

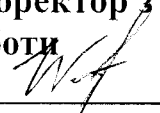
**ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»**

Факультет суспільних та прикладних наук

Кафедра естрадно-вокального мистецтва

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Проректор з навчально-методичної
роботи**


Ярослав ШТАНЬКО
“31” 08 2026 р.

МЕНЕДЖМЕНТ КУЛЬТУРИ ТА МИСТЕЦТВА

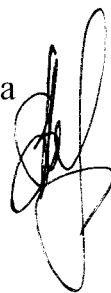
СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Галузь знань:	В Культура, мистецтво та гуманітарні науки
Спеціальність:	B5 Музичне мистецтво
Освітньо-професійна програма:	«Естрадний спів»
Освітній рівень:	перший (бакалаврський)
Статус дисципліни:	вибіркова
Мова викладання, навчання та оцінювання:	українська
Семестр викладання	III-VIII

**Івано-Франківськ
2026**

РОЗРОБНИК:

доцент кафедри естрадно-вокального мистецтва
Заслужена артистка України



Наталія ШОТУРМА

ЗАТВЕРДЖЕНО:

на засіданні кафедри естрадно-вокального мистецтва,
протокол № 1 від «28» серпня 2026 р.

Завідувач кафедри



Наталія ТОЛОШНЯК

УЗГОДЖЕНО:

Гарант ОПП



Наталія ТОЛОШНЯК

СХВАЛЕНО:

на засіданні Науково-методичної ради,
протокол № 1 від «31» серпня 2026 р.

e-mail	<u>nataliia.shoturma@ukd.edu.ua</u>
Номер аудиторії чи кафедри	<u>Кафедра естрадно-вокального мистецтва,</u> <u>ауд. 609</u>
Посилання на сайт	<u>https://ukd.edu.ua/</u>
Сторінка курсу в СДО	<u>Менеджмент культури та мистецтва</u>

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: 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 проєктами;
- 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 проєктів;
- організовувати музичні події та забезпечувати їх успішне проведення;

- здійснювати фінансове планування та залучати ресурси для підтримки музичних ініціатив.

Шифр та назва компетентності	Шифр та назва програмних результатів навчання
ЗК 2. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності. ЗК 4. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми. ЗК 5. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел. ЗК 6. Навички міжособистісної взаємодії. ЗК 13. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість. ЗК 14. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій. ЗК 15. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).	ПРН 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. ПРН 11. Застосовувати теоретичні знання та навички в редакторській /менеджерській/лекторській/звукорежисерській практичній діяльності. ПРН 12. Володіти термінологією музичного мистецтва, його понятійно-категоріальним апаратом. ПРН 16. Виявляти розуміння фінансово-адміністративних принципів організації мистецьких заходів, закладів культури та музичної освіти. ПРН 17. Демонструвати аргументовані знання з особливостей музичних стилів різних епох.

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

ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Курс	2		
Семестр	3-4		
Кількість кредитів ECTS	Денна форма		Заочна форма
	5		-
Аудиторні навчальні заняття		денна форма	заочна форма
	лекції	24 (в годинах)	-
	семінари	32 (в годинах)	-
Самостійна робота		94 (в годинах)	-
Форма підсумкового контролю	Залік (4 семестр)		

Курс	3		
Семестр	5-6		
Кількість кредитів ECTS	Денна форма		Заочна форма
	4		-
		денна форма	заочна форма

Аудиторні навчальні заняття	лекції	20 (в годинах)	-
	семінари	36 (в годинах)	-
Самостійна робота		64 (в годинах)	-
Форма підсумкового контролю	Залік (6 семестр)		

Курс	4		
Семестр	7-8		
Кількість кредитів ECTS	Денна форма		Заочна форма
	4		-
Аудиторні навчальні заняття		денна форма	заочна форма
	лекції	20 (в годинах)	-
	семінари	36 (в годинах)	-
Самостійна робота		64 (в годинах)	-
Форма підсумкового контролю	Екзамен (8 семестр)		

ЗАГАЛЬНИЙ ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Курс	2, 3, 4		
Семестр	3-8		
Кількість кредитів ECTS	Денна форма		Заочна форма
	13		-
Аудиторні навчальні заняття		денна форма	заочна форма
	лекції	64 (в годинах)	-
	семінари	104 (в годинах)	-
Самостійна робота		222 (в годинах)	-
Форма підсумкового контролю	залік (4, 6 сем.), екзамен (8 сем.)		

