

Министерство культуры, туризма и архивного дела Республики Коми  
Государственное автономное учреждение Республики Коми  
«Центр народного творчества и повышения квалификации»  
Структурное подразделение «Учебный центр»

УТВЕРЖДАЮ  
И. о. директора ГАУ РК «ЦНТиПК»  
Е. Г. Грачева  
«25» января 2019 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

**«Стратегическое управление культурно – досуговым учреждением»**

**Автор-составитель: Шмыгова Е. В.**, ведущий методист отдела по организации учебного процесса структурного подразделения «Учебный центр» ГАУ РК «ЦНТ и ПК»

**Регистрационный № \_\_\_\_\_**

## Пояснительная записка

Актуальность данной программы заключается в необходимости повышения профессиональной компетентности специалистов муниципальных и государственных учреждений культуры, искусства в области управления учреждением культуры.

**Категория слушателей:** руководители учреждений культуры, руководители подразделений учреждений культуры, имеющие среднее профессиональное образование или высшее образование в области культуры и искусства.

Программа разработана в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 N. 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»; приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 30 марта 2011 г. N 251н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников культуры, искусства и кинематографии»; приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам», Порядком разработки, утверждения и реализации дополнительных профессиональных программ повышения квалификации (приказ ГАУ РК «ЦНТиПК» от 14 апреля 2015 г. №26-од); и другими нормативно-правовыми документами, регулирующими деятельность в системе дополнительного профессионального образования.

**Цель реализации программы:** совершенствование знаний руководителей учреждений культуры, руководителей структурных подразделений учреждений культуры, выработка полезных компетенций, умений и навыков для успешного осуществления руководящей деятельности в соответствии с современными требованиями стратегического менеджмента.

### Задачи:

- создание основы для работы в области стратегического развития культурно – досуговых учреждений (далее – КДУ);
- обновление и систематизация теоретических знаний в области менеджмента учреждения культуры, в частности стратегического менеджмента;
- получение практических навыков, необходимых для эффективной разработки и внедрения стратегии развития учреждения культуры.

### Структура программы:

Программа включает 3 модуля, которые представляют собой самостоятельные компоненты, но вместе с тем, тесно взаимосвязаны, объединены основными целями и задачами, а также направлены на эффективное применение технологий стратегического управления и развития учреждения.

Первый модуль имеет теоретическую, практическую направленность и раскрывает особенности современной государственной культурной политики, рассматривает реализацию её направлений в контексте стратегического управления КДУ.

Второй модуль предусматривает применение теоретических и практических форм обучения при изучении особенностей, основных позиций стратегического планирования в КДУ, а также разработки стратегических планов/документов.

В третьем модуле раскрываются особенности информационно – коммуникационного взаимодействия КДУ, а также применение PR – технологий в деятельности КДУ.

## **Требования к уровню освоения слушателями содержания программы**

Сфера применения слушателями полученных профессиональных компетенций, умений и знаний: организационно – управленческая, аналитическая деятельность, маркетинговые направления в культурно – досуговой деятельности, информационная деятельность и PR – технологии, социальное проектирование.

Слушатель, освоивший программу, должен:

### **Знать:**

- основные этапы развития и осуществления стратегического управления;
- особенности методологии стратегического управления;
- составляющие внешней и внутренней среды организации;
- подходы к формированию миссии и целей организации;
- основы социокультурного проектирования и пути реализации проектов в системе массовых коммуникаций;
- основы производства конкурентоспособного социокультурного продукта;
- сущность современных производственных, информационных и коммуникативных технологий.

### **Уметь:**

- ставить задачи по разработке, выбору и реализации стратегии учреждения;
- проводить анализ внешней и внутренней среды организации в целях выработки стратегии развития учреждения;
- использовать современные эффективные способы и методы управленческой деятельности для достижения поставленных целей;
- управлять формированием маркетинговой информационной системы организаций социально – культурной сферы;
- строить межличностные отношения и межкультурные коммуникации, владеть навыками и приемами профессионального общения;
- использовать профессиональные знания и навыки в проектной работе в разных сферах социокультурной деятельности;
- использовать и осуществлять в предоставлении и в продвижении услуг современные информационные и телекоммуникационные технологии.

