая или отсутствует.
Обоснованность и содержание	Точность, полнота, логика раскрытия темы, анализ источников.	Глубокий анализ, наличие собственных выводов, использование авторитетных источников.	Средний уровень – есть базовые сведения, но мало анализа.	Поверхностное содержание, отсутствие анализа, мало источников.
Использование источников	Наличие и корректность оформления ссылок,	Богатый список источников, правильно оформленные	Есть источники, но оформление или их количество	Источники отсутствуют или оформлены

	использование научной литературы.	цитаты.	недостаточно.	неверно.
Язык и стиль	Ясность, грамотность, научный стиль.	Без ошибок, точные термины, логичная связность.	Несколько ошибок, стиль чуть нарушен.	Множество ошибок, неясный или неправильный стиль.
Оригинальность позиции	Собственное мнение, оригинальность (отличие от заученных текстов).	Уникальный и аргументированный подход.	Есть собственное мнение, но без глубокого анализа.	Копипаст, отсутствие собственной позиции.
Итоговая оценка • От 90 до 100 баллов – отлично • От 75 до 89 баллов – хорошо • От 60 до 74 баллов – удовлетворительно • Менее 60 баллов – неудовлетворительно				

Критерии оценки презентации

Критерий	Описание	Максимальные баллы	Пример оценки
Актуальность и полнота содержания	Полное раскрытие темы, соответствие заданию, глубина исследования.	25	0 – недостаточно раскрыто, 13 – частичное содержание, 25 – полно, глубоко и актуально.
Аналитическая глубина и оригинальность	Продemonстрировано собственное мышление, оригинальные идеи, глубокий анализ.	25	0 – перепечатка, без анализа; 10 – поверхностные мысли; 25 – оригинальные идеи и глубокий анализ.
Структура и логика изложения	Логичное построение, ясное раскрытие этапов и разделов, плавные переходы.	20	0 – хаос, без связности; 10 – есть структура, но слабые переходы; 20 – логична и понятна.
Дизайн и оформление слайдов/материалов	Визуальная привлекательность, грамотность, использование иллюстраций, цитат, таблиц.	15	0 – плохо оформлено, много ошибок, 8 – есть оформление, но неестественно, 15 – аккуратно, ясно и красиво.
Навыки выступления и владение материалом	Уверенность, беглость речи, соблюдение временных рамок, умение отвечать на вопросы.	15	0 – страх, запинки, неуверенность; 8 – медленная речь, есть паузы; 15 – свободное, уверенное выступление.
90–100 – Отлично (высокий уровень самостоятельности и аналитики) 75–89 – Хорошо (все основные компоненты есть, уровень высокий) 60–74 – Удовлетворительно (есть недочеты, требует доработки) Менее 60 – Неудовлетворительно (незначительные или некачественные результаты)			

Оценивание ответа на зачете:

«зачтено» ставится, если дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; показана совокупность осознанных знаний об объекте изучения, доказательно раскрыты

основные положения (свободно оперирует понятиями, терминами и др.); в ответе отслеживается четкая структура, выстроенная в логической последовательности; ответ изложен литературным грамотным языком; на возникшие вопросы преподавателя студент давал четкие, конкретные ответы, показывая умение выделять существенные и несущественные моменты материала.

«не зачтено» ставится, если дан неполный ответ на поставленный вопрос, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения, допущены существенные ошибки в теоретическом материале (фактах, понятиях, терминах); в ответе отсутствуют выводы, сформированности умений не показаны.

Критерии оценки достижения компетенции УК-3

Общая шкала:

Допороговый уровень — не зачтено;

пороговый, продвинутый, высокий уровень – зачтено.

Допороговый уровень: «не зачтено» «2» неудовлетворительно

- Недостаточные знания основных форм организации деятельности коллектива, отсутствует понимание роли руководителя и участников команды.
- Не демонстрирует навыков планирования, распределения ролей, формирования командной стратегии.
- Не умеет создавать позитивную и психологически безопасную среду в коллективе.
- Нет навыков управления конфликтами и преодоления разногласий между участниками.

Пороговый уровень: «зачтено» удовлетворительно «3»

- Знает основные формы организации деятельности коллектива, понимает необходимость распределения ролей и ответственности.
- Умеет кратко сформулировать цель в командной работе, допускает ошибки в планировании или распределении задач.
- Владеет базовыми знаниями о командообразовании, умеет участвовать в групповых мероприятиях.
- Затруднения при управлении конфликтными ситуациями, слабое использование методов мотивации и поощрения.

Продвинутый уровень: «зачтено» хорошо «4»

- Разрабатывает стратегию сотрудничества, умеет формировать команду, распределять роли и полномочия.
- Умеет организовать эффективное взаимодействие, использовать методы командообразования, способствует созданию доверительной и позитивной атмосферы в коллективе.
- Планирует работу группы, делегирует поручения, умеет фиксировать цели и задачи в рамках проекта.
- Успешно преодолевает разногласия, ведет переговоры, умеет учитывать интересы всех сторон.
- Знает о психологических особенностях межличностных отношений, практикует создание психологически безопасной среды.

Высокий уровень: «зачтено» отлично «5»

- Разрабатывает стратегию взаимодействия, которая учитывает особенности команды, обладает лидерскими качествами и умеет объединять участников для достижения общей цели.
- Эффективно руководит командой, делегирует полномочия, мотивирует и вдохновляет на выполнение сложных задач.

- Создает и поддерживает психологически безопасную, доброжелательную атмосферу; умеет управлять конфликтами на межличностном уровне, учитывать интересы всех участников.
- Владеет методами оценки эффективности работы команды и внедряет меры для повышения командной сплоченности и результативности.
- Демонстрирует умение стратегически планировать работу коллектива в сфере педагогики, управления проектами и маркетинга.

3. ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ И ИНЫХ МАТЕРИАЛОВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Типовые задания для текущего контроля успеваемости

Собеседование/устный опрос. Устные ответы на семинарских занятиях являются основной формой проверки уровня усвоения студентами изучаемой темы. При определении уровня достижений обучающихся при собеседовании (устном опросе) необходимо обращать особое внимание на:

- тематическую грамотность, логичность и доказательность в процессе изложения материала при ответе на поставленный вопрос или решения учебной задачи;
- точность и целесообразность использования профессиональной терминологии и знание номенклатуры;
- самостоятельность и осознанность ответа обучающегося, его речевую грамотность.

Тема: Понятие, сущность и функции менеджмента в сфере культуры и искусства.

1. Понятие и сущность менеджмента.
2. Принципы социокультурного менеджмента.
3. Особенности менеджмента и маркетинга в сфере культуры.
4. Основные функции менеджмента, их логическая связь.
5. Процесс управления творческим коллективом.

Тема: Стратегическое и тактическое управление малыми коллективами, принятие управленческих решений в нестандартных ситуациях.

1. Понятие и сущность стратегического управления.
2. Миссия организации.
3. Значение стратегического управления малыми коллективами.
4. Соотношение стратегического и тактического управления.

Тема: SWOT-анализ как эффективная технология менеджмента социокультурных проектов.

1. SWOT-анализ в маркетинговом плане предприятия.
2. Составление матрицы SWOT-анализа, сильные и слабые стороны проекта, рыночные возможности и рыночные угрозы.
3. Параметры SWOT-анализа.

Тема: Стартапы как инновационное направление венчурных проектов.

1. Понятие стартап.
2. Получение инвестиций для стартапа: необходимые показатели и проблемы.

Тема: Бизнес-план как основа социокультурного проекта.

1. Структура бизнес-плана
2. Финансовая составляющая бизнес-плана
3. Этапы бизнес-плана

Тема: Привлечение финансовых ресурсов для реализации творческих проектов, способы привлечения внебюджетных средств.

1. Экономический потенциал сферы культуры и искусства.
2. Прямые и опосредованные механизмы привлечения финансовых ресурсов для реализации творческих проектов.
3. Определение фандрейзинга, фандрейзинговой кампании. Виды фандрейзинга.
4. Информационное обеспечение фандрейзинга.
5. Эффективность привлечения внебюджетных финансовых ресурсов.

Тема: Технологии брендинга, PR и рекламы в сфере культуры и искусства.

1. Определение понятий «Брендинг», «Бренд».
2. Технологии брендинга, PR и рекламы в сфере социально-культурной деятельности.
3. Условия эффективности брендинга в сфере культуры.

Опрос проводится в течение 10-15 минут в начале каждого лекционного занятия, перед изучением нового раздела или темы.