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«МЕНЕДЖМЕНТ КУЛЬТУРИ ТА МИСТЕЦТВА»

ДРУГИЙ КУРС

III семестр

Змістовний модуль 1. Основи менеджменту в культурі та мистецтві

Перелік тем лекційного матеріалу

Тема 1. Сутність і функції менеджменту у сфері культури й мистецтва (2 год.)

Визначення менеджменту у культурній сфері: основні підходи та специфіка. Ключові функції менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль. Відмінності культурного менеджменту від бізнес-менеджменту. Взаємозв'язок менеджменту та розвитку культурних інституцій.

Самостійне вивчення: Ознайомитися зі статтею про культурний менеджмент в Україні (наприклад, на Culture Ukraine). Підготувати короткий огляд ролі культурного менеджера в сучасному суспільстві. Проаналізувати інтерв'ю з українським або європейським культурним менеджером (на вибір студента). (1, 6, 8, 12, 16).

Тема 2. Організаційні моделі культурних інституцій (2 год.)

Типологія культурних інституцій: державні, приватні, незалежні. Моделі управління (ієрархічна, мережева, проектна). Сучасні тенденції децентралізації та автономії культурних закладів.

Самостійне вивчення: Порівняти моделі управління театром, музеєм і культурним центром. Ознайомитися з матеріалами про мережеву модель управління культурними хабами (наприклад, Jam Factory Lviv). Підготувати коротку презентацію про переваги та недоліки однієї з моделей. (2, 5, 8, 11).

Тема 3. Управління мистецькими проектами: етапи та особливості (2 год.)

Життєвий цикл мистецького проекту. Планування, організація, реалізація, моніторинг, завершення. Відмінності мистецьких проектів від комерційних.

Самостійне вивчення: Проаналізувати структуру реального мистецького проекту. Переглянути відео-кейси українських фестивалів (ГогольFest, Porto Franko). Побудувати схему «життєвого циклу» обраного проекту. (6, 9, 12).

Тема 4. Нормативно-правова база культурної діяльності (2 год.)

Закони та підзаконні акти України. Авторське право і суміжні права. Законодавство про меценатство та спонсорство. Європейський досвід.

Самостійне вивчення: Опрацювати Закон України «Про культуру». Ознайомитися із Законом «Про авторське право і суміжні права». Порівняти українське та європейське законодавство у сфері культури.(11, 14).

Тема 5. Роль менеджера у культурних проектах: компетенції та лідерство (2 год.)

Компетенції менеджера. Лідерські стилі. Взаємодія з командою та стейкхолдерами.

Самостійне вивчення: Прочитати інтерв'ю з культурними лідерами (Влад Троїцький, Олександра Коваль). Визначити 5 ключових компетенцій культурного менеджера. Есе «Яким лідером я бачу себе у культурному проекті?». (6, 9, 13).

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

Сутність поняття «управління змінами» та його значення для культурних організацій. Етапи: діагностика, планування, реалізація, закріплення. Опір змінам та методи подолання.

Самостійне вивчення: Ознайомитися з кейсами реформ (УКФ, Суспільне). Дослідити приклад успішної трансформації за кордоном. Написати аналіз «Чому працівники чинять опір змінам?». (5, 9, 12).

Зміст практичних занять

Тема 1. Сутність менеджменту, аналіз організаційних моделей культурних інституцій (4 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). 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.

Самостійне вивчення: Порівняння традиційних та сучасних підходів до управління культурними проектами. Аналіз функцій менеджера в різних типах мистецьких організацій. Порівняльний аналіз лінійної та матричної організаційних структур на прикладі двох культурних установ (наприклад, музею та театру). Дослідити моделі роботи Івано-Франківського національного академічного драматичного театру ім. Івана Франка, «Мистецького Арсеналу», сучасних хабів. Підготувати порівняльну таблицю.

Тема 2. Розробка схеми управління мистецьким проектом (4 год.)

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).

Самостійне вивчення: Приклади успішних мистецьких проектів і аналіз їх життєвого циклу. Ознайомитися з грантовими програмами (House of Europe, УКФ). Підготувати схему управління власним проектом.

Тема 3. Лідерство та компетенції менеджера (4 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 проектів (формування бачення та стратегії; мотивація та залучення команди. Рольова гра «менеджер і команда». Ситуаційні вправи для вирішення конфліктів. Переговори з «партнером». Аналіз культурних лідерів.

Самостійне вивчення: Вплив лідера на зовнішнє середовище. Взаємодія з партнерами, спонсорами та іншими зацікавленими сторонами. Лідер як обличчя культурного проекту. Управління іміджем організації та проекту. Ознайомитися з книгою Дж. Максвелла «21 закон лідерства» (обрати 3 принципи). Підготувати повідомлення про українського культурного лідера.