**Формы учебной работы:** лекции, семинары, практические занятия, мастер-классы, деловые игры, тренинги, воркшоп и др.

**Формы итогового контроля:** освоение программы завершается итоговой аттестацией в форме зачета. Зачет может быть устным или письменным. Слушателям, успешно освоившим программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

**Учебный план**  
дополнительной профессиональной программы повышения квалификации  
«Стратегическое управление культурно – досуговым учреждением»

№ п/п	Наименование разделов, модулей	Всего, час	В том числе	
			Лекции	Практические занятия (самостоятельная работа)
1.	Модуль 1. Современные пути развития деятельности КДУ.	6	5	1
2.	Модуль 2. Стратегическое планирование деятельности КДУ.	6	3	3
3.	Модуль 3. PR менеджмент в учреждении культуры.	3	2	1
	<b>Итоговая аттестация (зачет)</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
	<b>Итого:</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>6</b>

**Учебно-тематический план**  
дополнительной профессиональной программы повышения квалификации  
«Стратегическое управление культурно – досуговым учреждением»

**Цель:** Совершенствование знаний руководителей учреждений культуры, специалистов-практиков в сфере культуры, выработка полезных компетенций, умений и навыков для успешного выполнения нового вида профессиональной деятельности. Формирование понимания сущности профессии менеджера в сфере культуры, понятие об основных особенностях и условиях их творческой и практической деятельности, моделях управления культурой.

**Категория слушателей:** руководители учреждений культуры, руководители подразделений учреждений культуры, имеющие среднее профессиональное образование или высшее образование в области культуры и искусства.

**Форма обучения** – очная (с отрывом от работы).

**Продолжительность обучения:** 16 часов.

**Режим занятий:** 8 часов в день.

**Форма итоговой аттестации:** зачет.

№ п/п	Наименование разделов, модулей, тем	Всего, час	В том числе	
			Лекции	Практические занятия (самостоятельная работа)
1.	Модуль 1. Современные пути развития деятельности культурно – досуговых учреждений.	6	5	1
	Тема 1. Современная государственная	1	1	-

	культурная политика в стратегическом управлении КДУ.			
	Тема 2. Стратегическое управление КДУ.	3	3	-
	Тема 3. Проектная деятельность как эффективный механизм реализации государственной культурной политики.	2	1	1
<b>2.</b>	<b>Модуль 2. Стратегическое планирование деятельности КДУ.</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
	Тема 1. Стратегическое планирование: современные технологии.	2	2	-
	Тема 2. Стратегические документы. Разработка планов реализации стратегии.	4	1	3
<b>3.</b>	<b>Модуль 3. PR менеджмент в учреждении культуры.</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
	Тема 1. Информационно – коммуникационные каналы КДУ.	2	1	1
	Тема 2. PR продвижение услуг КДУ.	1	1	-
	<b>Итоговая аттестация (зачет)</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
	<b>Итого:</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>6</b>

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
**модуля «Современные пути развития деятельности культурно – досуговых учреждений»**  
**дополнительной профессиональной программы повышения квалификации**  
**«Стратегическое управление культурно – досуговым учреждением»**

**Введение.**

Содержание всей программы строится на логическом и последовательном выстраивании взаимосвязанных модулей.

Первый модуль имеет теоретическую направленность и раскрывает особенности современной государственной культурной политики, рассматривает реализацию её направлений в стратегическом управлении КДУ.

Планируемые результаты: приобретение и обновление знаний в области стратегического управления КДУ.