Оценочные материалы в форме творческого практического задания.

Практико-ориентированный или творческий учебный проект предполагает частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся. Творческое задание может включать: анализ, рецензирование, разработку, сочинение, организацию, реализацию или подготовку творческого проекта (макета, мероприятия, фильма, стратегии и т.д.) по заданной теме. Творческое задание предполагает способность и навыки изложения собственных креативных решений.

Тема: Стратегическое и тактическое управление малыми коллективами, принятие управленческих решений в нестандартных ситуациях.

Задания для практического занятия:

1. провести анализ сильных и слабых сторон деятельности малого творческого коллектива;
2. сформулировать миссию творческого коллектива;
3. сформулировать стратегическую цель развития коллектива и тактические цели.

Тема: SWOT-анализ как эффективная технология менеджмента социокультурных проектов.

Задания для практического занятия:

1. Провести анализ сильных, слабых сторон любого учреждения культуры.
2. Составление матрицы SWOT-анализа, сильные и слабые стороны проекта, рыночные возможности и рыночные угрозы.
3. Способы преодоления слабых сторон.

Тема: Привлечение финансовых ресурсов для реализации творческих проектов, способы привлечения внебюджетных средств.

Задания для практического занятия:

Разработка цикла фандрейзингового мероприятия.

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ РЕФЕРИРОВАНИЯ

Рейтинг – контроль в форме реализации и защиты рефератов.

Примерные темы рефератов:(курсовой работы):

1. История развития менеджмента как науки.
2. Концепции и функции менеджмента.

3. Характеристика и виды организационных структур управления.
4. Влияние внешней на деятельность.
5. Особенности ведения деловых переговоров.
6. Власть и лидерство: сущность и значение.
7. Виды конфликтов в организации и пути выхода из них».
8. Управление персоналом на предприятии.
9. Мотивация персонала: виды и значение для деятельности фирмы.
10. Коммуникация и коммуникационные процессы в организации.
11. Принятие управленческих решений.
12. Характеристика деловой этики.
13. Жизненный цикл организации.
14. Сущность и значение самоменеджмента.
15. Зарубежный опыт управления организацией.
16. Стратегическое планирование и его значение.
17. Внедрение изменений на предприятии: барьеры и мероприятия, направленные на адаптацию персонала к нововведениям.
18. Харизматичность: сущность, значение и способы развития харизмы.
19. Мероприятия, способствующие повышению конкурентоспособности фирмы.
20. Применение конкурентных стратегий.
21. Основные понятия, принципы и категории маркетинга.
22. Социально-экономическая сущность маркетинга и его цели.
23. Основные функции маркетинга и их составляющие.
24. Культура как коммерческая производственная отрасль.
25. Специфика маркетинга услуг.
26. Понятие продукции в СКС. Услуги УК.
27. Маркетинговая информация как основное средство анализа рыночных возможностей.
28. Маркетинговые исследования в сфере культуры: этапы проведения, методы и средства.
29. Паблик рилейшнз в концепции маркетинга.
30. Маркетинговые исследования: виды и методы.
31. Классификация потребительских товаров в маркетинге.
32. Современные интернет-коммуникации: новые горизонты продаж. Язык коммерческой и политической рекламы.
33. Микросреда маркетинга и ее основные определяющие факторы.
34. Маркетинг как основа современного бизнеса.
35. Рекламная стратегия компаний. Киномаркетинг.
36. Маркетинговый бизнес-план.
37. Мерчендайзинг – искусство торговли.
38. Разработка товарной марки продукции.
39. Особенности проведения маркетинговых исследований.

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ И ЗАЩИТЫ ПРЕЗЕНТАЦИЙ (ДОКЛАДА/СООБЩЕНИЯ).

Презентация – это форма представления информации как с помощью разнообразных технических средств, так и без них. Презентация как форма контроля может содержать отчет о работе над проектом либо информацию, полученную в ходе исследования. Так как

цель презентации – донести до аудитории полноценные сведения в удобной для восприятия форме, то необходимо тщательно продумать, что и как представлять слушателям.

Рейтинг–контроль в виде презентаций, посвящённых различным аспектам менеджмента и маркетинга в сфере культуры.

Примерные темы презентаций:

1. Методологические основы системного менеджмента.
2. Управление как система.
3. Эволюция и философия менеджмент.
4. Социальная ответственность и этика управления. Менеджер как субъект управления
5. Социальная справедливость как мера нравственности в управлении
6. Менеджер как профессиональный руководитель
7. Основные функции менеджмента Стратегическое управление и тактическое планирование
8. Виды управленческой деятельности.
9. Основные функции и связующие процессы
10. Организация как важная функция управления
11. Мотивация как основа менеджмента. Контроль в системе менеджмента
12. Мотивация как основная функция менеджмента
13. Определение и типы структур организационного управления
14. Организация управления в крупных фирмах
15. Трудовая мотивация и методы её поддержания
16. Основы лидерства и стиля руководства
17. Характеристика авторитарного стиля
18. Коммуникации в менеджменте.
19. Роль управленческого решения в менеджменте.
20. Руководство: власть и влияние
21. Многообразие и сущность власти
22. Характеристика типов организационного климата
23. Административные методы управления
24. Причины возникновения неформальных групп
25. Организационная культура. Предупреждение конфликтов в менеджменте.
26. Современные тенденции развития менеджмента. Персональный менеджмент
27. Понятие и сущность эффективности менеджмента

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕСТИРОВАНИЯ

Общее количество тестовых заданий

Код компетенции	Наименование компетенции	Количество заданий
Универсальные компетенции		
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	51

Распределение тестовых заданий по компетенциям и дисциплинам

Код компетенции	Наименование компетенции	Наименование индикаторов сформированности компетенции	Наименование дисциплины/ модуля/ практики	Семестр	Номер задания
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.2. Способен участвовать в межличностном и групповом взаимодействии, используя методы командообразования и командного взаимодействия, проявлять лидерские качества и умения	Менеджмент и маркетинг в сфере культуры	3	1-51

Типы, уровень сложности и время выполнения тестовых заданий

Распределение заданий по типу и уровням сложности

Код компетенции	Индикатор сформированности компетенции	Номер задания	Тип задания	Уровень сложности задания	Время выполнения одного задания (мин)
УК-3	УК-3.2.	1-26	Закрытый	Базовый	1-3 мин..
		27-35	Открытый	Повышенный	3-5 мин.
		36-51	Комбинированный	Высокий	5-10 мин.

Инструкция по выполнению тестовых заданий

Тип задания	Последовательность действий при выполнении задания
Задание закрытого типа на установление соответствия	Внимательно прочитайте текст задания и установите соответствие элементов
Задание закрытого типа на установление последовательности	Внимательно прочитайте текст задания и установите последовательность элементов
Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Внимательно прочитайте текст, выберите один правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа
Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных и развернутым обоснованием выбора	Внимательно прочитайте текст, выберите несколько верных вариантов ответов и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов
Задание открытого типа с развернутым ответом	Внимательно прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ, используя четкие компактные формулировки

Система оценивания выполнения тестовых заданий

Номер задания	Указания по оцениванию	Результат оценивания (баллы, полученные за выполнение задания / характеристика правильности ответа)
Задание 1	Задание закрытого типа на установление соответствия считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)	– верно – неверно
Задание 2	Задание закрытого типа на установление последовательности считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр	– верно – неверно
Задание 3	Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных с обоснованием выбора ответа считается верным, если правильно указана цифра и приведены корректные аргументы, используемые при выборе	– верно – неверно

	ответа	
Задание 4	Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных с обоснованием выбора ответов считается верным, если правильно указаны цифры и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа	– верно – неверно
Задание 5	Задание открытого типа с развернутым ответом считается верным, если ответ совпадает с эталонным по содержанию и полноте	– верно – неверно

Дополнительные материалы и оборудование, необходимые для выполнения тестовых заданий

Код компетенции	Наименование компетенции	Дополнительные материалы и оборудование
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Бумага; ручка; учебно-методические материалы, ключи к оцениванию; критерии оценивания, разработанная преподавателем матрица, где прописаны уровни владения логико-методологическим аппаратом и аргументации; персональные компьютеры /ноутбуки с доступом к сети Интернет (для работы с поисковыми системами, электронными библиотеками и системами проверки текстов на плагиат); офисный пакет (Microsoft Office)

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ СЛОЖНОСТИ

Задания закрытого типа на установление соответствия

Задание 1.

Установите соответствие между стилем управления и его характеристикой при организации работы танцевального коллектива (постановочной группы).