Тема 4. Моделювання управління змінами (4 год.)

Виклики та можливості при управлінні змінами (опір змін 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). Кейс: цифрові технології у бібліотеці/театрі. Виявлення опору змін. Розробка стратегії подолання. Презентація групових рішень.

Самостійне 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. Ознайомитися з прикладами цифровізації бібліотек (Дія.Бібліотека). Написати огляд «Цифрові інновації у культурних інституціях Європи».

IV семестр

Змістовний модуль 2. Стратегічне планування та фінансовий менеджмент у культурі

Перелік тем лекційного матеріалу

Тема 1. Стратегічне планування в культурних проєктах: візія, цілі та дорожня карта (2 год.)

Сутність стратегічного планування та його роль у стійкому розвитку культурних інституцій. SWOT/PEST-аналіз: інструменти для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища. Етапи розробки стратегії: від формування місії та візії до постановки SMART-цілей. Гібридні моделі планування для державних та незалежних інституцій в умовах гібридної війни.

Самостійне вивчення: Проаналізувати стратегію розвитку «Мистецького Арсеналу» або Українського культурного фонду (УКФ), виявивши ключові цілі та пріоритети. Ознайомитися з європейськими культурними стратегіями (наприклад, стратегія Європейської Комісії «Новий європейський Баугауз»). Створити аналітичну таблицю, порівнюючи стратегічні підходи українських та європейських культурних інституцій. (5, 7, 9).

Тема 2. Фінансовий менеджмент у сфері культури: бюджетування, джерела та контроль (2 год.)

Бюджетування культурного проєкту: від кошторису до фінансового контролю. Основні джерела фінансування. Публічне: державне та муніципальне фінансування, гранти. Приватне: меценатство, спонсорство, доходи від власної діяльності (продаж квитків, сувенірів). Змішане: краудфандинг, краудсорсинг. Фінансова звітність та аудит у культурних проєктах.

Самостійне вивчення: Ознайомитися з бюджетами успішних проєктів, що були підтримані УКФ. Дослідити механізми роботи українських краудфандингових платформ («Спільнокошт», Patreon, Kickstarter) та проаналізувати успішні кейси. Есе: «Які інструменти фінансування є найефективнішими для українських культурних проєктів в умовах економічної кризи?» (3, 4, 7).

Тема 3. Грантова діяльність та міжнародна співпраця (2 год.)

Провідні міжнародні програми: Creative Europe, Erasmus+, House of Europe та інші (наприклад, Goethe-Institut, British Council). Алгоритм написання грантової заявки: від ідеї до фінального бюджету. Формування партнерської мережі: як знайти та укласти угоду з міжнародними партнерами.

Самостійне вивчення: Детально ознайомитися з умовами участі в програмі Creative Europe. Проаналізувати один успішний кейс української організації, яка реалізувала міжнародний грантовий проєкт. Підготувати короткий опис власної ідеї для грантової заявки, включаючи цілі, аудиторію та орієнтовний бюджет.(6, 7, 10).

Тема 4. Управління ризиками: від прогнозування до кризових комунікацій (2 год.)

Класифікація ризиків: фінансові, організаційні, репутаційні, безпекові та етичні. Методи оцінки ризиків: якісні та кількісні підходи. Розробка стратегії управління ризиками: превентивні заходи, плани реагування та антикризові комунікації.

Самостійне вивчення: Дослідити приклади «кризових ситуацій» у культурних подіях України (наприклад, скасування заходів, конфлікти, фінансові проблеми). Скласти список можливих ризиків для уявного фестивалю та розробити матрицю ризиків з планом мінімізації.(9, 12, 15).

Тема 5. Фандрейзинг у культурі: стратегії та інструменти (2 год.)

Фандрейзинг vs. Спонсорство: ключові відмінності та підходи. Техніки пошуку та залучення ресурсів: від індивідуальних донорів до корпоративних партнерів. Побудова довгострокових відносин з меценатами та донорами.

Самостійне вивчення: Ознайомитися з успішними фандрейзинговими кампаніями українських культурних інституцій (наприклад, збори на відновлення об'єктів культури). Проаналізувати статтю, присвячену фандрейзингу в умовах воєнного стану. Розробити короткий фандрейзинговий план для уявного проєкту, визначивши цільову аудиторію донорів та ключові повідомлення.(5, 7, 14).

Тема 6. Соціально-економічний вплив культурних проєктів (2 год.)

