

**Министерство культуры Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Московская государственная академия хореографии»**

**Утверждаю  
и. о. ректора  
С. Ю. Захарова  
« 20 » января 2025 г.**

**Рабочая программа  
вступительного экзамена «Менеджмент» для поступающих на  
программу магистратуры 52.04.01 «Хореографическое искусство»,  
программа «Научные исследования в области менеджмента  
исполнительских искусств»**

Кафедра: Гуманитарных, социально-экономических дисциплин и менеджмента  
исполнительских искусств

Программу составил: кандидат экономических наук Гребешева Л.Н.; кандидат  
педагогических наук Яценко Н.П.

Рецензент: проректор по экономике и финансам Школы-студии (института) имени Вл. И.  
Немировича-Данченко при МХАТ имени А. П. Чехова, кандидат педагогических наук Васильева  
Е.Ю.

Программа одобрена на заседании кафедры **гуманитарных, социально-экономических  
дисциплин и менеджмента исполнительских искусств**

Протокол от 24.10.2024 №5  
Срок действия программы: 5 лет  
Зав.кафедрой Яценко Н.П.

---

Москва  
2025

## **Содержание**

1. Пояснительная записка
2. Требования к уровню подготовки абитуриента
3. Содержание программы
4. Критерии оценки знаний, умений и навыков поступающих
5. Рекомендованная литература

## **1. Пояснительная записка**

Основная профессиональная образовательная программа высшего образования (далее ОПОП) по направлению подготовки 52.04.01 Хореографическое искусство, программа «Научные исследования в области менеджмента исполнительских искусств», реализуемая в Московской государственной академии хореографии, сформирована на основе Федерального Государственного образовательного стандарта (ФГОС ВО) по данному направлению подготовки.

Вступительные испытания профессиональной направленности в Московской государственной академии хореографии (далее – Академия) «Профильный экзамен: «Менеджмент» и «Коллоквиум: менеджмент исполнительских искусств» направлены на выявление уровня подготовки абитуриентов для дальнейшего их обучения по программе магистратуры.

Поступающие академию по направлению подготовки 52.04.01 Хореографическое искусство, программа «Научные исследования в области менеджмента исполнительских искусств» должны обладать профессиональными компетенциями, соответствующими уровню подготовки бакалавриата, и успешно сдать все вступительные испытания.

## **2. Требования к уровню подготовки абитуриента**

Программа включает основные разделы менеджмента, соответствующие уровню знаний бакалавриата, необходимые для последующего освоения дисциплин магистерской программы. В процессе экзамена, поступающие должны показать подготовленность к продолжению образования в магистратуре и продемонстрировать предрасположенность и готовность к менеджерской и продюсерской деятельности в сфере исполнительских искусств.

Поступающий в магистратуру по программе «Научные исследования в области менеджмента исполнительских искусств» должен продемонстрировать:

- понимание основных функций менеджмента;

- знание методов принятия управленческих решений, процессов в системах управления, основных методов, концепций управления;
- владение профессиональной терминологией;
- понимание проблем современной сферы культуры и искусства;
- умение применять основные понятия менеджмента в области исполнительских искусств.

Экзаменационные вопросы для поступающих в магистратуру охватывают все темы, приведенные в программе.

### **3. Содержание программы:**

#### **Раздел 1. Менеджмент.**

Культурно-исторические и научные предпосылки понятия «менеджмент». Суть управленческой деятельности и её основные функции. Основные роли менеджера. Особенности менеджмента в сфере культуры и искусства.

Историческое развитие менеджмента как науки и вида деятельности. Выделение различных школ в управлении: научное управление, классическая или административная школа в управлении, школа человеческих отношений, наука управления или количественный подход. Процессный подход в управлении. Системный подход в управлении. Ситуационный подход и процесс управления. Организация, её внутренняя и внешняя среда. Сущность деятельности организаций исполнительских искусств. Процесс коммуникаций и эффективность управления. Основные инструменты и каналы коммуникаций в сфере исполнительских искусств. Виды управленческих решений. Подходы к принятию решений. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.