Стили управления:

1. Авторитарный
2. Демократический
3. Либеральный

Характеристики:

- А) Решения принимаются руководителем единолично, поощряется строгое соблюдение дисциплины и субординации.
- Б) Руководитель предоставляет участникам (артистам, репетиторам) полную свободу действий, инициатива исходит снизу.
- В) Поощряется инициатива, творческое обсуждение идеи постановки, решения принимаются на основе общего мнения команды.

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:

1	2	3

Задание 2.

Установите соответствие между методами командообразования и их основными целями при подготовке творческого проекта.

Методы:

1. Веревоочный курс
2. Совместный мозговой штурм
3. Мастер-класс по смежному виду искусства

Цели в команде:

- А) Поиск нестандартных хореографических или режиссерских решений.
- Б) Преодоление психологических барьеров, повышение доверия и сплоченности в труппе.
- В) Расширение творческого кругозора, развитие эмпатии и неформального общения между участниками.

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:

1	2	3

Задание 3.

Соотнесите этапы формирования творческой группы с их спецификой во время репетиционного процесса.

Этапы:

1. Формирование
2. Шторминг (конфликтный этап)
3. Нормирование

Специфика поведения:

- А) Выявление творческих разногласий между участниками или солистами, распределение лидерских ролей.
- Б) Установление правил, принятие авторитета хореографа, сплочение коллектива.
- В) Знакомство участников, оценка способностей друг друга, ориентация в общих целях.

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:

1	2	3

Задание 4.

Установите соответствие между видами потребностей (мотивами) участников хореографического коллектива и инструментами управления (маркетинга персонала).

Потребности:

1. Самореализация
2. Причастность к группе
3. Финансовое вознаграждение

Инструменты управления:

- А) Система гонораров за концерты, участие в конкурсах.
- Б) Предоставление главной партии в спектакле, поощрение творческой инициативы.
- В) Организация совместного досуга, празднование дней рождения, создание традиций труппы.

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:

1	2	3

Задание 5.

Установите соответствие между коммуникативными ролями участников в творческом процессе и их функциями.

Роли:

1. Координатор (лидер)
2. Генератор идей
3. Исполнитель (артист)

Функции:

- А) Воплощение задуманного концепта на сцене, точное следование указаниям балетмейстера.
- Б) Направление усилий группы в нужное русло, организация репетиционного процесса.
- В) Предложение новых пластических, смысловых и визуальных решений для номера.

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:

1	2	3

Задание 6.

Установите соответствие между стилем управления (лидерства) в хореографическом коллективе и социально-психологическими эффектами, которые они вызывают при реализации танцевального проекта.

Стили управления:

- А. Авторитарный стиль
- Б. Демократический стиль
- В. Либерально-анархический стиль
- Г. Трансформационный (вдохновляющий) стиль

Эффекты и последствия взаимодействия:

1. Высокая скорость принятия решений, но низкая инициативность артистов, риск эмоционального выгорания кордебалета.
2. Инициатива исходит от лидера, творческая атмосфера, но при отсутствии жесткого контроля возможны срывы сроков подготовки к спектаклю.
3. Максимальная вовлеченность труппы, раскрытие индивидуального творческого потенциала каждого участника, высокая сплоченность.
4. Отсутствие четкой структуры, снижение дисциплины, дезориентация танцоров и конфликты из-за распределения сольных партий.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 7.

Установите соответствие между этапом жизненного цикла хореографического проекта (постановка спектакля/концерта) и преобладающими методами командного взаимодействия по методике А. Белбина.

Этапы проекта:

- А. Инициирование (создание концепции, поиск финансирования)
- Б. Планирование (составление репетиционного графика, сметы)
- В. Реализация (постановка номеров, репетиционный процесс)
- Г. Завершение (премьера, оценка результатов, рефлексия)

Преобладающие командные роли:

1. *Исполнитель* (реализует планы, дисциплинирован и надежен на генеральных прогонах).
2. *Генератор идей* (предлагает оригинальные хореографические и сценические решения).
3. *Педант* (обеспечивает жесткий тайм-менеджмент, проверяет готовность костюмов, реквизита).
4. *Исследователь ресурсов* (налаживает внешние связи, привлекает зрителей и партнеров).

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 8.

Установите соответствие между маркетинговой стратегией продвижения хореографического коллектива и целевыми установками в межличностном взаимодействии со зрителем.

Стратегии маркетинга:

- А. Событийный маркетинг
- Б. Внутренний маркетинг

В. Партнерский маркетинг
Г. Персонализированный маркетинг

Установки и методы взаимодействия:

1. Создание сообщества постоянных зрителей (лояльных поклонников), знание их предпочтений, адресные приглашения на премьеры.
2. Вовлечение артистов балета в процесс продвижения (их личный бренд, участие в PR-кампаниях, мастер-классах для публики).
3. Интеграция с другими организациями (школами искусств, театральными студиями, спонсорами) для кросс-продвижения.
4. Превращение каждого спектакля в уникальное статусное городское событие для привлечения новой аудитории.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 9.

Установите соответствие между этапом развития межличностного конфликта в хореографическом коллективе и оптимальным методом лидерского взаимодействия.

Этапы конфликта:

- А. Потенциально конфликтная ситуация (скрытые противоречия, например, из-за распределения ролей)
Б. Инцидент (открытое столкновение, например, отказ от выполнения указаний балетмейстера)
В. Эскалация конфликта (втягивание других участников труппы в противостояние)
Г. Стабилизация (поиск решения, выход из кризиса)

Методы лидерского взаимодействия:

1. Фасилитация (организация открытого обсуждения проблемы для выявления истинных причин, а не эмоций).
2. Компромисс или принуждение (жесткое администрирование, применение регламента и трудовой дисциплины).
3. Профилактика (мониторинг настроений в коллективе, изменение системы мотивации, открытые коммуникации).
4. Медиация (привлечение независимого эксперта, например, психолога театра или вышестоящего руководства).

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 10.

Установите соответствие между индикаторами лидерских качеств руководителя хореографического коллектива (по Р. Лайкерту) и типом управления.

Типы лидерства:

- А. Эксплуататорско-авторитарный
Б. Благоклонно-авторитарный
В. Консультативно-демократический
Г. Демократический (основанный на участии)

Характеристики взаимодействия и мотивации:

1. Мотивация строится на доверии, привлечении персонала к выработке решений, широком делегировании полномочий.
2. Руководитель использует страх, наказания, деспотичен, коммуникации носят исключительно нисходящий характер.
3. Доминирует отеческая забота о подчиненных, система поощрений и наказаний, ограниченное участие труппы в принятии решений.
4. Лидер запрашивает мнение коллектива перед принятием решения, основные решения принимаются на верхах с учетом этих консультаций.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 11.

Установите соответствие между стилем руководства творческим коллективом и его характеристиками (на основе теории управления социально-культурными проектами).

А. Авторитарный

Б. Демократический (коллегиальный)

В. Либерально-попустительский

Г. Трансформационный

Характеристики:

1. Лидер вдохновляет участников, развивает их творческий потенциал и меняет мотивацию команды через общую миссию (например, создание масштабного хореографического спектакля).
2. Четкая централизация власти, единоличное принятие решений руководителем, жесткая дисциплина на репетициях.
3. Полная свобода действий труппы, отсутствие контроля, самоустранение руководителя от координации.
4. Активное вовлечение танцоров в процесс принятия решений, учет мнений артистов, делегирование полномочий при сохранении ответственности за педагогом.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 12.

Установите соответствие между управленческой ролью участника в проектной команде (по Белбину) и ее проявлением при подготовке хореографического фестиваля.

А. Генератор идей

Б. Реализатор

В. Душа команды (Координатор)

Г. Шейпер (Мотиватор)

Проявления:

1. Превращает концептуальные идеи в четкие пошаговые административные задачи, отвечает за график репетиций и логистику.
2. Поддерживает моральный дух, снимает конфликты и напряжение в труппе перед премьерой, сплачивает коллектив.
3. Генерирует инновационные хореографические или постановочные концепции, предлагает нестандартные творческие решения.
4. Побуждает коллектив к действию, преодолевает инерцию и сопротивление, берет на себя ответственность в экстремальных ситуациях (например, форс-мажор на сцене).

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 13.

Установите соответствие между стадией развития танцевального коллектива (по Б. Такмену) и оптимальной управленческой задачей педагога-хореографа.