Оцінка впливу культури: економічний, соціальний, освітній та туристичний ефекти. Індикатори ефективності (KPIs) та методи вимірювання успіху. Культурні та креативні індустрії як драйвер розвитку економіки.

Самостійне вивчення: Ознайомитися зі звітами ЮНЕСКО або Європейської Комісії про вплив культурних індустрій. Підготувати приклад українського культурного проєкту, який мав значний економічний або соціальний ефект. Есе: «Культура як економічний ресурс: чи може вона стати ключовим фактором відбудови України?»(5, 7, 14, 15).

Зміст практичних занять

Тема 1. Розробка стратегічного плану культурної інституції (4 год.)

Групове моделювання: Студенти діляться на групи. Кожна група обирає або отримує кейс уявного культурного центру (наприклад, «Центр сучасної фотографії», «Дитячий театр-студія» тощо).

Аналіз та SWOT: Кожна група проводить SWOT-аналіз для свого центру, враховуючи специфіку міста чи регіону, де він розташований.

Розробка стратегії: Групи формують місію, візію та ключові стратегічні цілі на 3-5 років. Важливо, щоб цілі були конкретними та вимірюваними.

Фінальна презентація: Презентація розробленої стратегії з обґрунтуванням кожного етапу.

Самостійне вивчення: Ознайомитися з «Стратегією культури м. Львів» або «Київської культурної стратегії» як зразком комплексного планування. Виконати PEST-аналіз для обраного кейсу, щоб оцінити зовнішні фактори (політичні, економічні, соціальні, технологічні).

Тема 2. Бюджетування культурного проєкту: від кошторису до фінансового звіту (4 год.)

Аналіз кейсу: Кожна група отримує опис умов проєкту (наприклад, проведення одноденного фестивалю, театральної вистави).

Студенти створюють деталізований кошторис, включаючи витрати (оренда, гонорари, реклама, технічне забезпечення) та очікувані доходи (квитки, спонсорство, продаж сувенірів).

Розрахувати точку беззбитковості та співвідношення витрат і доходів.

Обговорити, які бюджетні ризики можуть виникнути.

Самостійне вивчення: Знайти та проаналізувати 2-3 приклади бюджетів успішних грантових заявок (наприклад, проєкти від УКФ або Creative Europe). Підготувати власний бюджет на 1 сторінку для уявного проєкту, використовуючи шаблон, наданий викладачем.

Тема 3. Підготовка грантової заявки: від ідеї до успіху (4 год.)

Детальний розбір структури грантової заявки (мета, завдання, цільова аудиторія, очікувані результати, календарний план).

Групова робота: Групи працюють над підготовкою грантової заявки для проєкту, розробленого на попередніх заняттях.

«Pitch» проєкту: Кожна група робить короткий «пітчінг» свого проєкту, наче перед грантовим комітетом.

Самостійне вивчення: Ознайомитися з формою заявки УКФ та інструкціями щодо її заповнення. Написати короткий опис (до 500 слів) власного проєкту, з яким можна було б податися на грант.

Тема 4. Аналіз та управління ризиками проєкту (4 год.)

Кейс-стаді: Використання кейсу «Фестиваль сучасної музики» з попереднього заняття.

Визначити потенційні ризики для фестивалю, поділивши їх на категорії (фінансові, організаційні, репутаційні, безпекові).

Створити матрицю ризиків (Ймовірність×Вплив), що дозволить візуалізувати пріоритетність кожного ризику.

Розробка плану реагування: Запропонувати конкретний план дій для кожного ключового ризику.

Самостійне вивчення: Дослідити приклад проваленого культурного заходу або скандалу в медіа. Скласти перелік ризиків для власного проекту з теми 3.

Тема 5. Фандрейзингова стратегія та краудфандинг (2 год.)

Вибір проєкту: Кожна група обирає культурний проєкт, що потребує фінансування.

Розробка стратегії: Розробити план залучення ресурсів, визначивши цільову аудиторію (донори, бізнес, громада) та ключові повідомлення.

Підготувати та презентувати «фандрейзинговий пакет», який можна було б відправити потенційним донорам або партнерам.

Самостійне вивчення: Ознайомитися з платформою «Спільнокошт» та проаналізувати 2-3 успішні кампанії. Створити приклад сторінки краудфандингової кампанії (наприклад, у форматі презентації), що включає опис проєкту, відео, систему винагород для донорів.

ТРЕТІЙ КУРС

V семестр

Змістовний модуль 3. Маркетинг у сфері культури і мистецтва

Перелік тем лекційного матеріалу

Тема 1. Маркетинг у культурній сфері: специфіка та базові принципи (2 год.)

