

МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
Учреждение высшего образования  
**«РОССИЙСКИЙ ИНСТИТУТ ТЕАТРАЛЬНОГО ИСКУССТВА – ГИТИС»**  
Центр непрерывного образования и повышения квалификации  
творческих и управленческих кадров в сфере культуры



Ректор Г.А.Заславский

Протокол № 029 от 09.09.2023г.

Заседания Ученого совета ГИТИСа

Приказ от 28.09.2023 г. № 70-4/ПК

Рабочая программа  
дополнительного профессионального образования —  
программа повышения квалификации  
**«Проектный менеджмент в сфере культуры и искусства»**

**1. Нормативно-правовые основания разработки программы.**

Нормативную правовую основу разработки программы составляют:

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 09.10.2013 г. № 06-735 «О дополнительном профессиональном образовании».
- Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов №ДЛ-1\05вн от 22.01.2015г.
- Устав Российского института театрального искусства — ГИТИСа

## **2. Область применения программы.**

**Настоящая программа предназначена для повышения квалификации:** руководителей организаций культуры, продюсеров, специалистов, принимающих участие в реализации проектов в сфере культуры и искусства.

**Требования к слушателям** — лица с высшим или средним профессиональным образованием

**Форма обучения:** очная с применением дистанционных технологий

**Объем в часах:** всего — 36

## **3. Цель и планируемые результаты освоения программы:**

- развитие проектного мышления у слушателей программы;
- совершенствование навыков управления на основе стандартов проектного управления.

Программа направлена на получение слушателями следующих

### **профессиональных компетенций:**

- способность распознавать художественную, общественную и коммерческую ценность творческого проекта, генерировать идеи создания новых проектов в области культуры и искусства;
- способность руководить созданием и реализацией творческого проекта;
- способность проводить оценку сложности проекта, его сметной стоимости, оценить степень возникающих рисков, определять источники финансирования проекта, использовать технологии фандрайзинга.

В результате освоения программы обучающийся должен:

- **уметь:** системно описывать проект и его процессы; рассчитывать временные, трудовые и финансовые затраты проекта, применять классические и гибкие системы управления проектами; выстраивать систему коммуникаций проекта.
- **знать:** методологию управления проектами, процессы управления проектом; стадии проекта на примере планирования и реализации постановки в репертуарном театре
- **владеть:** навыками управления командой проекта; навыками системного подхода к организации управления проектом, навыками структуризации и декомпозиции процессов управления.

## **4. Форма документа, выдаваемого по результатам освоения программы**

Слушатели, успешно освоившие программу повышения квалификации и прошедшие итоговую аттестацию, получают по результатам обучения **удостоверение о повышении квалификации установленного образца.**

## 5. Учебно-тематический план

№	Наименование темы	Всего о тру- до- ем- кост ь (час)	Лек- ции (час)	Прак- тиче- ские зая- тия	Само- стоя- тель- ные занятия (не регла- ментиру- ются)
1	Проектный менеджмент - сущность и содержание. Стандарты проектного управления.	2	2		
2	Особенности проектов в сфере культуры, искусства. Проект и рынок искусств	2	2		
3	Основные понятия проектного менеджмента. Определения и взаимосвязь.	1	1		
4	Модели управления проектом и их применение в сфере культуры	1	1		
5	Основы управления проектами	2	2		
6	Оценка инвестиционной привлекательности проекта. Фандрайзинг.	4	4		
7	Стадии проекта на примере планирования и реализации постановки в репертуарном театре	8	8		

8	Правовое регулирование в проектном управлении	2	2		
9	Управление портфелями проектов. Мультипроектный менеджмент.	2	2		
10	Стратегическое планирование	2	2		
11	Зарубежный опыт применения проектного управления	4	4		
12	Case Study: проектный менеджмент на примере Международного фестиваля современного танца DANCE INVERSION.	6		6	
	Всего	36	30	6	
	Зачет				

## 6. Содержание курса

### **Тема 1. Проектный менеджмент — сущность и содержание. Стандарты проектного управления.**

- «Упорядоченный подход к неупорядоченному окружению».
- Внедрение проектного управления в организацию.
- Процессы управления проектом.
- Стандарты проектного менеджмента. Системы проектного менеджмента. Требования к управлению проектом. Основные положения и словарь.
- Технические решения для эффективной работы команды.

### **Тема 2. Особенности проектов в сфере культуры, искусства. Проект и рынок искусств**

- Виды проектов в театре.
- Анализ спроса и предложения на рынке культуры и искусства.

- SWOT анализ проекта в сфере культуры. Театроведческий анализ.
- Мониторинг рынка театральных проектов с целью выявления концептуальной идеи театрального проекта
- Цели и результаты проектов в культуре и искусстве.