А. Формирование (зарождение)

Б. Сторм (конфликтный/притирка)

В. Нормирование

Г. Функционирование (рабочая стадия)

Управленческие задачи:

1. Делегирование полномочий, осуществление общего коучинга, поддержка высокого уровня самостоятельности артистов.
2. Установление единых корпоративных ценностей, распределение ролей с учетом психофизиологических особенностей учеников, выработка общих правил.
3. Управление конфликтами, использование методов фасилитации для продуктивного обсуждения творческих разногласий.
4. Максимальное вовлечение всех участников в процесс, проведение первичных командообразующих мероприятий (тимбилдинга).

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задания закрытого типа на установление последовательности

Задание 14.

Расположите этапы реализации хореографического проекта (в рамках арт-менеджмента) в логической последовательности.

1. Определение целей и задач, составление сметы
2. Формирование команды, распределение ролей
3. Подготовительный этап и репетиционный процесс
4. Проведение премьерного показа, оценка результатов

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Задание 15.

Установите правильную последовательность действий руководителя (балетмейстера-постановщика) при подготовке творческого мероприятия в учреждении культуры.

1. Анализ целевой аудитории и оценка имеющихся ресурсов
2. Постановка художественной идеи и миссии мероприятия
3. Проведение постановочных репетиций и координация работы творческих цехов
4. Реализация маркетинговой кампании и продажа билетов

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Задание 16.

Расположите стадии формирования танцевального коллектива в хронологическом порядке их проявления.

1. Стадия «Борьба/Конфликт» (шторминг)
2. Стадия «Формирование» (притирка)
3. Стадия «Функционирование» (эффективная работа)
4. Стадия «Срабатываемость/Нормализация»

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Задание 17.

Установите последовательность процесса управления изменениями при внедрении новой хореографической программы или стиля в работу коллектива.

1. Осознание необходимости изменений и определение проблемы
2. Подготовка команды, преодоление сопротивления
3. Непосредственная реализация нововведений
4. Закрепление результатов, анализ эффективности

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Задание 18.

Расположите этапы разрешения конфликтной ситуации между участниками хореографического коллектива в порядке их применения.

1. Выявление причин и участников конфликта
2. Выбор стратегии урегулирования (компромисс, сотрудничество)
3. Проведение открытого диалога/переговоров
4. Оценка климата в коллективе после решения проблемы

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Задание 19.

Расположите этапы жизненного цикла творческого (хореографического) проекта в правильной последовательности.

1. Формирование креативной концепции и определение миссии проекта
2. Кастинг исполнителей, репетиционный процесс и создание сценографии
3. Поиск источников финансирования (гранты, спонсорство, краудфандинг)
4. PR-кампания, премьерный показ и реализация билетов
5. Анализ эффективности, сбор обратной связи и составление финансовой отчетности

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 20.

Установите правильную последовательность стадий развития рабочей команды (по модели Брюса Такмана) при подготовке труппы к масштабному фестивалю.

1. «Шторм» (конфликт ролей, выявление скрытых барьеров между танцорами)
2. «Формирование» (знакомство труппы, артисты присматриваются друг к другу)
3. «Нормирование» (определение правил репетиций, распределение партий)
4. «Функционирование» (стабильная, автономная работа коллектива, высокий синергетический эффект)
5. «Расформирование» (завершение проекта, подведение итогов, празднование успеха)

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 21.

Расположите этапы внедрения хореографического продукта (номера) в репертуарную программу с использованием принципов методологии Scrum.

1. Формирование бэклога (составление списка необходимых костюмов, декораций, графика репетиций)
2. Планирование спринта (определение задач для конкретной репетиционной недели)
3. Ежедневный стендап (краткое обсуждение прогресса и исправление ошибок балетмейстером)
4. Демонстрация (показ готового фрагмента художественному совету)
5. Ретроспектива (анализ того, что можно улучшить в процессе работы над следующим номером)

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 22.

Установите последовательность реализации этапов событийного маркетинга при организации отчетного концерта школы танцев с целью привлечения новых клиентов.

1. Определение целевой аудитории и постановка целей мероприятия
2. Разработка креативной идеи и написание сценария события
3. Запуск рекламной кампании в социальных сетях и продажа билетов
4. Пост-кампания (рассылка видеоматериалов, сбор отзывов, предложение абонементов)
5. Логистическое обеспечение, проведение самого мероприятия и сервисное обслуживание

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 23.

Расположите этапы алгоритма преодоления деструктивного конфликта между солистами балета по методике Томаса-Киллмана.

1. Осознание факта наличия конфликта и объективный анализ его первопричин
2. Выбор оптимального стиля поведения в конфликте (компромисс, сотрудничество или приспособление)
3. Принятие взаимовыгодного решения и составление плана действий по его реализации
4. Открытый диалог с конфликтующими сторонами с акцентом на общие художественные цели
5. Мониторинг эмоционального климата в коллективе и оценка результатов переговоров

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 24.

Установите правильную последовательность этапов командообразования и подготовки творческого проекта (хореографического спектакля/перформанса) с момента появления идеи до премьеры.

1. Распределение ролей и делегирование полномочий в постановочной команде
2. Формирование фокус-группы для оценки маркетинговой привлекательности проекта
3. Концептуализация идеи и постановка целей (целеполагание)
4. Разработка системы мотивации для участников коллектива (репетиторов, артистов, технических служб)
5. Проведение установочного совещания и синхронизация видения проекта всеми участниками

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 25.

Установите последовательность действий лидера хореографического коллектива (педагога-хореографа) при возникновении межличностного конфликта между участниками труппы.

1. Анализ причин конфликта и интересов противоборствующих сторон
2. Перевод деструктивного противостояния в формат конструктивной творческой дискуссии
3. Выявление скрытых межличностных противоречий в команде
4. Оценка эффективности принятого решения и мониторинг психологического климата
5. Принятие управленческого решения (медиация, поиск компромисса)

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 26.

Установите последовательность стадий, которые проходит танцевальный коллектив при формировании новой команды для постановки сложного хореографического номера.

1. «Нормирование» (установление внутренних правил, распределение позиций)
2. «Формирование» (ориентация участников, осознание общей цели)
3. «Функционирование/Сотрудничество» (эффективная, автономная работа команды)
4. «Шторм/Конфликтная» (притирка характеров, отстаивание творческих амбиций)
5. «Реформирование/Расформирование» (подведение итогов, анализ результатов)

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

ПОВЫШЕННЫЙ УРОВЕНЬ СЛОЖНОСТИ

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 27.

В процессе подготовки новой хореографической постановки (или культурно-массового мероприятия) в творческом коллективе неизбежно возникает необходимость распределения ролей: постановщик, репетитор, администратор, лидер-вдохновитель и исполнители. Опираясь на индикатор командного взаимодействия УК-3.2, ответьте развернуто: какую роль в команде вы бы выбрали для себя, учитывая ваш профиль (педагогика хореографического искусства), и обоснуйте, как особенности поведения и интересы ваших коллег-танцоров/артистов повлияют на ваш стиль лидерства и мотивацию труппы.

Ответ: _____

Задание 28.

Представьте ситуацию: при реализации совместного культурного проекта (хореографического перформанса) между участниками творческого коллектива возник конфликт интересов, который угрожает срыву сроков или снижению качества работы. Используя знания в области менеджмента и методы командного взаимодействия, опишите алгоритм ваших действий как руководителя/педагога. Как вы учтете психологические особенности конфликтующих сторон для сохранения здорового социально-психологического климата?

Ответ: _____

Задание 29.

Для эффективного функционирования профессионального хореографического коллектива или любительской танцевальной студии необходимо регулярное использование методов командообразования. Предложите и обоснуйте два конкретных инструмента (упражнения, мероприятия или формы работы), направленных на командообразование в сфере хореографического искусства. Как эти методы помогут проявить лидерские качества участников и учесть их индивидуальные поведенческие особенности в групповом взаимодействии?

Ответ: _____

Задание 30.

Вы – художественный руководитель нового хореографического проекта (современная хореография), созданного для участия в престижном грантовом фестивале. В вашей команде 12 профессиональных танцоров с амбициозными карьерными целями и разным творческим бэкграундом. Сроки подготовки сжатые, высок риск профессионального выгорания и межличностных конфликтов.

Вопрос:

1. Какой стиль управления (автократический, демократический или либеральный) вы выберете на этапе постановки хореографического материала, а какой — на этапе генеральных прогонов и подготовки к премьере? Обоснуйте свой выбор.
2. Опишите, какие методы командообразования вы используете для нейтрализации конфликтов между артистами и достижения общей синергии?