Основи культурного маркетингу: відмінність від комерційного (продаж квитка vs. продаж досвіду та цінності).

Цільова аудиторія: сегментація, аналіз потреб та поведінки, створення портрета споживача культури.

Маркетинговий комплекс 4P/7P: адаптація класичних моделей до специфіки культурної сфери (Product, Price, Place, Promotion).

Самостійне вивчення: Ознайомитися з маркетинговими стратегіями відомих світових інституцій (наприклад, Лувр, Тейт Модерн). Есе: «Чому маркетинг у культурі — це не лише просування, а й місія?».(6, 8, 9).

Тема 2. Брендинг культурної організації: ідентичність та розпізнавання (2 год.)

Бренд-архітектура культурної інституції: від назви до брендбуку. Елементи візуальної ідентичності: логотип, фірмові кольори, шрифти, фотостиль. Звуковий та текстовий бренд: Tone of Voice, слогани, музичний супровід.

Самостійне вивчення: Проаналізувати айдентику Ukrainian Institute та її відповідність місії організації. Порівняти бренди двох українських фестивалів (наприклад, Atlas Weekend і Brave! Factory Festival), виявивши ключові відмінності в їхній комунікації.(6, 8, 13).

Тема 3. Digital-маркетинг: нові інструменти для культурного просування (2 год.)

SMM-стратегія: вибір платформ (Instagram, Facebook, TikTok), контент-план та взаємодія з аудиторією. Таргетована реклама: основні принципи та налаштування, сегментація аудиторії, ретаргетинг. Інструменти Google для культури: Google Analytics, Google Ads, Google Arts & Culture.

Самостійне вивчення: Кейс-стаді: проаналізувати успішну SMM-кампанію українського культурного проєкту. Розробити 3 приклади постів для однієї події у різних соціальних мережах, враховуючи специфіку кожної платформи.(7, 9, 14).

Тема 4. PR та комунікації в культурі: від пресрелізу до медіа-партнерства (2 год.)

Пресреліз та прескіт: як створити інформаційний привід та зацікавити журналістів. Робота зі медіа: медіа-партнерство, організація пресконференцій, інтерв'ю. Співпраця з лідерами думок: інфлюенсери, блогери, мікроблогери та їх роль у просуванні. Ефективні промо-матеріали: афіша, постер, трейлер.

Самостійне вивчення: Проаналізувати промо-кампанію Leopold Jazz Fest або іншої великої події, виявивши ключові комунікаційні канали. Ознайомитися з кейсами співпраці українських культурних проєктів з блогерами.(2, 6, 13).

Тема 5. Аналітика та оцінка ефективності маркетингових комунікацій (2 год.)

KPI (Key Performance Indicators) у культурному маркетингу: відвідуваність, залученість, охоплення, конверсія. Методи збору даних: опитування аудиторії, аналіз продажів, моніторинг згадок у ЗМІ. Інструменти аналітики: Google Analytics, Meta Business Suite, Hotjar.

Самостійне вивчення: Ознайомитися з основами Google Analytics для вебсайту культурного проєкту. Наприклад, як відстежувати кількість відвідувачів, джерела трафіку та конверсію. Розробити систему KPI для уявного культурного заходу (наприклад, театральної вистави або виставки), що включатиме як кількісні (продаж квитків, охоплення в соцмережах), так і якісні показники (рейтинг задоволеності глядачів). Написати есе на тему: «Чи можна виміряти емоційний ефект від культурного заходу, і якщо так, то як?». У цьому есе студенти мають запропонувати методи оцінки, які виходять за рамки традиційних KPI.(7, 9, 12).

Зміст практичних занять

Тема 1. Аналіз ринку культурних послуг та цільової аудиторії (4 год.)

Студенти діляться на групи, кожна з яких обирає культурну сферу для аналізу (музика, театр, кіно, візуальне мистецтво, література, тощо).

За допомогою онлайн-інструментів, опитувань та відкритих джерел інформації (наприклад, звітів Держстату, аналітичних статей) групи збирають дані про поведінку, уподобання та потреби своєї цільової аудиторії.

Студенти створюють деталізований портрет споживача (або «персони»), включаючи демографічні дані, інтереси, спосіб споживання контенту, а також мотивацію та «біль» аудиторії.

Кожна група презентує свій аналітичний звіт, обґрунтовуючи свої висновки.

Самостійне вивчення: Ознайомитися з аналітичними звітами таких організацій, як Creative Europe, Goethe-Institut або УКФ, щоб зрозуміти сучасні тренди. Провести мінідослідження культурних уподобань серед своїх однолітків чи родичів, застосовуючи отримані навички.

