

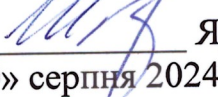
**ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»**

**Факультет суспільних і прикладних наук**

**Кафедра естрадно-вокального мистецтва**

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

**проректором з методичної роботи**

 **Ярослав ШТАНЬКО**  
«30» серпня 2024 р.

**МЕНЕДЖМЕНТ КУЛЬТУРИ ТА МИСТЕЦТВА**

**СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

Галузь знань:	02 Культура і мистецтво
Спеціальність:	025 Музичне мистецтво
Освітньо-професійна програма:	«Естрадний спів»
Освітній рівень:	перший (бакалаврський)
Статус дисципліни:	вибіркова
Мова викладання, навчання та оцінювання:	українська

**Івано-Франківськ  
2024**

РОЗРОБНИК:

Заслужена артистка України, доцент  
кафедри естрадно-вокального мистецтва



Наталія ШОТУРМА

ЗАТВЕРДЖЕНО:

на засіданні кафедри естрадно-вокального мистецтва,  
протокол №1 від «29» серпня 2024 р.  
Завідувач кафедри



Наталія ТОЛОШНЯК

УЗГОДЖЕНО:

Гарант ОПП



Наталія ТОЛОШНЯК

СХВАЛЕНО:

на засіданні Науково-методичної ради,  
протокол № 1 від «30» серпня 2024 р.

e-mail	<a href="mailto:nataliia.shoturma@ukd.edu.ua">nataliia.shoturma@ukd.edu.ua</a>
Номер аудиторії чи кафедри	Кафедра естрадно-вокального мистецтва, ауд. 610
Посилання на сайт	<a href="https://ukd.edu.ua/">https://ukd.edu.ua/</a>
Сторінка курсу в СДО	<a href="https://online.ukd.edu.ua/enrol/index.php?id=6287">https://online.ukd.edu.ua/enrol/index.php?id=6287</a>

## ВСТУП

**Анотація навчальної дисципліни.** Курс «Менеджмент культури та мистецтва» уведений до вибіркової складової освітньо-професійної програми «Естрадний спів». Засвоєння дисципліни дає змогу здобувачам вищої освіти оволодіти знаннями управлінської діяльності культурно-мистецькою сферою в умовах ринкових відносин, економічних основ діяльності мистецьких організацій, підприємств культурної сфери, вивчення суті та особливостей використання методів маркетингу для досягнення поставлених цілей.

**Мета дисципліни:** є вивчення розуміння структурування та функціонування організації культури та мистецтва; засвоєння знань про стилі лідерства та командну співпрацю; формування вміння аналізувати чужі проекти, створювати власні, прогнозувати загрози для їх втілення і шляхи уникнення; формування сучасного мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, вироблення та набуття практичних навичок для ефективної поетапної роботи у створенні культурних продуктів різних форм і жанрів та їх популяризація, формування здатності створювати і генерувати новітні ідеї в галузі музичного мистецтва з метою збереження, поширення і популяризації художніх творів, культурних цінностей, підвищення культурного рівня населення України.

### **Завдання дисципліни:**

- опанування основних концепцій і теорій менеджменту в музичному мистецтві;
- формування навичок стратегічного планування та управління музичними проектами;
- розвиток компетенцій у галузі фінансового менеджменту, маркетингу та правового забезпечення діяльності в музичному мистецтві.

### **У результаті вивчення дисципліни студент повинен знати:**

- використовувати знання для вирішення проблем особистісного розвитку;
- дійсну сутність взаємин культури і мистецтва, культури й цивілізації, культури та естрадного мистецтва;
- рівень сучасної науково-теоретичної бази з проблем менеджменту культури та мистецтва;
- правові основи і законодавство України в галузі культури та мистецтва;
- основи ділового спілкування;
- особливості роботи музичних закладів у сучасних умовах.

### **У результаті вивчення дисципліни студент повинен вміти:**

- розробляти та реалізовувати плани розвитку музичних проектів;

- організовувати музичні події та забезпечувати їх успішне проведення;
- здійснювати фінансове планування та залучати ресурси для підтримки музичних ініціатив.

**Компетентності та результати навчання, яких набувають здобувачі освіти внаслідок вивчення навчальної вибіркової дисципліни (шифри та зміст компетентностей та програмних результатів навчання вказано відповідно до ОПП «Естрадний спів», введеної в дію ЗВО «Університет Короля Данила» 01 вересня 2024 року).**

<b>Шифр та назва компетентності</b>	<b>Шифр та назва програмних результатів навчання</b>
<p>ЗК 2. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.</p> <p>ЗК 4. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.</p> <p>ЗК 5. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.</p> <p>ЗК 6. Навички міжособистісної взаємодії.</p> <p>ЗК 13. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість.</p> <p>ЗК 14. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.</p> <p>ЗК 15. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).</p>	<p>РН 7. Володіти методами опрацювання музикознавчої літератури, узагальнення та аналізу музичного матеріалу, принципами формування наукової теми та розуміння подальших перспектив розвитку даної проблематики в різних дослідницьких жанрах.</p> <p>РН12. Володіти термінологією музичного мистецтва, його понятійно-категоріальним апаратом.</p> <p>РН16. Виявляти розуміння фінансово-адміністративних принципів організації мистецьких заходів, закладів культури та музичної освіти.</p>

<p>СК 6. Здатність використовувати професійні знання та навички в процесі творчої діяльності.</p> <p>СК 13. Здатність використовувати широкий спектр міждисциплінарних зв'язків.</p> <p>СК 14. Здатність демонструвати базові навички ділових комунікацій.</p> <p>СК 15. Здатність здійснювати редакторську /менеджерську/лекторську/аранжувальну/звукорежисерську діяльність в сфері музичного мистецтва.</p> <p>СК 16. Здатність використовувати засоби масової інформації для просвітництва, популяризації та пропаганди досягнень музичної культури.</p>	
--	--

## ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

<b>Курс</b>	<b>2</b>		
<b>Семестр</b>	<b>3-4</b>		
<b>Кількість кредитів ECTS</b>	<b>Денна форма</b>	<b>Заочна форма</b>	
	<b>5</b>	<b>-</b>	
<b>Аудиторні навчальні заняття</b>		<b>денна форма</b>	<b>заочна форма</b>
	лекції	<b>-</b>	<b>-</b>
	семінари	<b>56</b>	<b>-</b>
<b>Самостійна робота</b>		<b>94</b>	<b>-</b>
<b>Форма підсумкового контролю</b>	<b>Залік (4 семестр)</b>		

## ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### Зміст семінарських занять

#### Змістовий модуль 1: Основи менеджменту в культурі та мистецтві

**Тема 1. Поняття та основи менеджменту в культурі та мистецтві (2 год.)**

Визначення та сутність менеджменту у сфері культури та мистецтва. Основні функції менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль. Види культурних та мистецьких організацій і їх структура. Визначення особливостей менеджменту в різних видах мистецтв (музика, театр, кіно тощо).

*Питання для самостійного вивчення:* Порівняння традиційних та сучасних підходів до управління культурними проектами. Аналіз функцій менеджера в різних типах мистецьких організацій. - 4 год. (1, 2, 5, 9, 11, 16, 21, 22).

## **Тема 2. Організаційна структура культурних установ (2 год.)**

Визначення та значення організаційної структури в контексті культурних установ. Типи культурних установ (музеї, театри, концертні зали, бібліотеки, арт-центри). Основні елементи організаційної структури. Структурні підрозділи (відділи, департаменти) та їх функції. Ролі та відповідальність керівників підрозділів. Процеси координації та комунікації між різними відділами.

*Питання для самостійного вивчення:* Порівняльний аналіз лінійної та матричної організаційних структур на прикладі двох культурних установ (наприклад, музею та театру). - 4 год. (1, 2, 5, 9, 11, 16, 21, 22).

## **Тема 3. Менеджмент проектів у мистецтві (2 год.)**

Визначення та сутність проектного менеджменту. Особливості управління проектами в мистецькій сфері. Відмінності між мистецькими та комерційними проектами. Основні етапи життєвого циклу проекту: ідея, планування, реалізація, завершення. Специфіка кожного етапу в контексті мистецьких проектів:

✓ Розробка концепції мистецького проекту (визначення мети та завдань проекту; формування концепції та створення унікальної ідеї; врахування цільової аудиторії та культурного контексту).