Ответ: _____

Задание 31.

Ваш танцевальный коллектив готовит авторский хореографический спектакль, который продается на коммерческой основе. Главная задача — привлечь молодежную аудиторию (от 18 до 30 лет), которая традиционно слабо интересуется классической или народной хореографией, но ценит яркие эмоции, современный контент и иммерсивные шоу.

Вопрос:

1. Используя концепцию маркетинга-микс (модель 4Р: Product, Price, Place, Promotion), разработайте стратегию позиционирования вашего спектакля.
2. Какую роль в этой кампании играет ваше лидерство внутри коллектива при создании вирусного контента для социальных сетей, и как вы обоснуете артистам необходимость их личного участия в продвижении?

Ответ: _____

Задание 32.

В процессе реализации хореографического проекта ведущий солист открыто выражает недовольство выбранным хореографом (балетмейстером) решением, считает свое участие в ряде сцен второстепенным, что начинает негативно влиять на моральный дух кордебалета (провоцирует формирование подгрупп и саботаж).

Вопрос:

1. Определите тип и источник данного конфликта в контексте Организационного поведения.
2. Предложите пошаговый алгоритм действий хореографа-руководителя, направленный на разрешение ситуации с использованием индикатора УК-3.2, и обоснуйте применение выбранной стратегии поведения в конфликте (компромисс, сотрудничество, избегание или принуждение).

Ответ: _____

Задание 33.

Вы являетесь руководителем творческого проекта (постановки масштабного хореографического спектакля), реализуемого за счет гранта. В команде возник открытый конфликт между приглашенным (звездным) балетмейстером и основным составом труппы из-за творческих разногласий. Рядовые артисты отказываются выполнять новые, непривычные для себя задачи, ссылаясь на авторитет традиционной школы.

Вопрос: Опишите пошаговый алгоритм действий руководителя проекта по разрешению данного конфликта и нейтрализации сопротивления. Какие методы командного взаимодействия (фасилитация, медиация и др.) вы примените? Как адаптировать стиль лидерства для сохранения мотивации всей команды?

Ответ: _____

Задание 34.

Ваш хореографический коллектив (учреждение культуры) запускает новый экспериментальный балетный проект для молодежи. Для реализации необходима синергия (кросс-функциональное взаимодействие) внутри проектной команды: администраторов, хореографов, художников по свету и отдела маркетинга. Однако отдел маркетинга считает, что артисты «оторваны от реальности», а балетмейстеры жалуются на то, что их искусство упрощают.

Вопрос: Какие методы вы используете для выстраивания эффективной горизонтальной коммуникации? Как интегрировать различные профессиональные группы (творцов и менеджеров) для создания единой командной стратегии?

Ответ: _____

Задание 35.

Ваш проект получил одобрение и частичное государственное финансирование, но из-за срыва сроков поставки декораций и урезания бюджета вам экстренно необходимо перестроить рабочий график за две недели до премьеры. В команде нарастает паника, некоторые участники начинают проявлять оппозиционное поведение и снимать с себя ответственность.

Вопрос: Как руководителю с помощью инструментов ситуационного лидерства и командного менеджмента не допустить дезорганизации коллектива? Какие действия предпринять для вовлечения сотрудников в антикризисное управление?

Ответ: _____

ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ СЛОЖНОСТИ

Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора

Задание 36.

В процессе репетиционной подготовки танцевального спектакля часть кордебалета выражает недовольство выбранной хореографом-постановщиком современной пластической лексикой, что снижает мотивацию труппы. Как должен поступить балетмейстер (руководитель), реализуя лидерские качества и методы командного взаимодействия?

Варианты ответа:

1. Провести директивную беседу и пригрозить отстранением от участия в премьере.
2. Организовать открытое обсуждение для выявления причин сопротивления, аргументировать режиссерский замысел и провести совместный поиск компромиссных пластических решений.
3. Отменить постановку и выбрать классический репертуар без обсуждения с коллективом.
4. Игнорировать конфликт, так как артисты обязаны беспрекословно выполнять указания.

Ответ: ____

Объяснение выбора: _____

Задание 37.

В хореографическом коллективе для создания нового концертного номера руководитель распределил роли: постановщик, репетитор по технике, костюмер и PR-менеджер. Какой метод командообразования целесообразно использовать для того, чтобы каждый участник осознал свой вклад и зону ответственности в общем проекте?

Варианты ответа:

1. Метод делегирования полномочий и составление матрицы ответственности (RACI).
2. Метод мозгового штурма.
3. Использование исключительно системы штрафов и поощрений.
4. Метод ротации, при котором каждый участник должен попробовать себя в роли постановщика.

Ответ: ____

Объяснение выбора: _____

Задание 38.

Хореографический коллектив готовится к участию в крупном фестивале. В команде возник спор между молодыми артистами и педагогами-репетиторами о темпе исполнения финальной части композиции. В чем заключается функция педагога как лидера при разрешении данного творческого конфликта?

Варианты ответа:

1. Встать на сторону старшего поколения (педагогов), так как их опыт всегда объективно вернее.
2. Отстранить всех недовольных от участия в фестивале.
3. Организовать конструктивную дискуссию, выявить рациональные зерна в аргументах обеих сторон, найти компромисс и обеспечить понимание единой художественной цели команды.
4. Провести открытое голосование, подчинив решение абсолютному большинству голосов.

Ответ: ____

Объяснение выбора: _____

Задание 39.

При формировании новой творческой группы для реализации грантового проекта в сфере хореографии руководитель-педагог учитывает различные темпераменты, возрастные и профессиональные особенности артистов. Что лежит в основе успешного командообразования в таком разнородном коллективе?

Варианты ответа:

1. Максимальная схожесть всех участников по психотипу и уровню подготовки для избежания конкуренции.
2. Принятие и грамотное использование сильных и слабых сторон участников, распределение ролей в соответствии с их индивидуальными компетенциями.
3. Использование жесткого административного давления для нивелирования различий.
4. Разделение коллектива на микрогруппы по интересам и их полная изоляция друг от друга.

Ответ: ____

Объяснение выбора: _____

Задание 40.

Маркетинговая стратегия продвижения танцевальной школы требует подготовки масштабного отчетного концерта. Для эффективной работы административной группы, состоящей из хореографов, костюмеров и специалистов по рекламе, руководитель должен:

Варианты ответа:

1. Поручить каждому специалисту действовать самостоятельно, исключив координацию между отделами.
2. Установить жесткий контроль, при котором каждое мелкое действие согласовывается лично с руководителем.
3. Разработать единый план-график проекта, провести командообразующий тренинг и наладить регулярный обмен информацией (обратную связь).
4. Ориентироваться исключительно на мнение маркетологов, полностью исключив хореографов из процесса управления.

Ответ: ____

Объяснение выбора: _____

Задание 41.

Вы являетесь художественным руководителем муниципального хореографического ансамбля. В вашем коллективе (состоящем из 30 человек разного возраста и культурного бэкграунда) назревает конфликт: опытные артисты открыто выражают недовольство более сложной хореографией, которую вы поручили исполнять молодым талантам, и отказываются помогать им на репетициях. Согласно нормам менеджмента в сфере культуры, какой стиль лидерства и метод решения проблемы будет наиболее эффективным для сплочения команды и нивелирования конфликта?

Варианты ответов:

1. Административно-директивный стиль (выговор за несоблюдение субординации и приказ выполнять поставленные задачи).
2. Либерально-попустительский стиль (невмешательство в творческий процесс, предоставление коллективу возможности самостоятельно урегулировать отношения).
3. Жесткая сегментация (разделение ансамбля на две независимые труппы для исключения пересечений).
4. Демократический (парсисипативный) стиль с применением фасилитации (проведение открытого обсуждения для выявления скрытых мотивов артистов и совместная выработка компромиссного решения).

Ответ: ____

Объяснение выбора: _____

Задание 42.

Ваш хореографический центр планирует премьеру нового кросс-жанрового танцевального спектакля, билеты на который реализуются по программе «Пушкинская карта». Маркетинговый анализ показал, что для целевой молодежной аудитории важна не только академическая хореография, но и эффектная PR-кампания (включая бэкстейдж, интервью, танцевальные флешмобы). Труппа разделена: часть считает это «дешевой популяризацией», а другая поддерживает инновации. Как лидер, какую стратегию командообразования вы выберете для синхронизации работы артистов и отдела маркетинга?

Варианты ответов:

1. Изоляция творческого процесса (строгий запрет на PR-активности до самой премьеры, чтобы не отвлекать артистов).