Тема 2. Брендинг культурного проєкту: створення ідентичності (4 год.)

Студенти обирають культурний захід (наприклад, фестиваль, виставку) і проводять брейншторм для визначення його цінностей, місії та ключових повідомлень.

Створюють базові елементи бренду: назву, слоган, логотип та палітру кольорів. Це можна зробити за допомогою графічних редакторів (Canva, Figma).

Розробляють Tone of Voice (стиль спілкування), що відповідає цінностям бренду (наприклад, офіційний, дружній, провокаційний).

Готують буклет або слайдову презентацію (брендбук), який візуалізує всі розроблені елементи.

Самостійне вивчення: Проаналізувати айдентику Українського інституту та порівняти її з брендами двох успішних українських фестивалів, наприклад, Atlas Weekend і Molodist. Написати есе на тему: «Яким має бути бренд культурної інституції XXI ст.?».

Тема 3. Digital-маркетинг: розробка SMM-стратегії (4 год.)

Студенти розробляють SMM-план на 2 тижні для обраного на попередньому занятті проєкту.

Створюють детальний контент-план, включаючи теми для постів, сторіс та відео, а також формат контенту.

Визначають цільові сегменти для платної реклами, орієнтовний бюджет та ключові повідомлення.

Кожна група презентує свій план з прикладами постів, аналізом аудиторії та обґрунтуванням вибору каналів.

Самостійне вивчення: Дослідити кейс SMM-просування GogolFest або іншого масштабного культурного проєкту. Скласти приклади 3-5 постів для обраного проєкту у різних соціальних мережах (наприклад, TikTok, Instagram, Facebook), враховуючи специфіку кожної платформи.

Тема 4. PR-кампанія та промоція заходу (4 год.)

Студенти розробляють медіа-план, який включає роботу із медіа, лідерами думок та блогерами.

Промо-матеріали: Створюють візуальні матеріали, що відповідають бренду проєкту: афішу та постер (за допомогою Canva), а також сценарій для промо-відео чи ролика.

Пишуть пресреліз, який можна було б відправити журналістам.

Самостійне вивчення: Проаналізувати промо-кампанію Leopold Jazz Fest або іншого успішного заходу, виділивши їхні основні комунікаційні канали та повідомлення. Дослідити приклади співпраці українських культурних організацій з блогерами.

Тема 5. Оцінка ефективності маркетингової кампанії (2 год.)

Робота з даними: Студенти отримують набір умовних даних (кількість проданих квитків, бюджет на рекламу, охоплення в соцмережах) після «проведення» заходу.

Розраховують ROI (Return on Investment) та інші KPI, щоб оцінити ефективність інвестицій.

Аналітичний звіт: Готують звіт для «керівництва», який включає аналіз результатів, висновки та рекомендації щодо покращення майбутніх кампаній.

Самостійне вивчення: Ознайомитися з інтерфейсом Meta Business Suite або Google Analytics для культурних проєктів. Підготувати короткий висновок про те, які показники (метрики) є найважливішими для культурного проєкту і чому.

VI семестр

Змістовний модуль 4. Управління людським капіталом у культурі

Перелік тем лекційного матеріалу

Тема 1. Кадрова політика культурної організації: формування команди мрії (2 год.)

Сучасна кадрова політика, від адміністрування до управління людським капіталом. Етапи роботи з персоналом: найм, адаптація, професійний розвиток і утримання. Особливості HR-менеджменту у сфері культури: робота з творчими особистостями, фрілансерами та волонтерами.

Самостійне вивчення: Проаналізувати кадрову стратегію Національного художнього музею України або іншої провідної української культурної інституції. Порівняти кадрову політику державної та приватної організації, виділивши їхні переваги та недоліки. Написати есе на тему : «Якою має бути кадрова політика культурної інституції XXI ст. в умовах України?».(9, 11, 12).

Тема 2. Мотивація персоналу (2 год.)

Класичні та сучасні теорії мотивації, від піраміди Маслоу до теорії самовизначення. Матеріальні та нематеріальні стимули: як збалансувати оплату праці, бонуси, гнучкий графік, визнання та можливості для зростання.

Специфіка мотивації творчих колективів: як підтримувати креативність, інноваційність та високу віддачу.

Самостійне вивчення: Ознайомитися з прикладами ефективної нематеріальної мотивації в українських культурних організаціях. Створити власний перелік з 10 найбільш ефективних, на вашу думку, стимулів для співробітників у культурній сфері. Написати есе на тему: «Що мотивує мене працювати у культурі: матеріальне чи ідейне?».(9, 12, 14).