✓ Планування проекту (складання детального плану проекту (графіки, ресурси, бюджет); визначення ключових етапів та контрольних точок; розподіл ресурсів: людських, фінансових та матеріальних).

✓ Управління командою проекту (формування команди: вибір фахівців, визначення ролей та відповідальності; мотивація та комунікація в команді; вирішення конфліктів та підтримка творчої атмосфери).

✓ Реалізація проекту (контроль за виконанням плану та дотриманням термінів; внесення корективів у процесі реалізації; управління якістю та ризиками в проекті).

✓ Завершення та оцінка проекту (закриття проекту та підготовка фінального звіту; оцінка досягнутих результатів та їх відповідність початковим цілям).

*Питання для самостійного вивчення:* Приклади успішних мистецьких проектів і аналіз їх життєвого циклу. - 4 год. (2, 6, 10, 15, 16, 20, 22, 24, 26).

#### **Тема 4. Роль менеджера в культурних проектах (2 год.)**

Визначення ролі менеджера в культурних проектах: основні обов'язки та відповідальність менеджера; відмінності ролі менеджера у культурних проектах від інших галузей.

Компетенції менеджера в культурній сфері (необхідні професійні та особистісні якості менеджера; креативність, лідерство, комунікаційні навички; здатність до адаптації та вирішення проблем). Функції менеджера в культурних проектах (планування та організація проекту: постановка цілей, розробка плану дій; управління ресурсами: бюджет, кадри, матеріальні ресурси; контроль за виконанням проекту: моніторинг прогресу, коригування плану). Роль менеджера в управлінні командою проекту (формування та мотивація команди; управління комунікацією всередині команди; вирішення конфліктів та підтримка ефективної взаємодії). Взаємодія менеджера з зовнішніми зацікавленими сторонами (робота з партнерами, спонсорами та іншими зацікавленими сторонами; управління відносинами з публікою, засобами масової інформації; забезпечення підтримки проекту на всіх етапах його реалізації). Менеджер як лідер у культурному проекті (лідерські якості менеджера: вплив та натхнення; роль менеджера у формуванні візії та стратегії проекту).

*Питання для самостійного вивчення:* Виклики та можливості для менеджера в культурних проектах (виклики, з якими стикається менеджер у культурних проектах (обмежені ресурси, час, інновації); стратегії подолання труднощів та використання можливостей; розвиток менеджера: постійне навчання та підвищення кваліфікації). Приклади успішних культурних проектів, реалізованих під керівництвом талановитих менеджерів. - 4 год. (1, 4, 6, 9, 12, 17, 21, 25).

#### **Тема 5. Закони та нормативно-правові акти у сфері культури (2 год.)**

Закон України «Про культуру»: регулювання діяльності культурних установ, принципи державної культурної політики; права та обов'язки суб'єктів культурної діяльності. Закон України «Про охорону культурної спадщини»: визначення та класифікація об'єктів культурної спадщини; порядок охорони та використання пам'яток культури; відповідальність за порушення законодавства у сфері охорони культурної спадщини). Закон України «Про кінематографію»: основні положення щодо розвитку кінематографії в Україні; механізми державної підтримки кіноіндустрії; регулювання авторських прав у сфері кінематографії). Закон України «Про авторське право і суміжні права»: права авторів та виконавців, захист інтелектуальної власності; визначення авторських прав та їх захист; порядок використання об'єктів авторського права в культурних проектах).

Нормативно-правові акти, що регулюють діяльність у сфері культури (постанови Кабінету Міністрів України; накази Міністерства культури та інформаційної політики України; рішення місцевих органів влади).

*Питання для самостійного вивчення:* Роль місцевих нормативно-правових актів у регулюванні культурної діяльності на регіональному рівні.

Приклади успішної реалізації місцевих культурних ініціатив завдяки правовій підтримці. - 4 год. (1, 2, 4, 6, 11, 15, 20, 21, 24, 25).

### **Тема 6. Управління змінами в культурних організаціях (2 год.)**

Сутність поняття «управління змінами» та його значення для культурних організацій. Виклики та можливості при управлінні змінами (опір змінам у культурних організаціях: причини та методи подолання; визначення можливостей, які виникають внаслідок змін). Процес управління змінами в культурних організаціях (аналіз потреби у змінах; розробка стратегії змін; впровадження змін (комунікація змін у організації: важливість прозорості та участі працівників; роль лідерства у впровадженні змін: мотивація, натхнення та підтримка команди; управління процесом змін: контроль та коригування дій відповідно до результатів. Якісні та кількісні показники оцінки змін (вплив змін на ефективність роботи організації, задоволеність працівників, фінансові результати).

*Питання для самостійного вивчення:* Збір і аналіз зворотного зв'язку від працівників та інших зацікавлених сторін. Корекція стратегії на основі отриманих даних. Як впроваджені зміни можуть стати основою для подальшого розвитку організації. Побудова культури постійного вдосконалення в організації. - 4 год. (1, 2, 4, 5, 7, 12, 14, 19, 26).

### **Тема 7. Лідерство та управління у культурі (2 год.)**

Визначення лідерства (порівняння понять «лідерство» та «управління»; особливості лідерства у культурних організаціях: креативність, інноваційність, соціальна відповідальність. Основні підходи до вивчення лідерства. Визначення компетенцій лідера у культурній сфері. Стили лідерства у культурних організаціях (автократичний, демократичний, ліберальний стиль, трансформаційний лідерство). Роль лідера у розвитку культурних проєктів (формування бачення та стратегії; мотивація та залучення команди).

*Питання для самостійного вивчення:* Вплив лідера на зовнішнє середовище. Взаємодія з партнерами, спонсорами та іншими зацікавленими сторонами. Лідер як обличчя культурного проєкту. Управління іміджем організації та проєкту. - 1 год. (2, 5, 6, 10, 17, 21, 24).

## **Змістовий модуль 2: Стратегічне планування та фінансовий менеджмент у культурі**

### **Тема 1. Стратегічне планування в культурних проєктах (2 год.)**

Визначення стратегічного планування (поняття та основні компоненти стратегічного планування; відмінності між стратегічним та тактичним плануванням; специфіка стратегічного планування в культурних проєктах). Ключові елементи стратегічного плану (візія та місія культурного проєкту: визначення основних цілей; визначення стратегічних цілей та завдань). Роль стратегічного планування у прийнятті рішень.



*Питання для самостійного вивчення: Як стратегічний план впливає на прийняття управлінських рішень. Переваги наявності стратегічного плану для культурної організації. - 4 год. (1, 3, 6, 9, 10, 14, 20, 22, 25).*

## **Тема 2. SWOT-аналіз у культурному менеджменті (2 год.)**

Використання SWOT-аналізу для планування. Етапи стратегічного планування у культурних проектах. Аналіз середовища. SWOT-аналіз: виявлення сильних і слабких сторін проекту, можливостей і загроз. PESTEL-аналіз: оцінка політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових чинників, що впливають на проект.

*Питання для самостійного вивчення: Аналіз зацікавлених сторін: визначення ключових партнерів, спонсорів, аудиторії. - 4 год. (2, 5, 8, 11, 15, 21, 24).*

## **Тема 3. Визначення місії та візії культурного проекту (2 год.)**

Формулювання візії та місії (розробка довгострокового бачення проекту; визначення місії як основи для подальшого планування; відповідність візії та місії потребам аудиторії та культурному середовищу). Визначення стратегічних цілей (як встановити досяжні, вимірювані та реалістичні цілі; визначення пріоритетів та етапів досягнення цілей; створення дорожньої карти для досягнення стратегічних цілей). Розробка стратегії (вибір оптимальних стратегій для досягнення визначених цілей; розробка планів дій та визначення відповідальних осіб; оцінка ресурсів та їх розподіл для реалізації стратегії). Впровадження та моніторинг стратегії. Перехід від планування до реалізації: організація роботи та контроль.