Основные составляющие планирования в организациях исполнительских искусств. Сущность и необходимость стратегического планирования в сфере исполнительских искусств. Цели организации, видение и миссия. Основные этапы стратегического планирования и их содержание. Делегирование, ответственность и организационные полномочия. Понятие организационной

структуры. Виды организационных структур: бюрократические, адаптивные. Основные факторы влияния на выбор управленческой структуры в театральных и концертных организациях. Современные теории мотивации. Роль мотивации в управлении организацией. Сущность и необходимость контроля. Взаимосвязь функции контроля с другими функциями менеджмента. Особенности контроля в сфере творчества и исполнительских искусств.

Понятие эффективного руководства: власть и влияние. Особое значение авторитета в сфере культуры. Понятие лидерства, как наиболее эффективного руководства. Различные теории лидерства.

Природа конфликта в организации. Понятия, типы, причины и последствия конфликтов в организациях. Управление конфликтами. Конфликты в организациях сферы культуры и искусства. Природа и необходимость организационных изменений. Причины и формы сопротивления переменам. Управление изменениями в организациях. Эффективность менеджмента в сфере культуры. Методы анализа эффективности.

## **Раздел 2. Маркетинг.**

Маркетинг и культурно-исторический опыт. Коммерческая сфера культуры и маркетинг. Маркетинговая среда организаций культуры.

Стратегия и планирование. Типы и виды стратегий маркетинга. Маркетинговое исследование. Идея товара в культуре, жизненный цикл товара, определение и позиционирование продукта. Соотношение цены, спроса и предложения. Изучение рынка исполнительских искусств. Сегментация рынка, отбор целевых рынков, позиционирование предложения. Маркетинговое исследование. Компоненты SWOT-анализа и PEST-анализа. Анализ конкурентной среды организации и выявление потенциальных партнёров. Разработка стратегии маркетинга.

Разработка стратегии коммуникаций. Брендинг, PR и реклама в сфере культуры. Реклама продукции и стимулирование сбыта. Развитие связей с общественностью и улучшение имиджа организации.

Привлечение средств и других ресурсов. Маркетинговое планирование,

составление маркетингового бюджета.

### **Раздел 3. Управление персоналом.**

Основные вехи истории управления персоналом. Основные факторы повышения роли персонала в постиндустриальном обществе. Теории человеческого и социального капитала. Человеческий капитал в управлении персоналом. Концепция управления человеческими ресурсами. Особенности управления персоналом в сфере культуры. Понятие, цели и методы управления персоналом. Функции, субъекты и методы управления персоналом. Организационные структуры и функции служб по управлению персоналом. Кадровая политика организации.

Основная структура системы управления человеческими ресурсами. Цели и функции основных подсистем управления человеческими ресурсами. Формирование трудовых ресурсов. Подбор и методы диагностирования работников. Адаптация человека в трудовом коллективе. Обеспечение трудовой эффективности персонала. Деловая и профессиональная оценка персонала. Мотивация организационного поведения. Мотивация творческих работников.

Имидж организации и представителей культуры и искусства. Понятие и характеристики основных видов имиджа. Принципы формирования имиджа. Этапы построения имиджа. Профессиональное развитие персонала. Управление карьерой в организациях сферы культуры. Формирование кадрового резерва и работа с ним.

Понятие лояльности сотрудников своей организации.

Роли и функции руководителя. Классические стили руководства и их организационная эффективность. Современные интерпретации стилей руководства. Управление лидерством в организации. Организационная культура. Компоненты организационной культуры.