**Формы и методы:** лекции, практические занятия.

**Перечень и содержание тем учебной программы.**

**Тема 1. Современная государственная культурная политика в стратегическом управлении КДУ.**

Современная модель культурной политики. Стратегии развития отрасли «культура». Федеральные, региональные, муниципальные программы развития отрасли. Программные целевые показатели. Инструменты реализации государственной культурной политики в деятельности КДУ (законодательные, экономические, проектное управление, брендинг и др.)

## **Тема 2. Стратегическое управление КДУ.**

Стратегия управления КДУ. Современные технологии и тренды стратегического управления. Культурный код учреждения. Анализ доступных ресурсов и ключевых показателей эффективности. Показатели эффективности (социальные, экономические). Качество и разнообразие услуг. Показатели качества услуг КДУ. Эффективность качества. Повышение качества и разнообразия услуг КДУ. Инструменты стратегического управления. Стратегическая сессия – инструмент развития КДУ (проведение, результаты).

## **Тема 3. Проектная деятельность как эффективный механизм реализации государственной культурной политики.**

Инновационная стратегия, новые продукты и сервисы, технологическое новаторство. Инновационное проектирование. Проектная деятельность КДУ. Методология проектирования. Управление проектами и опыт их практической реализации. Трансляция опыта проектной деятельности КДУ разного уровня.

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

#### **модуля «Стратегическое планирование деятельности КДУ» дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Стратегическое управление культурно – досуговым учреждением»**

#### **Введение.**

Содержание всей программы строится на логическом и последовательном выстраивании взаимосвязанных модулей.

Второй модуль имеет теоретическую и практическую направленность и логически продолжает тематику первого модуля. Рассматривает особенности, основные позиции стратегического планирования в КДУ, а также разработки стратегических планов/документов.

Планируемые результаты: формирование навыков по разработке стратегий развития организации с учетом миссии, системы целей и результатов системно – ситуационного анализа, разработки планов и графиков мероприятий, направленных на реализацию стратегии.

**Формы и методы:** лекции, практические занятия разных форм (нетворкинг, воркшоп и др).

#### **Перечень и содержание тем учебной программы.**

##### **Тема 1. Стратегическое планирование: современные технологии.**

Процесс планирования. Основные позиции стратегического планирования: миссия (выбор, перспектива, формулировка), концепция, дорожная карта. Анализ внутренней и внешней среды (критерии анализа). Определение проблемных зон в системе планирования учреждения. Прогнозирование (экономические прогнозы, прогнозы развития конкуренции, прогнозы развития технологии, прогнозы состояния рынка услуг, социальные прогнозы).

## **Тема 2. Стратегические документы. Разработка планов реализации стратегии.**

Стратегические документы. Поиск, обработка и анализ информации, необходимой для подготовки и обоснования стратегических планов. Содержание, разработка целей, постановка задач. Выбор показателей и факторов, влияющих на показатели, прогноз их динамики, принятие планового решения и оформление программы, согласование и утверждение программы. Организация взаимодействия сотрудников в процессе разработки стратегического документа. Контроль исполнения плана.

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА модуля «PR менеджмент в учреждении культуры» дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Стратегическое управление культурно – досуговым учреждением»**

#### **Введение.**

Содержание всей программы строится на логическом и последовательном выстраивании взаимосвязанных модулей.

Третий модуль имеет теоретическую и практическую направленность. Модуль рассматривает основные положения маркетинговой деятельности учреждения культуры, в частности, PR технологии.

Планируемые результаты: обновление знаний, усиление профессиональных компетенций в области PR технологий учреждения культуры, продвижения услуг.

**Формы и методы:** лекции, практические занятия.

#### **Перечень и содержание тем учебной программы.**

##### **Тема 1. Информационно – коммуникационные каналы КДУ.**

Коммуникационные каналы (личные, неличные, интегрированные). Каналы продвижения услуг. Выбор наиболее эффективных каналов продвижения для учреждения культуры, сезона, отдельного мероприятия, платных услуг. Принципы действия каналов продвижения: узнавание и напоминание; адресность и дифференцированность; интерактивность. Информационно – коммуникационное взаимодействие.