*Питання для самостійного вивчення: Визначення ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу прогресу. Коригування стратегії в процесі реалізації на основі аналізу досягнутих результатів. - 4 год. (1, 3, 5, 8, 9, 16, 22, 24, 25).*

## **Тема 4. Фінансовий менеджмент у мистецьких організаціях (2 год.)**

Вступ до фінансового менеджменту в мистецьких організаціях (особливості фінансового менеджменту у неприбуткових та комерційних мистецьких організаціях; роль фінансового менеджера в мистецьких установах: обов'язки та компетенції). Основи фінансового планування (визначення фінансового планування: ключові етапи та компоненти; формування фінансових цілей організації: короткострокові та довгострокові; процес фінансового планування: аналіз доходів та витрат, прогнозування фінансових потоків; Визначення та оцінка фінансових ризиків: вплив економічних, політичних та соціальних факторів). Бюджетування у мистецьких організаціях (типи бюджетів у мистецьких організаціях: операційний бюджет, капітальний бюджет, проектний бюджет; процес складання бюджету (оцінка та планування доходів: продаж квитків, спонсорська підтримка, гранти, пожертви; оцінка та планування витрат: оренда, оплата праці, матеріальні витрати, маркетинг, адміністративні витрати; контроль виконання бюджету: моніторинг фінансових потоків, аналіз

відхилень, коригування бюджету). Джерела фінансування мистецьких організацій (види фінансування: державне, приватне, грантове, самофінансування; державна підтримка мистецьких організацій: субсидії, гранти, пільги; приватні інвестиції та спонсорська підтримка: залучення бізнесу до підтримки мистецтва; альтернативні джерела фінансування: краудфандинг, благодійні внески, партнерства). Звітність та фінансовий контроль (види фінансової звітності у мистецьких організаціях: бухгалтерська звітність, проектна звітність, податкова звітність; основні показники фінансового стану організації: рентабельність, ліквідність, платоспроможність; фінансовий контроль: внутрішній та зовнішній аудит, роль ревізійних комісій; прозорість та підзвітність у фінансовому менеджменті мистецьких організацій: вимоги донорів, державних органів та громадськості).

*Питання для самостійного вивчення:* Ключові виклики та проблеми фінансового менеджменту у мистецьких організаціях. Обмеженість ресурсів та способи їх оптимального використання. Проблеми непередбачених витрат та фінансової нестабільності. Взаємодія з донорами та спонсорами: управління очікуваннями та звітність. Стратегії подолання фінансових труднощів: реструктуризація бюджету, пошук нових джерел фінансування, підвищення ефективності витрат. - 4 год. (1, 2, 5, 9, 11, 16, 21, 22).

### **Тема 5. Залучення фінансування для культурних проєктів (2 год.)**

Підготовка до залучення фінансування. Розробка фінансового плану проєкту (визначення необхідних ресурсів: оцінка витрат на реалізацію проєкту; бюджетування: розподіл коштів за статтями витрат; оцінка можливих джерел доходів: квиткові продажі, комерційна діяльність, гранти). Створення пропозиції для спонсорів та інвесторів (опис проєкту: мета, завдання, унікальність; вигоди для спонсорів: що вони отримують від підтримки проєкту; презентаційні матеріали: підготовка буклетів, презентацій, відео). Стратегія подання заявки на грант (як правильно оформити заявку: структура, ключові елементи; вимоги до супровідної документації: фінансові звіти, план реалізації проєкту; пошук відповідних грантодавців та адаптація заявки під їх вимоги). Побудова та підтримка відносин із донорами та спонсорами. Стратегії залучення спонсорів (встановлення контактів та переговори з потенційними спонсорами; використання особистих контактів, рекомендацій, мережових заходів). Підтримка довгострокових відносин (регулярна комунікація з донорами та спонсорами: звіти, подяки, оновлення; виконання зобов'язань перед спонсорами: брендинг, участь у подіях, згадування у медіа; створення можливостей для подальшої співпраці: залучення до нових проєктів, участь у плануванні). Контроль та звітність використання коштів. Ведення обліку витрат та доходів проєкту. Внутрішній та зовнішній аудит: забезпечення прозорості використання коштів. Структура фінансового звіту: основні розділи та вимоги. Оцінка ефективності використання коштів (порівняння планових та фактичних витрат; аналіз рентабельності та ефективності проєкту; коригування стратегії на основі аналізу витрат).

*Питання для самостійного вивчення:* Виклики та можливості у процесі залучення фінансування. Висока конкуренція за гранти та спонсорську

підтримку. Складність у визначенні реалістичних бюджетів та фінансових планів. Обмеженість доступу до фінансування для малих та нових проектів. Використання сучасних технологій для залучення фінансування (наприклад, цифровий маркетинг для краудфандингу). Створення партнерських програм з бізнесом та іншими організаціями. Інтеграція соціальної відповідальності в культурні проекти для підвищення їхньої привабливості для спонсорів. Приклади успішного залучення фінансування в умовах обмежених ресурсів. Використання нових підходів до презентації та просування проектів. - **4 год.** (3, 5, 7, 10, 12, 13, 15, 18, 23).

## **Тема 6. Економічні аспекти управління культурними установами (2 год.)**

Джерела фінансування культурних установ. Державне фінансування (роль державного бюджету у фінансуванні культурних установ; прямі субсидії, гранти та пільгові програми підтримки; вплив державної політики на розподіл ресурсів у культурній сфері). Приватне фінансування (залучення спонсорської підтримки від приватного сектора; благодійні внески, меценатство та партнерства з бізнесом; вплив приватних інвесторів на стратегії розвитку культурних установ). Самофінансування та комерційна діяльність (доходи від продажу квитків, сувенірної продукції, надання послуг; створення додаткових джерел доходу через оренду приміщень, організацію заходів; баланс між комерційною діяльністю та культурною місією). Бюджетування та фінансове планування в культурних установах (процес складання бюджету: оцінка доходів і витрат: основні категорії та підходи до їх розрахунку; створення річного та проектного бюджету: етапи, принципи, інструменти; моніторинг та коригування бюджету в процесі реалізації). Роль внутрішнього та зовнішнього аудиту у забезпеченні фінансової прозорості. Методи контролю за витратами та управління фінансовими ризиками. Звітність перед державними органами, спонсорами та громадськістю. Показники фінансової ефективності: рентабельність, ліквідність, платоспроможність. Визначення фінансової стабільності культурної установи. Управління витратами та ресурсами (класифікація витрат, економія ресурсів, аутсорсинг у культурних установах. Ціноутворення в культурних установах (стратегії ціноутворення, економічні наслідки неправильного ціноутворення).

*Питання для самостійного вивчення:* Управління економічною стійкістю культурних установ. Зниження залежності від одного джерела фінансування. Використання нових можливостей для залучення додаткових ресурсів. Розвиток партнерських відносин із різними секторами. Визначення основних економічних ризиків для культурних установ (наприклад, економічна криза, зміни в законодавстві). Стратегії мінімізації та управління ризиками. Впровадження планів антикризового управління. Довгострокове планування фінансової стабільності та зростання. Інвестиції в розвиток інфраструктури, персоналу, маркетинг. Врахування економічних тенденцій та змін у попиті на культурні послуги. - **1 год.** (1, 2, 5, 9, 11, 16, 21, 22).

## **Тема 7. Розподіл ресурсів у культурних проектах (2 год.)**

Види ресурсів у культурних проектах (*фінансові ресурси*: державні гранти, спонсорська підтримка, власні доходи, краудфандинг; матеріальні ресурси (обладнання, приміщення, матеріали, необхідні для реалізації проекту; оцінка потреб у матеріальних ресурсах на різних етапах проекту. Способи зниження витрат на матеріальні ресурси: оренда, лізинг, партнерства; людські ресурси (ролі та відповідальність команди проекту (менеджери, художники, технічний персонал, волонтери); планування потреб у людських ресурсах: визначення необхідної кількості персоналу, навичок, досвіду; стратегії мотивації та управління командою; *інформаційні ресурси* (важливість інформації для планування, реалізації та моніторингу проекту; використання цифрових інструментів та технологій для управління інформаційними ресурсами; захист та ефективне використання інформаційних ресурсів). Процес розподілу ресурсів у культурних проектах (оцінка потреб проекту в ресурсах; аналіз та визначення необхідних ресурсів для досягнення цілей проекту). Планування розподілу ресурсів (визначення відповідальних осіб за управління різними типами ресурсів; створення плану розподілу ресурсів: час, витрати, логістика. Моніторинг та контроль використання ресурсів. Управління людськими ресурсами у культурних проектах. Формування команди проекту. Мотивація та утримання команди. Навчання та розвиток персоналу. Розподіл фінансових ресурсів у культурних проектах. Бюджетування та планування витрат. Звітність та прозорість у використанні фінансових ресурсів.