### **Раздел 4. Экономика культуры.**

Характер экономических отношений в культуре. Роль государственного регулирования сферы культуры. Понятие и состав сферы культуры, её место в национальном хозяйстве. Ресурсный потенциал культуры. Структура

нормативно-правовой базы. Специфика результатов труда в сфере культуры и искусства. Отношения собственности в культуре. Система хозяйствования и основные подсистемы хозяйствования (планирование, финансирование, ценообразование, стимулирование). Финансовая система. Денежное обращение. Государственный бюджет, налоговая система, бюджетная политика. Социальная политика государства. Фандрейзинг: основные понятия, элементы и функции. Основы разработки грантопригодных или инвестиционно-привлекательных некоммерческих проектов. Стратегические задачи в процессе фандрейзинга.

#### **4. Критерии оценки знаний, умений и навыков поступающих**

При подготовке к вступительному экзамену абитуриент ориентируется на все темы, указанные в содержании программы.

Вступительное испытание проводится в форме устного экзамена и является первым этапом, охватывающим теоретическую подготовку поступающего.

Результат вступительного испытания оценивается по 100-балльной шкале.

**100-85 баллов** - абитуриент должен показать всестороннее, глубокое и систематизированное знание учебного материала, полученного в рамках программы бакалавриата;

- ответ должен быть изложен последовательно и логично, полностью раскрывать суть поставленного вопроса с правильным использованием терминологии.

**84-70 баллов** - абитуриент должен показать достаточно полное знание учебного материала, раскрыть суть поставленного вопроса;

- ответ демонстрирует знание основных моментов программного материала;

- при ответе допускаются несущественные неточности, ошибки в терминологии.

**69-50 баллов** – абитуриент представил частично правильный ответ;

- в ответе допустил некоторые погрешности или неточность, но показал

уровень знаний, достаточный для начала обучения по программе.

**Менее 50 баллов** - при ответе абитуриент не раскрыл поставленный вопрос;

- выявлены пробелы или грубые ошибки в знании учебного материала;
- неправильное или с серьёзными ошибками владение терминологией.

Минимальное количество баллов подтверждающие успешное прохождение вступительного испытания устанавливается на уровне 50 баллов.

## **5. Рекомендованная литература:**

1. Артемьева Т.В., Тульчинский Г.Л. Фандрейзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во «Лань» ; «Издательство ПЛАНЕТА МУЗЫКИ», 2010.
2. Воротной М.В. Менеджмент музыкального искусства: Учебное пособие. – СПб.: Изд. «Лань»; 2013.
3. Друкер Питер. Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007
4. Друкер Питер. Эффективный руководитель / Питер Друкер. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2011.
5. Дымникова А.И., Иксанов А.Г. Ресурсное обеспечение учреждений культуры в условиях рыночной экономики. – М.: Театралис, 2008.
6. Жильцова О.Н. Связи с общественностью: учебное пособие для вузов. – М.: издательство Юрайт, 2020.
7. Игнатьева Е.Л. Экономика культуры: Учебное пособие. 4-е изд., уточн. и доп. - М.: Изд-во «ГИТИС», 2013.
8. Ким С.А. Маркетинг: Учебник. Издательство «Дашков и К», 2017
9. Коленько С.Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства. - М.: Изд. Юрайт, 2023.

10. Котлер Ф., Шефф Дж. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств. – М.: Классика-XXI, 2012.
11. Кротова Н.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2005.
12. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учебное пособие – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015.
13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. Изд. - М.: Вильямс. - 2020 - 672 с.
14. Основы управления персоналом. Учебное пособие. Под общ. ред. С.А. Шапиро. – М.: КНОРУС, 2019
15. Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Маркетинг в сфере культуры: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во «Лань»; «Изд-во ПЛАНЕТА МУЗЫКИ», 2009.
16. Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: Учебное пособие. – СПб.: Изд. «Лань»; «Издательство ПЛАНЕТА МУЗЫКИ», 2010.
17. Чалдаева Л.А. Финансы, денежное обращение и кредит: учебник для вузов. – М.: Издательство Юрайт, 2020. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. - 4-ое изд., - М.: Проспект, 2016.
18. Чарная И.В. Экономика культуры: учебник и практикум для вузов / 5-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2021.