##### **Тема 2. PR – продвижение услуг КДУ.**

Основные принципы организации эффективных связей с общественностью на базе КДУ. Характеристика инструментов PR. Обзор опыта применения современных PR – технологий в учреждениях культуры (SMM-продвижение, спичрайтинг и др.)



**Материалы для проведения итоговой аттестации  
дополнительной профессиональной программы повышения квалификации  
«Стратегическое управление культурно – досуговым учреждением»**

Итоговая аттестация проводится в форме зачета.

1. В случае устной сдачи слушателям предлагается (по согласованию с преподавателем):

- разработать и защитить проект своего учреждения;
- разработать дополнения к проекту предложенного стратегического документа;
- предложить схематичный проект стратегического документа учреждения.

**1. План - вопросник для защиты проекта.**

<p><b>Проект, мероприятие, событие, акция</b> Представление проекта (предстоящего мероприятия). Какова его цель? К каким позитивным изменениям приведет его реализация? Почему он должен быть реализован? Как соотносится проект с миссией организации? Кто Вас поддержит (поддерживает)?</p>	
<p><b>План.</b> Что будет сделано? Как это будет сделано? Где и в какие сроки? Каков план-график? Каков план-график выхода информационных материалов? Кто и что будет делать?</p>	
<p><b>Бюджет.</b> Какие ресурсы нужны для реализации проекта? Каков размер финансовых средств ( свои, спонсоры, другие источники)?</p>	
<p><b>Целевая аудитория. Потребители.</b> Для какой аудитории? Мужчины? Женщины? Мать? Отец? Дети? Семья? Возраст? Доход? Стиль жизни? Поведение? Где проживают? Приедут из других населенных пунктов? Какие каналы коммуникации необходимо использовать для информирования этой аудитории?</p>	
<p><b>Креатив (месседж, сообщение).</b> Что Вы скажете о мероприятии своей аудитории? Какая основная мысль будет сформулирована в этом сообщении? В какой форме? Одинаковое ли будет послание для разных сегментов? Укажите различия.</p> <p>Оцените созданное сообщение: Возникает ли эмоциональный отклик. Впечатляет? Умно ли? Возникает ли интерес? Побуждает ли к действию? Хочется ли что-то сделать для достижения желаемого? Будет ли использоваться реклама? Какие виды?</p>	

<p>Будет ли использоваться стимулирование сбыта? Какие формы? Будет ли использоваться прямой маркетинг? Какие формы? Будет ли использоваться PR? Какие формы? Место распространения сообщения (газеты, радио, телевидение, социальные сети, другое)? Когда и какая информация будет появляться в социальных сетях? Как и какой контент вы будете использовать? Как вы будете использовать вирусные технологии? Какое сообщение будет в анонсе события? Какое по ходу события? Какое после события?</p>	
<p><b>Целевая аудитория. СМИ.</b> В какие СМИ вы будете направлять информационные сообщения (пресс-релизы)? Как вы будете использовать принцип перевернутой пирамиды (сначала самое главное, а потом все остальное)? Каких журналистов Вы пригласите на мероприятие? Кто из сотрудников будет давать интервью? Как вы проследите выход материалов и размещение их на сайте организации?</p>	
<p><b>Целевая аудитория. Спонсоры.</b> Какие возможные спонсоры проекта? Какое число целевой аудитории спонсора будет охвачено проектом? Как попадет в поле зрения логотип спонсора? Будет ли возможность спонсору взаимодействовать с аудиторией (распространять информационную продукцию, устроить раздачу образцов продукции, конкурс, розыгрыш призов и т.п.)? Как, в каком объеме, на каких носителях будут упомянуты спонсоры в СМИ?</p>	
<p><b>Другие целевые аудитории.</b> Как и в какой форме вы будете информировать другие целевые аудитории? Будете ли?</p>	
<p><b>Сайт.</b> Когда и какая информация у вас будет появляться на сайте?</p>	
<p><b>Мониторинг.</b> Как будет оцениваться коммуникативная эффективность сообщения до проведения во время и после мероприятия? Какие действия будут предприняты в случае выявления отрицательной оценки в комментариях? Какие будут предприняты в случае положительной оценки в комментариях?</p>	

2. Зачет проводится по системе тестирования.