*Питання для самостійного вивчення*: Виклики та можливості у розподілі ресурсів. Обмеженість ресурсів: як забезпечити ефективний розподіл у рамках наявних ресурсів. Управління ресурсами в умовах високої невизначеності. Використання партнерських програм для залучення додаткових ресурсів. Інноваційні підходи до оптимізації витрат та ефективного використання ресурсів. Приклади успішного управління ресурсами у культурних проектах з обмеженими ресурсами. Залучення команди до процесу планування та розподілу ресурсів для підвищення відповідальності та ефективності. - *1 год.* (4, 5, 6, 10, 13, 15, 16, 24, 25).

## **Змістовий модуль 3: Маркетинг та просування культурних проектів**

### **Тема 1. Основи маркетингу в культурі та мистецтві. Маркетингова стратегія для музичних проектів (4 год).**

Маркетингове середовище. Внутрішнє та зовнішнє середовище: вплив факторів на маркетингову діяльність. Аналіз культурного ринку: споживачі, конкуренти, партнери. Сегментація ринку та визначення цільової аудиторії: демографічні, соціальні, поведінкові фактори. Маркетинговий комплекс (4P): продукт (Product): культурні та мистецькі продукти і послуги, їхні характеристики; ціна (Price): ціноутворення в культурі та мистецтві, фактори, що впливають на ціни; розподіл (Place): канали розповсюдження культурних продуктів, значення онлайн та офлайн платформ; просування (Promotion): комунікаційні стратегії, інструменти реклами та PR.

Брендинг у культурі (створення та підтримка бренду культурного проекту чи організації; вплив брендингу на залучення аудиторії та партнерів).

Особливості маркетингових стратегій для музичних проектів. Аналіз музичного ринку (оцінка попиту на музичні продукти та послуги; вивчення конкурентів та визначення унікальних конкурентних переваг; визначення цільової аудиторії для музичних проектів: сегментація за віком, музичними вподобаннями, географією).

Розробка маркетингової стратегії (визначення цілей та завдань маркетингової стратегії для музичного проекту; створення маркетингового плану: етапи, терміни, бюджет; інтеграція традиційних та цифрових інструментів маркетингу).

Просування музичних проектів (використання соціальних медіа, відеоплатформ, стрімінгових сервісів; організація PR-кампаній, пресрелізи, співпраця зі медіа; роль впливових осіб (інфлюенсерів) та блогерів у просуванні музичних проектів).

Інструменти цифрового маркетингу для музичних проектів (вебсайти та платформи для просування музики (важливість офіційного сайту для музичного проекту: дизайн, контент, SEO; використання стрімінгових платформ (Spotify, Apple Music, YouTube) для розповсюдження музики).

Соціальні медіа (розробка контент-плану для соціальних мереж (Instagram, Facebook, TikTok; використання таргетованої реклами для залучення нової аудиторії; взаємодія з підписниками: створення спільноти, конкурси, лайв-сесії).

Електронна пошта та CRM-системи (використання email-маркетингу для утримання аудиторії: розсилки новин, запрошення на заходи; персоналізація комунікацій з аудиторією за допомогою CRM-систем; оцінка ефективності електронних кампаній: показники відкриття листів, переходів за посиланнями, конверсії).

Вимірювання ефективності маркетингових стратегій. Оцінка та коригування маркетингової стратегії.

*Питання для самостійного вивчення:* Виклики та можливості маркетингу в музичній індустрії. Основні виклики (конкуренція на музичному ринку: як виділитися серед безлічі інших проектів; зміна поведінки споживачів та вплив цифрових технологій на просування музики; управління репутацією та брендом у світі швидких змін і кризових ситуацій). Можливості (використання нових платформ і технологій для розширення аудиторії; розширення географії впливу музичного проекту через онлайн-платформи; колаборації з іншими артистами та брендами для створення унікального контенту). Стратегії подолання викликів (приклади успішних музичних проектів, які впоралися з викликами та змогли знайти свою нішу; використання аналітики та даних для адаптації маркетингових стратегій; впровадження креативних підходів для залучення та утримання аудиторії). - 6 год. (1, 3, 4, 7, 9, 12, 17, 21, 23).

## **Тема 2. Аналіз ринку культурних послуг (2 год.)**

Основні сегменти ринку культурних послуг (музеї, театри, концертні зали, кінотеатри, галереї, бібліотеки, фестивалі; віртуальні та онлайн-

культурні послуги: стрімінги, онлайн-музеї, цифрові виставки). Ключові учасники ринку (державні та приватні культурні установи, незалежні артисти, продюсерські компанії; роль держави та громадських організацій у підтримці культурного ринку; споживачі культурних послуг: демографічні, соціальні, поведінкові характеристики).

Аналіз попиту на культурні послуги (фактори, що впливають на попит; методи аналізу попиту: економічні чинники: рівень доходу населення, економічна ситуація в країні; соціокультурні чинники: вплив моди, традицій, освіти на споживання культурних послуг; технологічні чинники: вплив цифрових технологій на доступність та споживання культурних послуг; дослідження ринку: опитування, анкетування, фокус-групи. Аналіз даних: статистика відвідуваності, продажів квитків, активність в інтернеті. Прогнозування попиту: тренди, сезонність, зміни в поведінці споживачів.

Аналіз пропозиції на ринку культурних послуг. Структура пропозиції (види культурних послуг, що пропонуються на ринку; кількісна та якісна характеристика культурних пропозицій; географічний розподіл культурних послуг: міста, регіони, доступність у сільській місцевості).

Конкуренція на ринку культурних послуг (види конкуренції: між видами мистецтв, між організаціями в одному сегменті; вплив нових учасників ринку, технологій та змін у споживчих вподобаннях на конкуренцію; конкурентні стратегії для культурних установ: диференціація, цінова конкуренція, інновації).

*Питання для самостійного вивчення:* SWOT-аналіз ринку культурних послуг. (Сильні сторони (Strengths): визначення конкурентних переваг на ринку; унікальні особливості культурних послуг, що приваблюють споживачів. Слабкі сторони (Weaknesses): визначення слабких місць в пропозиції культурних послуг, аналіз внутрішніх проблем культурних установ, що можуть знижувати їх конкурентоспроможність. Можливості (Opportunities): нові ринки та аудиторії для культурних послуг; можливості для співпраці, інновацій та технологічних впроваджень. Загрози (Threats): зовнішні чинники, що можуть негативно вплинути на ринок культурних послуг. Аналіз ризиків, пов'язаних з економічними, політичними, соціальними змінами. - 6 год. (1, 2, 5, 6, 11, 16, 20-22).

### **Тема 3. Брендинг у сфері мистецтва (4 год.)**

Основні елементи брендингу в мистецтві. Ідентичність бренду: визначення унікальних характеристик ідентичності співака, мистецької організації або проекту; створення візуальних елементів бренду: логотип, кольорова гама, шрифти, дизайн. Цінності та місія бренду: формулювання основних цінностей, які стоять за мистецьким брендом; роль місії в комунікації з аудиторією та суспільством. Цільова аудиторія бренду: визначення та сегментація цільової аудиторії; психографічні та демографічні характеристики аудиторії.

Формування бренду культурної організації: створення брендової платформи: ключові повідомлення, слоган, образи, кольори; врахування історії та культурної спадщини організації у формуванні бренду.

Розробка стратегії брендингу: вибір комунікаційних каналів для просування бренду культурної організації; інтеграція бренду у всі аспекти діяльності організації: комунікація з аудиторією, події, співпраця з партнерами.

Управління брендом: моніторинг сприйняття бренду серед аудиторії та зацікавлених сторін; коригування стратегії бренду відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах; збереження консистентності бренду у всіх каналах комунікації.

Процес створення мистецького бренду. Аналіз ринку та конкурентів: дослідження ринку мистецтва для визначення конкурентного середовища.

Розробка стратегічного плану для створення та розвитку мистецького бренду. Вибір комунікаційних каналів для просування бренду. Розробка контент-стратегії: типи контенту, частота публікацій, тематика. Позичування бренду в свідомості цільової аудиторії.