2. Командообразование на основе кросс-функциональных (междисциплинарных) рабочих групп.
3. Полный отказ от сложной хореографии в пользу коммерческих развлекательных номеров для привлечения масс-маркета.
4. Делегирование всех маркетинговых решений продюсеру без согласования с хореографом и труппой.

Ответ: ____

Объяснение выбора: _____

Задание 43.

В хореографическую школу-студию приходит новый руководитель (вы). Предыдущий руководитель жестко контролировал все процессы, опираясь на авторитаризм. Коллектив педагогов сопротивляется новым методам работы и внедрению проектного подхода в маркетинге образовательных услуг. Согласно теории межличностного взаимодействия, какой ваш первый шаг как лидера будет оптимальным для преодоления сопротивления?

Варианты ответов:

1. Увольнение несогласных и замена их молодыми специалистами, лояльными к нововведениям.
2. Сохранение прежней жесткой структуры управления, но смена риторики на более дружелюбную.
3. Проведение стратегической сессии с коллективом (мозговой штурм), направленной на аудит текущих проблем и совместное создание «дорожной карты» развития студии.
4. Отмена всех планов по развитию и продолжение работы исключительно в консервативном режиме прошлого руководителя.

Ответ: ____

Объяснение выбора: _____

Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора

Задание 44.

В процессе подготовки новой танцевальной программы педагог-балетмейстер распределяет роли среди участников коллектива. Какие из перечисленных стилей поведения и ролей способствуют эффективному командному взаимодействию в творческой среде? (Выберите два варианта ответа).

- А) «Генератор идей» — участник, предлагающий оригинальные концепции постановок и новые лексические решения.
- Б) «Исполнитель» — участник, склонный слепо копировать движения, избегающий творческой импровизации.
- В) «Координатор» — участник, помогающий синхронизировать действия различных танцевальных пар и групп на сцене.
- Г) «Критик» — участник, открыто отвергающий любые предложения коллег без предложения альтернативных вариантов.

Ответ: ____

Объяснение выбора: _____

Задание 45.

Руководитель хореографического коллектива планирует внедрить методы командообразования для повышения сплоченности труппы перед гастрольями. Какие мероприятия относятся к эффективным методам тимбилдинга в сфере культуры? (Выберите три варианта ответа).

- А) Совместный просмотр и обсуждение эталонных записей классических балетов или современных хореографических постановок.
- Б) Введение системы жестких денежных штрафов за каждое опоздание на общую репетицию.
- В) Проведение совместного досуга (выезд на природу, тематические праздники, творческие вечера).
- Г) Тренинги на доверие, развитие невербального диалога и контактную импровизацию.

Ответ: ____

Объяснение выбора: _____

Задание 46.

Для успешного руководства творческим коллективом хореограф должен проявлять определенные лидерские качества. Какие из перечисленных качеств характеризуют лидера, ориентированного на развитие командного взаимодействия? (Выберите два варианта ответа).

- А) Авторитаризм — жесткое навязывание собственного видения без учета физических и эмоциональных возможностей танцоров.
- Б) Эмпатия — способность чувствовать эмоциональное состояние участников коллектива и вовремя снимать предконцертное напряжение.
- В) Демократичный стиль — вовлечение участников в обсуждение творческого процесса (например, выбор костюмов или идеи номера).
- Г) Попустительский стиль — полное отсутствие контроля и предоставление участникам коллектива возможности репетировать самостоятельно.

Ответ: __

Объяснение выбора: _____

Задание 47.

В творческом коллективе возник межличностный конфликт между ведущими солистами из-за распределения партий. Какие методы разрешения конфликта должен применить педагог для сохранения командной работы? (Выберите два варианта ответа).

- А) Провести открытый разбор полетов с взаимным обвинением сторон конфликта перед всей труппой.
- Б) Использовать компромисс или сотрудничество, предложив солистам чередоваться в исполнении ведущей партии.
- В) Уволить обоих солистов без выяснения глубинных причин конфликта.
- Г) Провести индивидуальную беседу с каждым участником для выявления истинных причин и поиска взаимовыгодного решения.

Ответ: __

Объяснение выбора: _____

Задание 48.

Создание масштабного хореографического номера требует интенсивных групповых коммуникаций между педагогом, танцорами, а также вспомогательным персоналом (костюмеры, осветители). Какие коммуникативные подходы улучшат взаимодействие? (Выберите два варианта ответа).

- А) Строго односторонняя коммуникация (приказная система) от педагога к исполнителям без возможности задать уточняющие вопросы.
- Б) Организация регулярных «рефлексивных пауз» (обсуждение прогона номера, обмен впечатлениями и идеями).
- В) Использование принципов оркестровки/хореографии во взаимодействии, когда участники самостоятельно реагируют на меняющуюся ситуацию (например, сценическую площадку) на основе общей эмпатии и взаимопонимания.
- Г) Соккрытие от танцоров общей идеи спектакля, чтобы каждый выполнял только изолированные технические движения.

Ответ: __

Объяснение выбора: _____

Задание 49.

Вы являетесь руководителем (хореографом-постановщиком) независимого танцевального коллектива, который выиграл грант на создание нового спектакля. Сроки сжатые, бюджет строго ограничен. Какие методы и стили управления командой вы выберете для обеспечения эффективного взаимодействия между артистами, репетитором и технической группой (сценографом, художником по свету)?

Выберите несколько вариантов ответов:

- А. Авторитарный стиль руководства для жесткого контроля за исполнением хореографического рисунка
- Б. Демократический стиль для стимулирования творческой инициативы при разработке костюмов и сценографии
- В. Методы фасилитации для урегулирования возможных творческих конфликтов между солистами
- Г. Формирование жесткой иерархии без делегирования полномочий для экономии времени

Ответ: __

Объяснение выбора: _____

Задание 50.

При подготовке масштабного хореографического перформанса в вашей команде есть ярко выраженный лидер-новатор, склонный к постоянным импровизациям, и ответственный исполнитель, который строго следует установленному рисунку танца.

Какие управленческие действия предпримет грамотный лидер (педагог-хореограф) для гармонизации межличностного взаимодействия внутри танцевальной труппы?

Выберите несколько вариантов ответов:

- А. Назначит исполнителя-консерватора ассистентом, чтобы сгладить его конфликт с новатором
- Б. Разделит труппу на подгруппы (составы), учитывая психоэмоциональные особенности и тип темперамента танцоров
- В. Исключит новатора из основного состава, чтобы не нарушать дисциплину в коллективе
- Г. Организует мини-тренинги на доверие и кросс-функциональное взаимодействие в процессе репетиций

Ответ: ____

Объяснение выбора: _____

Задание 51.

Танцевальный коллектив сталкивается с проблемой снижения лояльности и вовлеченности артистов: репетиции проходят монотонно, наблюдается текучесть кадров среди молодых танцоров.

Какие методы командообразования и нематериального стимулирования следует внедрить хореографу-педагогу для повышения лидерского авторитета и сплочения коллектива?

Выберите несколько вариантов ответов:

- А. Использование систем геймификации в процессе разучивания сложной хореографической лексики
- Б. Привлечение артистов к обсуждению идей костюмов, музыки и сценографии (партиципативное управление)
- В. Установление жестких штрафов за любую неточность на репетициях
- Г. Внедрение системы ритуалов и традиций (посвящение в артисты, празднование премьер)

Ответ: ____

Объяснение выбора: _____

КЛЮЧИ К ОЦЕНИВАНИЮ УК-3

БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ СЛОЖНОСТИ

Задания закрытого типа на установление соответствия

№ задания	Верный ответ	Критерии
1	АВБ	– верно – неверно
2	БАВ	– верно – неверно
3	ВАБ	– верно – неверно

4	БВА	– верно – неверно
5	БВА	– верно – неверно
6	1342	– верно – неверно
7	4312	– верно – неверно
8	4231	– верно – неверно
9	3142	– верно – неверно
10	2341	– верно – неверно
11	2431	– верно – неверно
12	3124	– верно – неверно
13	4321	– верно – неверно

Задания закрытого типа на установление последовательности

№ задания	Верный ответ	Критерии
14	2134	– верно – неверно
15	2143	– верно – неверно
16	2143	– верно – неверно
17	1234	– верно – неверно
18	1324	– верно – неверно
19	13245	– верно – неверно
20	21345	– верно – неверно
21	12345	– верно – неверно
22	12354	– верно – неверно
23	12435	– верно – неверно
24	35142	– верно – неверно
25	31524	– верно – неверно
26	24135	– верно – неверно