В этом случае оценивается процент правильно данных ответов по следующей шкале: ниже 80 % ответов, правильно и полно раскрывающих суть вопроса – незачет, выше 80% - зачет считается сданным.

### Тест к зачету:

1. **Какой документ является основным законодательным актом в сфере культуры:**
  - а) Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»;
  - б) Федеральный закон «О некоммерческих организациях»;
  - в) Закон Российской Федерации «Основы законодательства о культуре»;
2. **Закон Российской Федерации № 3612-І «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» был принят в:**
  - а) 1992;
  - б) 2012;
  - в) 1995;
  - г) 2000.
3. **Смысл и направленность государственной политики в сфере культуры:**
  - а) направленность на организацию, развитие и проектирование культуры;
  - б) изучение потребностей рынков;
  - в) руководство производством священных религиозных предметов;
  - г) реставрация художественных памятников.
4. **Культурная политика решает задачи:**
  - а) познания объективных закономерностей развития культурных явлений;
  - б) изучения и формирования принципов и технологий управления культурными процессами;
  - в) описания и интерпретации культурных событий;
  - г) анализа семантики культурных объектов.
5. **Какой документ в системе управления учреждением культуры разрабатывается по следующим параметрам: « Общие положения, цели и задачи, основные направления деятельности, управление учреждением, имущество и средства, реорганизация и ликвидация учреждения»:**
  - а) устав;
  - б) программа развития;
  - в) план работы;
  - г) должностные инструкции.
6. **Какая из технологий решает задачу разработки и реализации федеральных, региональных, муниципальных и иных целевых программ поддержки и развития социокультурной сферы:**
  - а) технология менеджмента;
  - б) технологии маркетинга;
  - в) проектные технологии;
  - г) информационные технологии.
7. **Как называется направление менеджмента по привлечению и аккумулированию внешних источников финансирования:**
  - а) ресурсное обеспечение;
  - б) фандрайзинг;
  - в) маркетинг;
  - г) финансовое снабжение.
8. **Как в ФЗ «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» называются материальные и духовные ценности, созданные в прошлом, а**

- также памятники и историко – культурные территории и объекты, значимые для сохранения и развития самобытности Российской Федерации и всех её народов, их вклада в мировую цивилизацию:**
- а) культурное достояние;
  - б) культурная собственность;
  - в) культурное имущество;
  - г) культурное наследие.
- 9. Как называется понятие, включающее в себя элементы социального и культурного наследия, передающиеся от поколения к поколению и сохраняющиеся в течение длительного времени:**
- а) обычай;
  - б) ритуал;
  - в) обряд;
  - г) традиция.
- 10. Разновидность культуры, сознательно ориентирующей свои материальные и духовные ценности на усредненного потребителя:**
- а) потребительская культура;
  - б) массовая культура;
  - в) коммерческая культура;
  - г) популярная культура.
- 11. Концептуальные основы общественно – государственного партнерства, в т. ч. круг прав и обязанностей сторон по отношению друг к другу и населению характеризуются:**
- а) наличием целостной нормативной базы;
  - б) отсутствием целостной нормативной базы.
- 12. Порядок взаимодействия гражданского общества и государственных органов:**
- а) формальные критерии;
  - б) неформальные критерии;
  - в) одновременно и формальные и неформальные.
- 13. Распределение организаций гражданского общества по организационно – правовым формам юридических лиц, установленных российским законодательством:**
- а) не является информативным с точки зрения привлечения их к процессу публичного управления;
  - б) является информативным с точки зрения привлечения их к процессу публичного управления;
  - в) является частично информативным с точки зрения привлечения их к процессу публичного управления.
- 14. Модель многоканального финансирования культуры в России:**
- а) де факто сложилась;
  - б) не сложилась;
  - в) в процессе формирования.
- 15. Государственные и муниципальные учреждения культуры:**
- а) могут быть получателями дохода от целевого капитала;
  - б) не могут быть получателями дохода от целевого капитала.