Тема 3. Соціальна відповідальність: культура як інструмент змін (2 год.)

Концепція CSR (Corporate Social Responsibility), її значення для культурних організацій. Напрямки соціальної відповідальності: інклюзивність, екологія, співпраця з громадою, освітні проєкти. Кейс-стаді: успішні приклади соціальних програм у світовій та українській культурі.

Самостійне вивчення: Дослідити кейс «Музей у темряві» або інший інклюзивний проєкт в Україні. Ознайомитися з CSR-практиками європейських театрів чи музеїв (наприклад, проєкти для людей з інвалідністю, програми для соціально незахищених груп). Підготувати мініпроєкт соціальної відповідальності для уявного культурного центру у вашому місті.(7, 11, 14).

Тема 4. Управління конфліктами та командоутворення (2 год.)

Типи конфліктів у колективі, від міжособистісних до організаційних. Методи вирішення: переговори, медіація, фасилітація. Роль менеджера як фасилітатора, інструменти для побудови здорової комунікації. Командоутворення.

Самостійне вивчення: Ознайомитися з теорією ролей Белбіна або іншою моделлю командної роботи. На основі особистого досвіду або медіа, підготувати приклад конфліктної ситуації в культурній організації. Написати рефлексію: «Мій стиль поведінки у конфлікті».(5, 9, 12).

Тема 5. Лідерство та оцінка ефективності персоналу (2 год.)

Стилі лідерства, від авторитарного до трансформаційного та сервісного. KPI (Key Performance Indicators) для персоналу, розробка показників ефективності для творчих і адміністративних працівників. Методи оцінювання: 360-градусна оцінка, performance review, зворотний зв'язок.

Самостійне вивчення: Проаналізувати моделі лідерства у міжнародних культурних організаціях (наприклад, артдиректорів чи директорів театрів). Розробити систему KPI для уявного артменеджера. Написати статтю на тему: «Лідерство у культурі: чому це не лише про владу, а й про відповідальність».(6, 9, 12).

Зміст практичних занять

Тема 1. Розробка кадрової політики та організаційної структури (4 год.)

Студенти обирають тип установи: державний театр, приватна галерея, громадська організація чи креативне агентство. Кожна група розробляє документ «Кадрова стратегія», який включає розділи про найм, адаптацію, розвиток та утримання персоналу. Робота над стратегією має враховувати специфіку обраної організації. Презентація відбувається у форматі круглого столу, де групи обговорюють та захищають свої стратегії.

Самостійне вивчення: Проаналізувати кадрові стратегії двох українських музеїв або театрів. Виділити ключові відмінності в їхніх підходах до роботи з персоналом.

Тема 2. Створення системи мотивації для творчого колективу (4 год.)

Студенти отримують кейс фестивальної команди, де потрібно розробити систему мотивації. Завдання — створити систему, яка включає як матеріальні (гонорари, бонуси), так і нематеріальні стимули (визнання, можливості для зростання, гнучкий графік, творча свобода). Ця система має бути оформлена у вигляді таблиці з чітким описом кожного стимулу та його застосування. Під час обговорення студенти дискутують про переваги та недоліки різних типів стимулів.

Самостійне вивчення: Порівняти різні теорії мотивації (наприклад, Маслоу, Герцберга) на прикладах культурних інституцій. Написати коротке есе «Як мотивувати команду працювати безкоштовно?» на прикладі волонтерства.

Тема 3. Соціальна відповідальність і співпраця з громадою (4 год.)

Завдання — розробити план соціальної відповідальності (CSR) для обраної культурної установи (музею, галереї). Студенти мають визначити цільову групу (наприклад, ветерани, діти-сироти, люди з інвалідністю) та розробити конкретну програму, яка відповідає їхнім потребам. Презентація стратегії має включати мету, завдання, очікувані результати та бюджет.

Самостійне вивчення: Дослідити приклади освітніх та інклюзивних програм в українській культурі. Проаналізувати, як європейські музеї співпрацюють з громадами та вирішують соціальні проблеми.

Тема 4. Рольова гра «Управління конфліктами в команді» (4 год.)

Студенти беруть участь у рольовій грі, де імітується конфліктна ситуація в колективі (наприклад, «творчий конфлікт» між режисером та актором). Завдання учасників — виявити причини конфлікту та запропонувати шляхи його вирішення за допомогою методів переговорів та медіації. Один зі студентів бере на себе роль фасилітатора, який допомагає знайти компроміс.

Самостійне вивчення: Підготувати реальний кейс із власного досвіду або з медіа про конфліктну ситуацію в культурній інституції. Написати рефлексію «Мій стиль поведінки у конфлікті».