ПОВЫШЕННЫЙ УРОВЕНЬ СЛОЖНОСТИ

Задания открытого типа с развернутым ответом

№ задания	Верный ответ и объяснение выбора	Критерии
27	Ответ должен содержать: Выбор конкретной роли (например, <i>репетитор</i> или <i>руководитель танцевального проекта</i>). Обоснование выбора с точки зрения педагогики: умение выстраивать образовательный/постановочный процесс, способность раскрывать индивидуальность каждого артиста. Учет психологических и поведенческих особенностей участников: например, понимание разницы между эмоциональным состоянием солистов (требующих особого внимания) и кордебалета (требующих синхронизации и сплоченности). Описание методов мотивации и лидерства: создание атмосферы сотрудничества, использование конструктивной обратной связи, стимулирование творческой инициативы участников.	– верно – неверно
28	Ответ должен включать: Понимание природы конфликта в творческой среде (например, творческие разногласия, борьба за лидерство, личная несовместимость). Предложение конкретных методов разрешения конфликта: проведение переговоров (медиация), использование стратегии сотрудничества или компромисса. Учет особенностей поведения сторон: способность выслушать аргументы каждого участника, проявить эмпатию, перевести личные претензии в конструктивное русло достижения общей цели (успешной премьеры или реализации творческого номера). Принятие мер по сплочению коллектива после инцидента.	– верно – неверно
29	Ответ должен содержать: Описание двух методов командообразования (например, совместные выезды на мастер-классы, творческие тренинги на доверие, мозговой штурм при создании концепции костюмов, перекрестное обучение). Обоснование эффективности для хореографического профиля: развитие чувства локтя, синхронности, доверия (важно для поддержки и сложной акробатики). Демонстрацию того, как методы раскрывают лидерские качества: инициативные участники берут на себя организаторские функции, менее активные — получают возможность раскрыться в безопасной обстановке. Указание на учет поведенческих факторов: предоставление каждому участнику задачи, соответствующей его психотипу и творческим амбициям.	– верно – неверно
30	Выбор стиля управления: На этапе постановки наиболее эффективен демократический (коллегиальный) стиль. Так как команда состоит из профессионалов, важно вовлекать их в творческий процесс, учитывать их видение, что повышает внутреннюю мотивацию и раскрывает индивидуальность каждого танцора. На этапе генеральных прогонов и перед выходом на сцену управление должно трансформироваться в директивный (автократический) стиль для обеспечения безупречной дисциплины, соблюдения тайминга и четкой координации всех служб. Методы командообразования (тимбилдинга): Коммуникативные тренинги и фасилитации: проведение регулярных рефлексий (обсуждений), где каждый участник может высказать свое видение без критики, что снижает напряженность. Внедрение общей цели (Визионерство): смещение фокуса с личных амбиций танцоров на общую миссию — победу на грантовом фестивале. Ротация пар или позиций: создание ситуаций взаимозаменяемости для развития эмпатии и взаимопомощи внутри танцевального коллектива.	– верно – неверно
31	Стратегия (концепция 4P): Product (Продукт): Спектакль должен носить междисциплинарный характер (синтез хореографии, визуальных 3D-эффектов, живой музыки), предлагая зрителю интерактив. Price (Цена): Динамическое ценообразование (например, система «early bird» — ранняя продажа дешевле, скидки для студенческих групп). Place (Место): Выбор нетипичной площадки: лофт-пространство, арт-завод или открытая городская сцена для слома стереотипов о «скучном балете». Promotion (Продвижение): SMM-стратегия (reels, TikTok), коллаборации с молодежными блогерами, показ бэкстейджа (закулисья) создания постановок. Лидерство и вовлечение команды: Лидер должен выступать личным примером, транслируя горячую вовлеченность. Артистам объясняется, что в современных реалиях они являются амбассадорами бренда коллектива. Их личные социальные сети и открытость (видео с репетиций, личные истории) конвертируются в проданные билеты, что напрямую влияет на финансовую стабильность всего коллектива и их гонорары.	– верно – неверно
32	Тип и источник конфликта: Это ролевой и межличностный конфликт (несовпадение личностных ожиданий солиста с видением балетмейстера). Источники: борьба за ресурсы (внимание, время, солирование), статусные различия (лидерство солиста) и психологическая несовместимость. Алгоритм действий руководителя: Шаг 1. Диагностика тет-а-тет: Проведение конфиденциальной беседы с солистом. Руководитель демонстрирует активное слушание, проясняет скрытые мотивы недовольства (например, страх творческой нереализованности). Шаг 2. Реконструкция цели: Напоминание о главной цели проекта (успех спектакля), где каждая роль является смысловым элементом общего рисунка.	– верно – неверно

	Шаг 3. Интеграция: Поиск «гибкого компромисса» или «сотрудничества». Предложение солисту доработать свой образ или, возможно, стать ассистентом балетмейстера в некоторых сценах, что удовлетворит его потребность в лидерстве. Обоснование: Выбрана стратегия <i>сотрудничества</i> / <i>компромисса</i>, так как она позволяет избежать деструктивного раскола в труппе. Использование прямого давления («принуждения») могло бы привести к уходу ключевого артиста, а «избегание» — к эскалации конфликта в коллективе.	
33	Диагностика и нейтрализация эмоций: Руководитель проводит индивидуальные беседы (медиация) с каждой из сторон для выявления истинных причин (страх потери профессиональной идентичности, эго, нарушение привычного уклада). Перевод конфликта в конструктивное русло: Организуется фасилитационная сессия (совместный круглый стол) без взаимных обвинений, где фокус смещается на общую цель – успешную премьеру спектакля. Методы командообразования: Применение техник интеграции (объединение усилий), поиск компромиссов через совместное творческое обсуждение элементов, где каждый чувствует свою ценность. Адаптация лидерства: Переход от авторитарного (или директивного) стиля к демократическому и коучинговому. Лидер выступает не просто как начальник, а как объединяющее звено и гарант психологической безопасности, подчеркивая важность каждого артиста в общем успехе проекта.	– верно – неверно
34	Целеполагание и трансляция миссии: Руководитель (лидер) доносит до всех участников общую миссию проекта, объясняя, почему творческая и коммерческая составляющие равнозначны для достижения высоких показателей посещаемости. Механизм кросс-функциональных групп: Создание гибридных рабочих мини-групп (например, танцор + маркетолог + постановщик света), что позволяет творцам лучше понимать технические и коммерческие аспекты, а маркетологам – погружаться в культурную ценность номера. Коммуникационные инструменты: Внедрение регулярных междисциплинарных брейнштормингов и еженедельных проектных спринтов, что разрушает профессиональные «изоляции» и способствует обмену мнениями. Лидерская роль: Лидер выступает в роли фасилитатора, переводящего узкоспециализированный (профессиональный) язык хореографов на язык бизнес-задач, формируя дух сопричастности и взаимоуважения к результатам чужого труда	– верно – неверно
35	Антикризисная коммуникация: Экстренное общее собрание команды для открытого, прозрачного обсуждения проблемы (исключение информационного вакуума и слухов). Делегирование и соучастие: Применение техник вовлечения. Вместо директивных приказов руководитель распределяет ответственность по блокам задач (костюмы, свет, логистика), предоставляя членам команды автономию в принятии решений в рамках их зон компетенций. Ситуационное лидерство: Выбор оптимального стиля: в момент оглашения проблемы — директивный (четкие антикризисные меры), затем — поддерживающий (коучинг), для снятия психологического напряжения и повышения веры команды в свои силы. Мотивация: Фокус на «общем результате»: определение промежуточных этапов и внедрение системы признания (морального поощрения) за быстрое решение внешних задач, чтобы каждый осознал свою значимость для спасения премьеры.	– верно – неверно

ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ СЛОЖНОСТИ

Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора

№ задания	Верный ответ и объяснение выбора	Критерии
36	Ответ: 2 Объяснение: Данный вариант демонстрирует применение стратегии сотрудничества и открытой коммуникации. Как будущий педагог, руководитель должен уметь слушать членов команды, учитывать их мнения и вовлекать в творческий процесс, а не подавлять сопротивление авторитаризмом.	– верно – неверно
37	Ответ: 1 Объяснение: Для эффективной командной работы и координации творческого процесса необходимо четко определить функции каждого участника. Матрица ответственности позволяет избежать дублирования функций и хаоса, обеспечивая слаженное взаимодействие всех задействованных лиц (педагогов, артистов, технических служб).	– верно – неверно
38	Ответ: 3 Объяснение: Лидерство в сфере искусства требует не только умения управлять, но и способности разрешать межличностные противоречия с учетом интересов всех вовлеченных сторон. Руководитель должен объединить различные взгляды для достижения заданного хореографического результата, сохраняя здоровую атмосферу в коллективе.	– верно – неверно
39	Ответ: 2	– верно