**Условия реализации  
дополнительной профессиональной программы повышения квалификации  
«Стратегическое управление культурно – досуговым учреждением»**

**Материально-техническое обеспечение**

Учебный кабинет № 411 имеет следующее основное оборудование (средства обучения):

- учебные столы; стулья; доска магнитно-маркерная; интерактивная доска; мультимедийный проектор; видеодвойка; DVD-плеер; музыкальный центр; пианино; компьютерный парк; Интернет; электронная почта; методическая литература; настольные лампы.

Зал ГАУ РК «ЦНТ и ПК» по адресу ул. Советская, д. 28 (средства обучения):

- столы; стулья; доска магнитно-маркерная; мультимедийный проектор; экран; Интернет; электронная почта; видеодвойка; DVD-плеер; музыкальный центр; пианино.

**Условия реализации  
дополнительной профессиональной программы повышения квалификации  
«Стратегическое управление культурно – досуговым учреждением»**

**Информационно-методическое обеспечение**

(список литературы (основной, дополнительный), а также другие виды учебно-методических материалов и пособий, включая ЭОР, интернет-ресурсы, видеолекции, CD-, DVD-диски, конспекты лекций и т.д.)

1. Алексунин, В. А. Маркетинг: учебник / В. А. Алексунин. - М.: Дашков и К, 2006. – 202 с.
2. Годин, А. М. Маркетинг: учебник / А. М. Годин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2006. – 756 с.
3. Кнышова, Е. Н. Маркетинг [Текст]: учебник для студентов среднего профессионального образования / Е. Н. Кнышова. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2013. – 279, [2] с. – Библиогр.: с. 247-249. - (Профессиональное образование).
4. Коленько С. Г. Менеджмент в социально-культурной сфере: учебник и практикум для СПО/С. Г. Коленько. – М.: Издательство Юрайт, 2016. - 370 с. - Серия Профессиональное образование.
5. Костина, А. В. Основы рекламы: учебное пособие / А. В. Костина, Э. Ф. Макаревич, О. И. Карпухин. – 2-е изд., доп. М.: КНОРУС, 2009. – 399 с.
6. Лебедев-Любимов, А. Н. Психология рекламы / А. Н. Лебедев-Любимов. – 2-е изд. – Санкт-Петербург, 2008. – 384 с.: ил. – Библиогр.: с. 374-384. – (Серия «Мастера психологии»).
7. Лукина, А. В. Маркетинг товаров и услуг [Текст]: учебное пособие для студентов учреждений среднего специального образования, обучающихся по группе специальностей «Экономика и управление» / А. В. Лукина. – 2-е изд.,

доп. – Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013. – 237 с. - (Профессиональное образование).

8. Новаторов В. Е. Социально-культурный маркетинг: история, теория, технология: Учебное пособие/ В. Е. Новаторов. – СПб.: Издательство «Лань»; Издательство «Планета музыки», 2015. – 384 с. – (Учебники для вузов. Специальная литература).
9. Федотова, Л. Н. Паблик рилейшнз и общественное мнение: учебное пособие / Л. Н. Федотова. – СПб.: Питер, 2003. – 352 с.
10. Чумиков, А. Н. Связи с общественностью: теория и практика: учебное пособие / А. Н. Чумиков. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2004. – 495 с.
11. Электронная библиотечная система "Лань" (включает электронные версии книг ведущих издательств учебной литературы и периодических изданий по темам и дисциплинам отрасли культура) - <https://e.lanbook.com/about>
12. Электронно-справочная система культура - <http://www.cultmanager.ru>
13. Периодические издания:
  - «Справочник руководителя учреждения культуры»;
  - «Дом культуры».