Візуальний та вербальний аспект брендингу. Створення та значення візуальних елементів: логотип, фірмовий стиль, кольори, шрифти. Роль дизайну в комунікації бренду та взаємодії з аудиторією.

Вербальна комунікація. Тон і стиль спілкування бренду: як говорити з аудиторією; розробка слогану та ключових повідомлень бренду. Використання сторітелінгу для створення емоційного зв'язку з аудиторією.

Соціальні медіа та цифровий маркетинг: використання платформ соціальних мереж для просування бренду; роль контент-маркетингу та відео-контенту у брендингу мистецьких проєктів. Створення та підтримка спільноти навколо бренду.

Співпраця з іншими брендами, митцями та культурними інституціями.

Медіа та PR-кампанії: організація заходів, виставок та подій для підвищення впізнаваності бренду; взаємодія з медіа: інтерв'ю, статті, огляди.

*Питання для самостійного вивчення:* Оцінка ефективності брендингу в мистецтві. Ключові показники ефективності (KPI): вимірювання успіху брендингової стратегії: впізнаваність бренду, залучення аудиторії, продажі; використання аналітики для оцінки взаємодії аудиторії з брендом. Зворотний зв'язок та адаптація стратегії: отримання відгуків від аудиторії та їх використання для покращення бренду; адаптація стратегії брендингу на основі змін у ринку та поведінці аудиторії. - 3 год. (3, 4, 6, 11, 14, 22, 24-26).

#### **Тема 4. Використання цифрових технологій у маркетингу культури (2 год.)**

Цифрові платформи та канали для просування культурних продуктів. Соціальні медіа: використання платформ, таких як Facebook, Instagram, TikTok, для просування культурних подій; створення інтерактивного контенту та залучення аудиторії через соціальні мережі. Використання таргетованої реклами для збільшення охоплення.

Відеострімінгові платформи: YouTube, Vimeo, Twitch для трансляцій культурних подій, записів концертів та вистав. Значення відеоконтенту в залученні нових аудиторій. Використання прямих ефірів та інтерактивних форматів для підвищення залученості.

Офіційні веб-сайти та блоги. Створення та підтримка офіційного веб-сайту культурної організації. SEO-оптимізація для підвищення видимості у пошукових системах. Публікація блогів, новин, інтерв'ю, статей для зміцнення взаємодії з аудиторією.

Цифрові інструменти та платформи для просування. Google Ads та контекстна реклама. Використання контекстної реклами для просування культурних подій та продуктів. Оцінка ефективності за допомогою Google Analytics: кліки, конверсії, трафік.

Соціальна реклама в медіа: Facebook Ads, Instagram Ads, TikTok Ads для сегментованого таргетування різних груп аудиторії; використання креативних відео та графіки для збільшення ефективності.

CRM-системи та автоматизація маркетингу. Використання CRM-систем для персоналізованих комунікацій із відвідувачами. Автоматизація маркетингових процесів, зокрема розсилки, запрошень на події, інформаційних повідомлень.

Інструменти цифрового маркетингу у культурній сфері: електронна пошта та розсилки: використання email-маркетингу для інформування про події, нові вистави та акції; персоналізація розсилок для підвищення лояльності аудиторії. Оцінка ефективності email-кампаній через показники відкриттів, кліків і переходів.

Контент-маркетинг: розробка контент-стратегії для культурних проєктів; формати контенту: статті, відео, подкасти, інфографіка; використання сторітелінгу для побудови емоційного зв'язку з аудиторією.

*Питання для самостійного вивчення:* Виклики та можливості цифрових технологій у маркетингу культури. Непередбачувані зміни в поведінці аудиторії; конкуренція за увагу серед безлічі цифрових продуктів та контенту. Розширення глобальної аудиторії через онлайн-платформи. Використання нових технологій для створення унікального досвіду.- *6 год. (1, 2, 5, 9, 10, 15, 20, 25).*

## **Тема 5. Організація та проведення культурних заходів (2 год.)**

Планування музичних подій. Визначення концепції та цілей заходу: вибір тематики та жанру музичного заходу; встановлення основних цілей: комерційні, освітні, соціальні; визначення цільової аудиторії та очікувань від заходу.

Бюджетування та фінансове планування: розробка бюджету заходу: витрати на артистів, технічне обладнання, оренду, рекламу; пошук та залучення фінансування: спонсори, партнери, продаж квитків, гранти; планування доходів та контроль за витратами.

Вибір місця проведення: оцінка технічних вимог до майданчика (сцена, звукове та світлове обладнання); врахування розташування, доступності для глядачів та інфраструктури; організація простору для артистів, глядачів, технічного персоналу.

Координація музичних подій. Робота з артистами: пошук і вибір виконавців відповідно до концепції заходу; переговори та укладання



контрактів з артистами; узгодження технічних райдерів, репетицій, графіків виступів.

Технічна підтримка та логістика: організація технічного забезпечення: звукове, світлове, відеообладнання; планування та управління монтажем та демонтажем обладнання; забезпечення транспорту, проживання та харчування для артистів і персоналу.

Координація роботи команди: призначення відповідальних за різні аспекти заходу: технічне забезпечення, зв'язки з громадськістю, безпека; забезпечення ефективної комунікації між членами команди.

Промоція та маркетинг музичних заходів. Розробка маркетингової стратегії: вибір каналів для просування: соціальні медіа, сайти, друковані медіа, радіо, телевізор; створення рекламних матеріалів: афіші, відеоролики, контент для соцмереж; використання PR-кампаній для залучення медіа та громадськості.

Робота з партнерами та спонсорами: залучення партнерів для підтримки заходу: культурні організації, бізнеси, медіа; узгодження спонсорських пакетів та зобов'язань перед спонсорами. Координація взаємодії з партнерами до, під час та після заходу.

Продаж квитків та робота з аудиторією: визначення ціноутворення на квитки, враховуючи платоспроможність аудиторії; організація системи продажу квитків: онлайн-платформи, каси. Робота зі зворотним зв'язком від глядачів: опитування, коментарі, анкетування.

Організація заходів з урахуванням безпеки та нормативних вимог. Юридичні аспекти організації: оформлення дозволів на проведення масових заходів; отримання авторських прав та ліцензій на використання музичних творів; узгодження з місцевими органами влади та службами безпеки.

Забезпечення безпеки на заході: розробка плану евакуації та заходів безпеки; взаємодія з поліцією, службами швидкої допомоги, пожежними; залучення охоронних служб для контролю порядку під час заходу.

*Питання для самостійного вивчення:* Оцінка та аналіз успішності заходу. Оцінка результатів заходу: аналіз відвідуваності, фінансових результатів, зворотного зв'язку; вимірювання досягнення поставлених цілей: кількість відвідувачів, медійний ефект, задоволення аудиторії; виявлення сильних і слабких сторін організації заходу. Підготовка звітності: звіт перед спонсорами, партнерами та керівництвом; Фінансовий звіт: доходи, витрати, прибуток або збитки; використання результатів аналізу для планування майбутніх заходів. - 6 год. (2, 4, 5, 8, 9, 16, 20, 23).

## **Змістовий модуль 4: Управління персоналом та оцінка ефективності**

### **Тема 1. Основи управління персоналом у культурних організаціях: Кадрова політика та управління людськими ресурсам (4 год.)**

Сутність кадрової політики. Вплив кадрової політики на корпоративну культуру та імідж організації. Визначення потреб в персоналі: аналіз поточного стану і прогнозування.

Розробка кадрової стратегії відповідно до місії та цілей організації. Політика підбору та відбору персоналу: критерії, методи, етапи. Розвиток та утримання персоналу: навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання.

Дотримання принципів рівності та недискримінації при наймі та управлінні персоналом. Розробка етичних стандартів для співробітників.

Планування людських ресурсів: визначення потреб у персоналі на основі стратегічних цілей організації; аналіз внутрішніх та зовнішніх ресурсів для задоволення кадрових потреб; розробка плану розподілу персоналу та визначення ключових ролей.

Підбір та адаптація персоналу: процес рекрутингу: оголошення вакансій, інтерв'ю, відбір кандидатів; адаптація нових працівників: інтеграція в команду, знайомство з корпоративною культурою; програми наставництва та підтримки нових співробітників.

Мотивація та розвиток персоналу: використання матеріальних та нематеріальних стимулів для підвищення мотивації; проведення оцінки персоналу: методи, інструменти, критерії.