### **Тема 3. Основные понятия проектного менеджмента. Определения и взаимосвязь.**

- Основные понятия: Архив проекта; базовый план проекта; бюджет проекта; допущение; заинтересованные стороны в проекте; изменение в проекте; контрольное событие проекта; корректирующее действие; ограничение; предупреждающее действие; продукт проекта; проект; процесс; работа проекта; расписание проекта (календарный план); риск; управление проектом.

### **Тема 4. Модели управления проектом и их применение в сфере культуры**

- Классические
- Гибкие
- Методы управления
- Основанные на процессах
- Модели для объемных и сложных проектов

### **Тема 5. Основы управления проектами**

- Отличие проектной деятельности от операционной
- Процессно-ориентированный и проектно-ориентированный подходы.
- Содержание проекта и содержание продукта.
- Субъекты проекта.
- Правила постановки задач, их согласования и завершения
- Система оценки выполнения задач и дедлайнов.
- Стейкхолдеры проекта

### **Тема 6. Ресурсное обеспечение проекта (фандрайзинг). Оценка инвестиционной привлекательности проекта.**

- Преимущество проектного подхода для работы с партнерами (фандрайзинга).
- Презентация проекта для стейкхолдеров и доноров.
- Оценка спонсорской емкости проекта и инвестиционной привлекательности.

### **Тема 7. Стадии проекта на примере планирования и реализации постановки в репертуарном театре**

- Инициация проекта.

- Планирование содержания проекта. Специфика процесса планирования в сфере культуры.
- Разработка расписания. Основные инструменты планирования: метод PERT, метод критического пути, диаграмма Ганта.
- Планирование бюджета проекта.
- Планирование команды проекта. Организационная структура проекта.
- Определение основных рисков проекта и порядка работы с ними.
- Планирование обмена информацией в проекте. Управление коммуникациями. Управление конфликтами.
- Определение порядка работы с изменениями в проекте.
- Организация исполнения проекта согласно разработанным планам.
- Контроль исполнения проекта.
- Завершение проекта

### **Тема 8. Правовое регулирование в проектном управлении**

- Оформление трудовых отношений с участниками проекта (трудовой договор, ГПХ).
- Договор авторского заказа.
- Договоры передачи авторских и смежных прав.
- Лицензии.

### **Тема 9. Управление портфелями проектов. Мультипроектный менеджмент**

- Принципы объединения проектов в портфели и программы
- Модели управления портфелями проектов
- Управление зависимостями между отдельными проектами

### **Тема 10. Стратегическое планирование**

- Горизонты стратегического планирования.
- Цели, задачи, ключевые фигуры.
- Модернизация структуры менеджмента в театре.

### **Тема 11. Зарубежный опыт применения проектного управления**

- Система финансирования театров в Европе и США. Три системы финансирования.
- Определение миссии национального фестиваля и структуры бюджетов.
- Планирование фестивальных проектов и новых постановок в театре.
- Театральный/фестивальный продукт: жизнь проекта после премьеры.

### **Тема 12. Case Study: проектный менеджмент на примере Международного**

## **фестиваля современного танца DANCE INVERSION.**

- Зачем театру фестиваль как специальный проект.
- У истоков проекта.
- Смены в системе отбора танцевального продукта и структуре финансирования, оформление основных принципов формирования программ, рождение постоянной команды фестиваля.
- Жизнь проекта в системе плотной конкуренции.
- 2013 по н/в – специальный проект под «зонтиком» Большого театра и новые форматы в развитии проекта. Причины возникновения новых форматов.

## **7. Организационно-педагогические условия реализации программы.**

**Материально-техническое обеспечение:** Программно-технический комплекс при использовании дистанционных технологий.

## **8. Учебно-методическое и информационное обеспечение (список литературы и ссылки на ресурсы)**

### **Стандарты проектного управления:**

1. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом = Project management. Requirements for project management : национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54869-2011 : введен впервые : введен 2012-09- 01 / Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. - Москва: Стандартинформ, 2012. - III, 7 с.
2. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь = Quality management systems. Fundamentals and vocabulary: межгосударственный стандарт ГОСТ ISO 9000-2011: введен впервые: введен 2013-01-01 / Межгосударственный совет по стандартизации, метрологии и сертификации. - Москва: Стандартинформ, 2012. - IV, 27 с.
3. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) [Текст] / Project management inst. - 5th ed. - Newtown Square, Pa: Project management inst., cop. 2013. - xxi, 589 с.
4. ГОСТ Р 56715.2-2015. Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Ч. 2. Процессы и процессная модель [Текст] = Project management. Project management systems: национальный стандарт Российской Федерации: издание официальное: введен впервые: введен 2016-07-01 / Подгот. АНО Международная акад. менеджмента и качества бизнеса; ОАО Науч.-исслед. центр контроля и диагностики технических систем. - Москва: Стандартинформ, 2016. - IV, 37, [1] с.;

5. ГОСТ Р 56714.2-2015. Мультипроектный менеджмент. Управление проектом, портфелем проектов, программой. Часть 2. Процессы и процессная модель [Текст] = Multi project management. Management of project, project portfolios, programmes. Part 2. Processes, process model : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : введен впервые : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 17 ноября 2015 г. № 1823-ст: дата введения 2016-07-01 / Подготовлен АНО;Международная акад. менеджмента и качества бизнеса, ЗАО;Проектная ПРАКТИКА. - Москва: Стандартиформ, 2016. - IV, 14 с.