		– неверно
	Объяснение: Кросс-культурный менеджмент и командообразование в творческой среде базируются на синергетическом подходе. Правильный учет поведенческих особенностей и профессиональных навыков позволяет каждому участнику реализовать свой потенциал, что ведет к высокому результату всего хореографического номера.	
40	Ответ: 3	– верно – неверно
	Объяснение: Лидерство в групповом взаимодействии предполагает создание комфортной информационной среды. Координация деятельности творческих и административных сотрудников, а также выстраивание взаимопонимания между ними обеспечивают бесперебойность подготовки любого культурного мероприятия.	
41	Ответ: 4	– верно – неверно
	Объяснение: Демократический стиль с элементами фасилитации позволяет сместить фокус с межличностного столкновения (опытные vs молодые) на общую художественную цель коллектива. В сфере культуры мотивация артистов базируется на их творческой самореализации. Фасилитация позволяет опытным артистам высказать свои опасения, почувствовать свою значимость (например, через наставничество), а молодым — получить поддержку. Директивный или либеральный подходы лишь усугубят раскол и снизят лояльность участников к руководству и миссии творческого коллектива.	
42	Ответ: 2	– верно – неверно
	Объяснение: Кросс-функциональные рабочие группы позволяют объединить узких специалистов (маркетологов) и творческих работников (артистов, хореографов) для достижения единой цели. Участие самих танцоров в создании контента для PR-кампании трансформирует их из пассивных исполнителей в амбассадоров собственного проекта. Это снимает внутреннее сопротивление (так как артисты понимают ценность маркетингового продвижения для заполняемости зала) и формирует навыки эффективного группового взаимодействия между отделами.	
43	Ответ: 3	– верно – неверно
	Объяснение: Командное взаимодействие строится на доверии и вовлеченности. Проведение стратегической сессии с участием всех педагогов демонстрирует открытость лидера и его уважение к опыту коллег. В педагогике и хореографии коллектив — это главная движущая сила. Совместное обсуждение методов продвижения (маркетинга услуг) снимает страх перед новым, трансформирует сопротивление в осознанную инициативу и создает сильную, сплоченную команду (синергетический эффект).	

Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора

№ задания	Верный ответ и объяснение выбора	Критерии
44	Ответ: АВ	– верно – неверно
	Объяснение: Эффективная командная работа в хореографии строится на синергии различных ролей. «Генератор идей» задает творческий вектор, а «Координатор» обеспечивает слаженность, взаимопонимание и дисциплину в ансамбле. Пассивные исполнители снижают командный потенциал, а деструктивная критика разрушает психологический климат.	
45	Ответ: АВГ	– верно – неверно
	Объяснение: Командообразование в искусстве базируется на общности интересов и эмоциональном включении. Совместный просмотр выступлений формирует единый эстетический вкус. Тренинги на доверие и невербальное общение критически важны для синхронности в танце, а неформальный досуг улучшает микроклимат. Система штрафов относится к административным методам управления и не развивает командный дух.	
46	Ответ: БВ	– верно – неверно
	Объяснение: Современный менеджмент в сфере культуры требует отказа от чисто авторитарных методов. Эмпатия позволяет лидеру предупреждать конфликты и поддерживать высокую мотивацию. Демократичный стиль развивает вовлеченность и творческую инициативу танцоров, в то время как попустительский стиль ведет к потере дисциплины и художественного контроля.	
47	Ответ: БГ	– верно – неверно
	Объяснение: Конструктивный менеджмент требует решения проблем, а не их	

	усугубления. Индивидуальные беседы помогают деликатно выявить причину, а компромиссные решения сохраняют как кадры, так и здоровую атмосферу в коллективе (социальное взаимодействие). Открытые разбирательства унижают достоинство артистов и раскалывают команду, а увольнение без попытки урегулирования является неэффективным управленческим решением.	
48	Ответ: БВ Объяснение: Успешный результат в хореографии невозможен без обратной связи и осознанности каждого участника. Рефлексия развивает вовлеченность и командное понимание ошибок. Принцип «хореографии» (командной оркестровки) в менеджменте означает, что члены команды способны действовать согласованно, чувствуя друг друга в меняющейся творческой среде, что критически важно для танцоров.	– верно – неверно
49	Ответ: БВ Объяснение: Авторитарный стиль (вариант 1) оправдан в хореографии только на этапе разучивания и чистки движений, но при создании масштабного проекта он приведет к эмоциональному выгоранию танцоров. Демократический стиль (вариант 2) позволяет вовлечь постановочную команду в процесс, повышая их мотивацию и ответственность. Использование фасилитации (вариант 3) необходимо для преодоления разногласий между участниками разных цехов (балетная труппа, художники, администрация). Вариант 4 ошибочен, так как полное отсутствие делегирования лишает лидера возможности сосредоточиться на концептуальной работе.	– верно – неверно
50	Ответ: БГ Объяснение: Для достижения синергетического эффекта руководитель должен рационально использовать сильные стороны каждого артиста (вариант 2). Назначение наставником (вариант 1) может спровоцировать новый виток конфликта из-за разных подходов к хореографии, а исключение (вариант 3) — это проявление некомпетентности руководителя, подавляющее творческий потенциал труппы. Дополнительные тренинги (вариант 4) сплотят команду и помогут новатору и консерватору найти общий язык.	– верно – неверно
51	Ответ: АБГ Объяснение: Геймификация (вариант 1) снижает монотонность многочасовых репетиций. Партиципативное управление (вариант 2) делает артистов соавторами проекта, чтократно повышает их внутреннюю мотивацию. Жесткие штрафы (вариант 3) разрушают доверительную атмосферу в творческой команде и способствуют росту текучести кадров. Корпоративные ритуалы и традиции (вариант 4) — мощный инструмент нематериальной мотивации и сплочения.	– верно – неверно

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ.

Промежуточная аттестация может проводиться в качестве защиты курсовой, письменной формы (контрольная работа) и в форме тестирования.

Банк вопросов и заданий для зачета

1. Технология контроля в отрасли культуры.
2. Тейлоризм – научная школа управления.
3. Виды учета и учетная документация учреждений культуры.
4. Школа администрирования – научная школа управления.
5. Бизнес план — основа деятельности фирмы.
6. Формирование классической школы управления.
7. Технология планирования деятельности в социально-культурной сфере.
8. История развития менеджмента в России.
9. Типология управленческих решений.
10. Функции менеджера и предпринимателя.
11. Порядок назначения на должность и порядок освобождения от должности.
12. Социокультурный менеджмент как компонент культурной политики государства.
13. Разработка организационных документов (устав, должностная инструкция, контракт).
14. Сопричастный менеджмент.
15. Социокультурное программирование в системе управленческих решений.

16. Сущность и содержание менеджмента СКД.
17. Информационные системы социально-культурного менеджмента.
18. Функции и принципы менеджмента.
19. Система повышения квалификации работников культуры.
20. Заработная плата работников культуры: тарифная сетка, стимулирующие выплаты.
21. Подходы к управлению маркетингом: концепция совершенствования производства, концепция совершенствования товара, концепция интенсификации коммерческих усилий, концепция маркетинга, концепция социально-этичного маркетинга.
22. Цели системы маркетинга.
23. Этапы процесса управления маркетингом.
24. Культура как коммерческая производственная отрасль.
25. Позиционирование товара на рынке
26. Разработка комплекса маркетинга: определение и основные составляющие.
27. Система маркетинговой информации.
28. Этапы проведения маркетингового исследования.
29. Выбор целей маркетингового исследования.
30. Способы сбора первичных данных.
31. Маркетинговая среда: основные факторы микросреды функционирования фирмы.
32. Четыре основных типа конкурентов.
33. Разновидности контактных аудиторий фирмы.
34. Основные факторы макросреды функционирования фирм: демографические и экономические.
35. Основные факторы макросреды функционирования фирм: культурные, природные и научно-технические.
36. Специфика маркетинга услуг.
37. Модель поведения потребителя: культурные, социальные, личностные и психологические факторы.
38. Разработка новой продукции.
39. Основные принципы сегментирования потребительских и деловых рынков.
40. Определение маркетинга и его роли в современном обществе