Оцінка ефективності роботи: проведення регулярних оцінок ефективності та зворотного зв'язку; управління результативністю на основі оцінок та аналізу виконання завдань.

Розвиток лідерства та управлінських навичок: визначення та підтримка потенціалу лідерів всередині організації; проведення тренінгів та семінарів з розвитку управлінських навичок.

Управління конфліктами та командна взаємодія: методи попередження та вирішення конфліктів у колективі; формування команди та покращення командної роботи; розвиток корпоративної культури, що підтримує взаєморозуміння та співпрацю.

Ведення кадрового обліку: основні принципи ведення кадрової документації: трудові договори, посадові інструкції, накази; вимоги до зберігання та обліку персональних даних співробітників.

*Питання для самостійного вивчення:* Виклики та можливості в управлінні персоналом культурних організацій. Управління багатозадачними командами в умовах обмежених ресурсів: проблеми утримання талановитих працівників у конкурентному середовищі; управління змінами та адаптація персоналу до нових умов. Можливості для розвитку: використання нових технологій для оптимізації управління персоналом; створення можливостей для навчання та розвитку, які залучають і утримують талановитих працівників; впровадження гнучких робочих форматів та культурних інновацій. - 6 год. (1, 3, 6, 9, 12, 15, 22-26).

## **Тема 2. Мотивація персоналу у мистецьких проектах (4 год.)**

Класичні теорії мотивації. Теорія потреб Маслоу: фізіологічні потреби, безпека, соціальні потреби, визнання, самореалізація. Теорія двох факторів Герцберга: мотиваційні фактори та фактори гігієни. Теорія очікувань Врума: мотивація як функція очікувань, результатів та цінності винагороди.

Сучасні підходи до мотивації. Теорія самодетермінації: внутрішня та зовнішня мотивація. Мотивація через постановку цілей: важливість чітких, досяжних і вимірюваних цілей. Використання гнучких та адаптивних підходів до мотивації в умовах змін.

Особливості мотивації в мистецьких проектах. Творча свобода та самовираження: важливість творчої свободи для мотивації у мистецьких проектах; баланс між творчою автономією та управлінськими завданнями; забезпечення умов для самовираження та інновацій у роботі.

Роль визнання та підтримки: психологічні потреби митців у визнанні та оцінці їхньої праці; методи надання зворотного зв'язку, який підтримує мотивацію; підтримка та натхнення як ключові елементи лідерства в мистецьких проектах.

Командна мотивація та спільні цінності: важливість спільних цінностей та місії для мотивації команди; створення сприятливого середовища для співпраці та взаємопідтримки; вплив командної динаміки на мотивацію та ефективність роботи.

Інструменти мотивації персоналу у мистецьких проектах. Матеріальні стимули: заробітна плата, премії, бонуси як основні матеріальні стимули; важливість справедливої оплати праці для підтримки мотивації; використання гнучких систем винагороди в залежності від результатів роботи.

Нематеріальні стимули: визнання та похвала, можливості професійного розвитку, участь у цікавих проектах; організація творчих зустрічей, виставок, виступів для заохочення персоналу; гнучкий графік роботи, можливість працювати віддалено або в гібридному форматі.

Мотиваційні заходи: організація воркшопів, майстер-класів, тренінгів для підвищення кваліфікації та мотивації; створення програми наставництва для підтримки молодих або нових працівників; проведення корпоративних заходів для зміцнення командного духу та взаємоповаги.

Виклики в управлінні мотивацією у мистецьких проектах. Проблеми нерівності та суб'єктивності. Зміна мотиваційних пріоритетів. Вплив стресу та вигорання на мотивацію.

*Питання для самостійного вивчення:* Оцінка ефективності мотиваційних стратегій. Ключові показники ефективності мотиваційних заходів: показники продуктивності, задоволеності працівників, рівня залученості; методи оцінки ефективності мотиваційних програм; використання зворотного зв'язку для вдосконалення мотиваційних підходів. Аналіз результатів та адаптація стратегії. - 2 год. (1, 2, 5, 9, 11, 16, 21, 22).

### **Тема 3. Соціальна відповідальність у культурному менеджменті (2 год.)**

Роль культурних установ у суспільстві. Культурні установи як центри громадської активності: музеї, театри, галереї, бібліотеки як простори для соціальної взаємодії; вплив культурних установ на формування громадянської ідентичності та соціальної згуртованості; підтримка локальних спільнот через культурні ініціативи.

Освітня та виховна роль культурних установ: організація освітніх програм, лекцій, майстер-класів для різних вікових груп; роль культурних установ у збереженні та передачі культурної спадщини; формування культурних цінностей і підвищення культурного рівня населення.

Економічний вплив культурних установ: створення робочих місць та розвиток культурної індустрії; вплив на туристичний сектор та розвиток місцевої економіки; залучення інвестицій та підтримка локальних підприємств.

Основні аспекти соціальної відповідальності у культурному менеджменті.

Екологічна відповідальність: використання екологічно безпечних матеріалів та технологій у культурних проектах; організація екологічно відповідальних заходів: мінімізація відходів, енергозбереження; підтримка та популяризація екологічних ініціатив через культурні програми.

Соціальна відповідальність: інклюзивність та доступність культурних установ для всіх груп населення; підтримка соціально вразливих груп через культурні програми та заходи; розвиток програм соціальної підтримки та благодійності.

Культурна відповідальність: збереження та популяризація культурної спадщини; підтримка молодих митців та розвиток нових культурних форм; відповідальність за формування культурних трендів та громадської думки.

Стратегії впровадження соціальної відповідальності у культурних організаціях. Розробка стратегії соціальної відповідальності: визначення ключових напрямів соціальної відповідальності для культурної установи; інтеграція соціальної відповідальності у стратегію розвитку організації; створення програм, що відповідають потребам громади та суспільства.

Взаємодія з місцевою громадою та партнерами: партнерство з іншими організаціями, бізнесом, НГО для реалізації соціальних проектів; проведення консультацій з громадськістю щодо потреб і очікувань; залучення волонтерів та активістів до реалізації соціальних ініціатив.

Комунікація та звітність у соціально відповідальних проектах: прозорість у комунікації про соціально відповідальні ініціативи; публікація звітів про досягнення у сфері соціальної відповідальності; використання соціальних медіа та інших платформ для інформування громадськості.

Виклики та можливості соціальної відповідальності у культурному менеджменті. Обмеженість ресурсів для реалізації соціально відповідальних програм. Вирішення конфліктів інтересів між комерційними цілями та соціальною відповідальністю. Протидія соціальній нерівності та дискримінації у культурному середовищі.

Можливості: використання соціальної відповідальності як інструменту для залучення нових аудиторій; розширення впливу культурних установ через партнерства та міжнародну співпрацю; підвищення репутації та довіри до культурних установ через реалізацію соціально відповідальних ініціатив.

*Питання для самостійного вивчення:* Приклади успішних соціально відповідальних проектів у культурі. Кейси з реальної практики: обговорення відомих прикладів соціально відповідальних проектів у культурі; аналіз

успіхів та викликів, з якими стикалися організатори; уроки, які можна взяти з досвіду успішних проєктів. - 6 год. (1, 3, 4, 9, 12, 14, 21, 24).

#### **Тема 4. Створення та реалізація культурних проєктів (4 год.)**

Генерація ідеї: джерела натхнення та пошук унікальних ідей для культурних проєктів; врахування суспільних потреб та актуальних тенденцій у сфері культури; визначення цільової аудиторії та її потреб.

Розробка концепції: формулювання місії, цілей та завдань проєкту; визначення ключових меседжів та тематики проєкту; оцінка реалістичності та потенційного впливу проєкту.

Планування культурного проєкту. Розробка плану проєкту: визначення етапів реалізації проєкту: підготовчий, основний, завершальний; створення таймлайну: розподіл завдань та встановлення дедлайнів; визначення необхідних ресурсів: людських, фінансових, матеріальних.

Фінансове планування: складання бюджету проєкту: витрати на кожному етапі; пошук та залучення фінансування: спонсорські кошти, гранти, краудфандинг; контроль витрат та фінансовий звіт.

Ризик-менеджмент: ідентифікація потенційних ризиків та їх оцінка; розробка плану управління ризиками: стратегії мінімізації та реагування; впровадження системи моніторингу ризиків протягом реалізації проєкту.