### **Список источников:**

1. Акунина, Ю. А. Тренды проектной деятельности в театральной индустрии / Ю. А. Акунина, А. В. Бычковский. — Текст: непосредственный // Культура и образование: научно-информационный журнал вузов культуры и искусств, 2020, No 2 (37), с. 89–95.
2. Багирова Е.В. Модели и формы государственной поддержки сферы культуры и искусств // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том10. No5А. С. 29-35.
3. Городецкая, Л. А. Проект театрального спектакля: экономика, финансирование, договорная работа / Л. А. Городецкая, С. М. Апфельбаум, Д. А. Мозговой, К. В. Кондрашова — М.: Российский институт театрального искусства — ГИТИС, 2020, 128 с.
4. Ефимова, А. П. Проектный менеджмент в театральной деятельности / А. П. Ефимова, О. Ю. Минченкова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2022. — № 51 (446). — С. 351-355.
5. Основы проектного менеджмента в сфере культуры: фандрайзинг, социальные, цифровые, инвестиционные культурные проекты : методическое пособие по дополнительной профессиональной образовательной программе повышения квалификации : в рамках Национального проекта «Культура» Федерального проекта «Творческие Люди» / Министерство культуры Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Казанский государственный институт культуры»; составители: Р. С. Гарифуллина [и др.]. - Казань : Сагиева А. Р., 2021. - 116 с.
6. Остудина, Т. В., А. В. Проектный менеджмент как технология управления в сфере искусства и культуры. // Sciences of Europe. 2021, No 68., [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektnyy-menedzhment-kak->



tehnologiya-upravleniya-v-sfere-iskusstva-i-kultury (дата обращения: 16.11.2022)

7. Симонова, И. Ф. Управление проектами в учреждении культуры: подходы, ценности, технологии // Учебное пособие. — Санкт-Петербург: Научное издание, 2021, с. 417.
8. Черномурова И.А. «Реформы, которые могут стать последними» — СПб — ПТЖ - №40 - 2005.
9. Bonet, L., Schargorodsky H. Theatre management: models and strategies for cultural venues / Kunnskapsverket, 2018, P. 244.
10. «DanceInversion: вчера, сегодня, завтра» - М. - ж. Балет - №3 – 2018. - С.22-29

### **Дополнительные материалы:**

1. Музыкальное сердце театра 2022. Кейс-сессия Ирины Черномуровой «Копродукция в музыкальном театре»  
[https://vk.com/video/@musicalheartru?z=video-31456932\\_456239161%2Fclub31456932%2Fpl\\_-31456932\\_-2](https://vk.com/video/@musicalheartru?z=video-31456932_456239161%2Fclub31456932%2Fpl_-31456932_-2)
2. Балтийский культурный форум 2023: ВФТМ. 20 апреля – Дискуссионная площадка «Государственный театр. Перегрузка», лекция Черномуровой И.А., (с 00:09:00 по 01:09:52)  
[https://vk.com/video/@yantarrholl?z=video-100137391\\_456239693%2Fclub100137391%2Fpl\\_-100137391\\_-2](https://vk.com/video/@yantarrholl?z=video-100137391_456239693%2Fclub100137391%2Fpl_-100137391_-2)
3. Открытая дискуссия «Культурный иммунитет», (с 6:25:39)  
[https://vk.com/video/@yantarrholl?z=video-100137391\\_456239698%2Fclub100137391%2Fpl\\_-100137391\\_-2](https://vk.com/video/@yantarrholl?z=video-100137391_456239698%2Fclub100137391%2Fpl_-100137391_-2)

### **9. Контроль и оценка результатов освоения курса.**

Вид аттестации: зачет в форме теста.

### **10. Программа разработана:**

Черномурова И. А. – профессор кафедры продюсерства и менеджмента исполнительских искусств ГИТИСа, музыковед и театровед, Заслуженный деятель искусств РФ, Почетный работник культуры г. Москвы, Почетный профессор ГИТИСа.

Губанова А. В. – старший преподаватель кафедры продюсерства и менеджмента Российского института театрального искусства — ГИТИС.