Управління та координація культурного проєкту. Формування команди проєкту: визначення ролей та обов'язків учасників проєкту; принципи ефективного лідерства та командної роботи; координація дій команди: встановлення комунікаційних каналів та механізмів.

Управління ресурсами: планування та розподіл ресурсів для кожного етапу проєкту; контроль за використанням ресурсів: ефективність, економія, оптимізація; взаємодія з партнерами та підрядниками: укладення договорів, контроль виконання.

Моніторинг та контроль: встановлення ключових показників ефективності (КПІ) для оцінки прогресу; регулярний моніторинг виконання завдань та досягнення цілей; Коригування плану проєкту в залежності від результатів моніторингу.

Маркетинг та промоція культурного проєкту. Розробка маркетингової стратегії: визначення цільової аудиторії та каналів комунікації; вибір інструментів маркетингу: соціальні медіа, PR, реклама, події; створення бренду проєкту: логотип, візуальний стиль, меседжі.

Планування промо-кампанії: створення контенту для просування проєкту: відео, статті, подкасти; встановлення партнерських відносин для розширення впливу; організація заходів для залучення уваги до проєкту: прес-конференції, презентації, перформанси.

Оцінка ефективності промоції: аналіз результатів промо-кампанії: охоплення аудиторії, кількість відгуків, залучення; коригування стратегії в процесі реалізації проєкту; використання зворотного зв'язку для підвищення якості промоції.

Реалізація культурного проєкту.

Запуск проекту: підготовка до старту: перевірка готовності всіх компонентів; організація відкриття або презентації проекту для громадськості; початок реалізації основних заходів та активностей проекту.

Управління ходом проекту: моніторинг виконання плану: відповідність графіку, якість виконання; реагування на непередбачені обставини: коригування плану, управління кризами; залучення нових учасників або партнерів у процесі реалізації проекту.

Завершення проекту: підбиття підсумків: оцінка досягнення цілей та результатів проекту; підготовка звітності: фінансовий звіт, звіт перед спонсорами та партнерами; організація фінального заходу або презентації результатів проекту.

*Питання для самостійного вивчення:* Оцінка результатів проекту: вимірювання досягнутих результатів: кількісні та якісні показники; аналіз відповідності результатів цілям проекту; Визначення успіхів і недоліків у реалізації проекту. Зворотний зв'язок та уроки на майбутнє: Отримання зворотного зв'язку від учасників проекту, партнерів, аудиторії; Виявлення ключових уроків та рекомендацій для майбутніх проектів; використання отриманих знань для підвищення якості наступних проектів. Документування проекту: підготовка остаточного звіту про проект: висновки, рекомендації, аналіз; зберігання документів та матеріалів, створених в процесі реалізації проекту; підготовка матеріалів для публікації та розповсюдження досвіду. – 6 год. (1, 2, 5, 9, 11, 16, 21, 22).

## Зміст самостійної роботи студентів

### Розподіл годин, виділених на вивчення дисципліни

Найменування видів робіт	Розподіл годин
	денна форма
Самостійна робота, год., у т. ч. :	94
Підготовка до семінарських занять	35
Підготовка до поточного контролю	24
Опрацювання матеріалу, винесеного на самостійне вивчення	35

## ПОЛІТИКА КУРСУ

### *1) щодо системи поточного і підсумкового контролю*

*Організація поточного та підсумкового семестрового контролю знань студентів, проведення практик та атестації, переведення показників академічної успішності за 100-бальною шкалою в систему оцінок за національною шкалою здійснюється згідно з “Положенням про систему поточного і підсумкового контролю, оцінювання знань та визначення рейтингу здобувачів освіти”. Ознайомитись з документом можна за [посиланням](#).*



## **2) щодо оскарження результатів контрольних заходів**

Здобувачі вищої освіти мають право на оскарження оцінки з дисципліни отриманої під час контрольних заходів. Апеляція здійснюється відповідно до «Положення про політику та врегулювання конфліктних ситуацій». Ознайомитись з документом можна за [покликанням](#).



## **3) щодо відпрацювання пропущених занять**

Згідно «Положення про організацію освітнього процесу» здобувач допускається до семестрового контролю з конкретної навчальної дисципліни (семестрового екзамену, диференційованого заліку), якщо він виконав усі види робіт, передбачені на семестр навчальним планом та силабусом, підтвердив опанування на мінімальному рівні результатів навчання (отримав  $\geq 35$  бали), відпрацював визначені індивідуальним навчальним планом всі лекційні та семінарські заняття, на яких він був відсутній. Ознайомитись з документом можна за [покликанням](#).



## **4) щодо дотримання академічної доброчесності**

«Положення про академічну доброчесність» закріплює моральні принципи, норми та правила етичної поведінки, позитивного, сприятливого, доброчесного освітнього і наукового середовища, професійної діяльності та професійного спілкування спільноти Університету, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання. Ознайомитись з документом можна за [покликанням](#).



## **5) щодо використання штучного інтелекту**

«Положення про академічну доброчесність» визначає політику щодо використання технічних засобів на основі штучного інтелекту в освітньому процесі. Ознайомитись з документом можна за [покликанням](#).

## **б) щодо використання технічних засобів в аудиторії та правила комунікації**

Використання мобільних телефонів, планшетів та інших гаджетів під час лекційних та семінарських занять дозволяється виключно у навчальних цілях (для уточнення певних даних, перевірки правопису, отримання довідкової інформації тощо). На гаджетах повинен бути активований режим «без звуку» до початку заняття. Під час занять заборонено надсилання текстових повідомлень, прослуховування музики, перевірка електронної пошти, соціальних мереж тощо. Під час виконання заходів контролю використання гаджетів заборонено (за винятком, коли це передбачено умовами його проведення). У разі порушення цієї заборони результат анулюється без права перескладання.

Комунікація відбувається через електронну пошту і сторінку дисципліни в Moodle.

**7) щодо зарахування результатів навчання, здобутих шляхом формальної/інформальної освіти**

Процедури визнання результатів навчання, здобутих шляхом формальної/інформальної освіти визначаються «Положенням про порядок визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та / або інформальної освіти». Ознайомитись з документом можна за [покликанням](#).



Перелік електронних та інших ресурсів	Умови перезарахування
Курс підвищення кваліфікації. Тема: «Розкриття музичного потенціалу: підвищення кваліфікації в галузі музичного мистецтва». (Онлайн-платформа: Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації «КІПО»)	За наявності сертифікату може бути перезараховано семінарське заняття на одну з тем: Тема 2. Організаційна структура культурних установ або Тема 7. Розподіл ресурсів у культурних проєктах.
Участь у всеукраїнській або міжнародній науковій конференції (мистецького спрямування).	За підтвердження участі з доповіддю (або публікації тез) може бути перезараховано семінарське заняття на одну з тем: Тема 1. Поняття та основи менеджменту в культурі та мистецтві або Тема 3. Брендинг у сфері мистецтва.
курс «Академічна доброчесність в університеті» (Платформа ВУМ online).	За наявності сертифікату може бути перезараховано семінарське заняття на одну з тем: Тема 4. Використання цифрових технологій у маркетингу культури або Тема 3. Визначення місії та візії культурного проєкту.

## МЕТОДИ НАВЧАННЯ

При вивченні дисципліни застосовується комплекс методів для організації навчання студентів з метою розвитку їх логічного та абстрактного мислення, творчих здібностей, підвищення мотивації до навчання та формування особистості майбутнього фахівця.

Програмний результат навчання	Методи навчання	Метод оцінювання
РН 7. Володіти методами опрацювання музикознавчої літератури,	– словесні методи (розповідь, пояснення); – інтерактивні методи (дискусія);	<i>Поточний контроль:</i> – письмовий контроль на практичних заняттях;



<p>узагальнення та аналізу музичного матеріалу, принципами формування наукової теми та розуміння подальших перспектив розвитку даної проблематики в різних дослідницьких жанрах.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– робота з музикознавчою літературою;</li> <li>– проблемно-пошуковий метод, який ґрунтується на самостійному музичному мисленні, вирішенні проблемно-пошукових ситуацій тощо.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– самоконтроль.</li> </ul>
<p>PH12. Володіти термінологією музичного мистецтва, його понятійно-категоріальним апаратом.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– словесні методи (розповідь, пояснення);</li> <li>– інтерактивні методи (дискусія);</li> <li>– робота з музикознавчою літературою;</li> <li>– проблемно-пошуковий метод, який ґрунтується на самостійному музичному мисленні, вирішенні проблемно-пошукових ситуацій тощо.</li> </ul>	<p><i>Поточний контроль:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– письмовий контроль на практичних заняттях;</li> <li>– самоконтроль.</li> </ul>
<p>PH16. Виявляти розуміння фінансово-адміністративних принципів організації мистецьких заходів, закладів культури та музичної освіти.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інформаційні методи новітніх комп'ютерних технологій (дистанційні, мультимедійні, веб-, віртуально орієнтовані тощо);</li> <li>– проблемний метод (розв'язання завдань, наукове реферування);</li> <li>– проєктний метод (індивідуальна науково-дослідна робота).</li> </ul>	<p><i>Поточний контроль:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– письмовий контроль на практичних заняттях;</li> <li>– самоконтроль.</li> </ul> <p><i>Підсумковий контроль:</i> залік</p>

## ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Вид	Зміст	% від загальної оцінки	Бал	
			min	max
Поточні контрольні заходи	всього	60	35	60
Підсумкові контрольні заходи	залік	40	24	40
Всього:	-	100	60	100

Процедура проведення контрольних заходів, а саме поточного контролю знань протягом семестру та підсумкового семестрового контролю, регулюється «Положенням про систему поточного та підсумкового контролю оцінювання знань та визначення рейтингу студентів».

Фіксація **поточного** контролю здійснюється в «Електронному журналі обліку успішності академічної групи» на підставі чотирибальної шкали – «2»; «3»; «4»; «5». У разі відсутності студента на занятті виставляється «н». За результатами поточного контролю у Журналі, автоматично визначається підсумкова оцінка, здійснюється підрахунок пропущених занять.

Усі пропущені заняття, а також негативні оцінки студенти зобов'язані відпрацювати впродовж трьох наступних тижнів. У випадку недотримання цієї норми, замість «н» в журналі буде виставлено «0» (нуль балів), без права перездачі. Відпрацьоване лекційне заняття в електронному журналі позначається літерою «в».

Оцінки повинні відповідати таким критеріям:

**«відмінно»** – здобувач глибоко і обґрунтовано розкриває зміст всіх питань щодо теми, яка обговорюється на занятті, точно і повно дає визначення термінів і понять, логічно аналізує та оцінює явища і події з менеджменту культури та мистецтва. Виявляє самостійне, творче ставлення до концептуальних положень, підходів та принципів, переконливо аргументує власну позицію. Виявляє сформовану здатність до пошуку та використання додаткових джерел і матеріалів. Проявляє розуміння історичних тенденцій розвитку менеджменту культури та мистецтва;

**«добре»** – здобувач обґрунтовує провідні теоретичні положення, класифікує тенденції та напрями менеджменту культури та мистецтва, проявляє власне ставлення до них. Виявляє здатність логічного викладу

основних знань та використання засвоєних знань з незначними помилками. Аргументує наведені твердження та висновки, застосовуючи засвоєний теоретичний матеріал. Виявляє здатність до пошуку та використання додаткових джерел і матеріалів;

**«задовільно»** – здобувач частково відтворює зміст програмного матеріалу. Фрагментарно висвітлює теоретичні положення, класифікації, концептуальні ідеї, визначає сутність окремих термінів та понять. Нелогічно будує свою відповідь та недостатньо її обґрунтовує. Виявляє поверхову обізнаність з основною і додатковою літературою, як результат – недостатньо глибоке засвоєння навчального матеріалу та недостатньо розкриті питання теми;

**«незадовільно»** – відповіді здобувача мають репродуктивний характер. Він неефективно використовує знання, поверхово викладає програмний матеріал, що зумовлюється початковими уявленнями про предмет вивчення. Нелогічно будує свою відповідь та не обґрунтовує її. Студент не використовує додаткові джерела і матеріали; слабо орієнтується в історичних етапах розвитку вокально-естрадного мистецтва, має нечіткі уявлення про категоріальний апарат.

До підсумкового контролю допускаються студенти, які за результатами поточного контролю отримали не менше 35 балів. Усі студенти, що отримали 34 бали і менше, не допускаються до складання підсумкового контролю і на підставі укладання додаткового договору, здійснюють повторне вивчення дисципліни впродовж наступного навчального семестру. За результатами підсумкового контролю (залік) студент може отримати 40 балів. Студенти, які під час підсумкового контролю отримали 24 бали і менше, вважаються такими, що не здали залік і повинні йти на перездачу.

Загальна семестрова оцінка з дисципліни, яка виставляється в екзаменаційних відомостях оцінюється в балах (згідно з Шкалою оцінювання знань за ЄКТС) і є сумою балів, отриманих під час поточного та підсумкового контролю.

### Шкала оцінювання знань за ЄКТС:

Оцінка за національною шкалою	Рівень досягнень, %	Шкала ECTS
<b>Національна диференційована шкала</b>		
Відмінно	90 – 100	A
Добре	83 – 89	B
	75 – 82	C
Задовільно	67 – 74	D
	60 – 66	E
Незадовільно	35 – 59	FX

	0 – 34	F
<b>Національна недиференційована шкала</b>		
Зараховано	60 – 100	-
Не зараховано	0 – 59	-

Студенти, які не з'явилися на залік без поважних причин, вважаються такими, що одержали незадовільну оцінку.

## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

### Основна література

1. Абрамов Л. К. Азарова Т. В. Менеджмент у сфері культури. Кіровоград : ЦПТІ, 2000. 88 с.
2. Антонюк О. В Менеджмент культурно-мистецької сфери. Часопис Національної музичної академії України ім. П. І. Чайковського. 2011. № 2. С. 104-110.
3. Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва: підприємницький стиль. Львів: Літопис, 2008. 358 с.
4. Кольбер Ф. Маркетинг в сфері культури та мистецтв. Л.: Кальварія, 2004. 357 с.
5. Кузьмін О. Є., Мельник О. І. Основи менеджменту. К. : Академвидав, 2007. 462 с.
6. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. К. : Кондор, 2015. 563 с.
7. Поплавський М. М. Менеджер культури : підручник. К. : МП «Леся», 1996. 416 с.
8. Хміль Ф. І. Менеджмент: підручник. Київ: Вищашк., 1995. 351 с.
9. Яроміч С. А. Менеджмент у сфері культури : навчальний посібник. Кн. 1. Одеса: Центр практичного менеджменту культури, 2006. 274 с.

### *Додаткова література:*

10. Андрійчук В. Г., Багер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик : навчальний посібник. К., 1998. 314 с.
11. Ашаренкова Н. Г. Термінологічна культура як складова професійної компетентності менеджера. Збірник статей НАКККіМ, К., 2013. С. 32-38.
12. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Основи менеджменту : практикум. К. : Центр учбової літератури, 2007. 524 с.
13. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент : теоретичні основи і практикум. К. : Магнолія-плюс, 2003. 336 с.

14. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
15. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту : навчальний посібник. К. : Професіонал, 2009. 432 с.
16. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях : навчальний посібник / за заг. ред. Балашова А. М., Мошека Г. Є. К. : Алерта, 2018. 620 с.
17. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. К. : Академвидав, 2007. 576 с.
18. Яцура В. В., Жук О. П. Менеджмент : навчальний посібник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2008. 443 с.

***Інтернет-джерела:***

19. Асоціація культурних індустрій. URL: <http://culture.in.ua> .
20. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> .
21. Міністерство культури та інформаційної політики України. URL: <https://mkip.gov.ua> .
22. Національна бібліотека України імені В.І.Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> .
23. Павло Гудімов про роль куратора мистецтва URL: [https://www.youtube.com/watch?v=WzQb5MMkfk&list=PLsXGGLoDZzObW8WNp5UKDSBJbVHXi\\_rzh](https://www.youtube.com/watch?v=WzQb5MMkfk&list=PLsXGGLoDZzObW8WNp5UKDSBJbVHXi_rzh) .
24. Репозитарій Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. URL: <http://elib.nakkim.edu.ua> .
25. Український культурний фонд: URL: <https://ucf.in.ua/>
26. Український портал менеджменту. URL: <http://management.com.ua>