Тема 5. Лідерство та оцінка ефективності персоналу (2 год.)

Студенти беруть участь у вправі «Лідер і команда», де вони відпрацьовують різні лідерські стилі. Після цього вони розробляють систему КРІ для уявного артменеджера, що включає показники ефективності, які відображають як кількісні (кількість реалізованих проєктів, залучення коштів), так і якісні (зворотний зв'язок від команди, креативність) результати.

Самостійне вивчення: Скласти власний план розвитку лідерських якостей, ґрунтуючись на теорії. Підготувати презентацію на тему «Як оцінювати ефективність творчого персоналу?».

ЧЕТВЕРТИЙ КУРС

VII семестр

Змістовний модуль 5. Практичний менеджмент культурних проєктів (I частина)

Перелік тем лекційного матеріалу

Тема 1. Генерація ідей культурних проєктів: від джерела до концепції (2 год.)

Аналіз основних джерел ідей для культурних проєктів, таких як дослідження сучасних трендів, аналіз потреб громади та реагування на соціальні виклики. Будуть представлені ключові творчі методи генерації ідей, зокрема мозковий штурм (brainstorming) та дизайн-мислення (design thinking), з покроковим розбором процесу: емпатія, визначення проблеми, генерація ідей, прототипування та тестування.

Самостійне вивчення: Ознайомитися з інтерв'ю засновників успішних українських фестивалів (наприклад, GogolFest, «Книжковий Арсенал»), з метою аналізу джерел їхніх ідей. Підготувати 3 авторські ідеї для культурних проєктів, які відповідають актуальним викликам сьогодення. (6, 7, 9).

Тема 2. Планування проєктів: від ідеї до дорожньої карти (2 год.)

Постановка конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі SMART-цілей, а також розробка деталізованого переліку завдань і визначення необхідних ресурсів. Розглядаються основні інструменти планування, такі як діаграма Ганта (Gantt chart) для візуалізації термінів виконання та залежності завдань, а також метод критичного шляху (Critical Path Method), що дозволяє оптимізувати робочий процес.

Самостійне вивчення: Скласти деталізовану діаграму Ганта для уявного проєкту, використовуючи онлайн-інструменти або програмне забезпечення. (5, 9, 12).

Тема 3. Фінансове планування: бюджет і контроль (2 год.)

Основи фінансового менеджменту в культурній сфері. Аналіз структури бюджету проєкту, що складається з дохідної (гранти, спонсорство, продаж квитків) та видаткової (гонорари, оренда, логістика, маркетинг) частин. Розглядаються методи розрахунку та фінансового моделювання. Особливий акцент робиться на різних джерелах фінансування, включаючи грантову діяльність, краудфандинг та розробку спонсорських пакетів.

Самостійне вивчення: Розробити деталізований бюджет власного культурного проєкту, враховуючи всі потенційні витрати та джерела доходу.(3, 7, 9).

Тема 4. Управління ризиками: передбачити та запобігти (2 год.)

Ідентифікація та управління потенційними загрозами для проєкту. Класифікація типів ризиків у культурних проєктах, таких як фінансові, операційні, репутаційні та форс-мажорні. Розглядається покроковий план мінімізації ризиків, що включає їх ідентифікацію, аналіз ймовірності та впливу, а також розробку стратегій реагування та антикризового плану.

Самостійне вивчення: Скласти матрицю ризиків для проєкту, розробленого в темі 2, оцінюючи ймовірність та вплив кожного ризику.(2, 9, 12).

Тема 5. Цифрові інструменти проєктного менеджменту (2 год.)

Огляд сучасних цифрових інструментів, що оптимізують командну роботу. Представлено функціонал ключових платформ для управління проєктами, таких як Trello, Asana, Monday.com, а також інструментів для комунікації, наприклад Slack і Microsoft Teams. Особлива увага приділяється їх ролі в ефективному розподілі завдань, відстеженні прогресу та взаємодії між членами команди.

Самостійне вивчення: Створити власну дошку в Trello або Asana для уявного проєкту, наповнивши її завданнями, термінами та відповідальними особами.(9, 10, 12).

Зміст практичних занять

Тема 1. Концепція проєкту (4 год)

У групах обирається одна з ідей, підготовлених раніше, для розробки детальної концепції проєкту. Важливо не лише описати, що буде відбуватися, а й відповісти на ключові питання: «чому?» і «для кого?». Кожна група представляє свою концепцію, яка включатиме: місію та візію, опис цільової аудиторії, унікальну пропозицію (USP), а також чітке визначення формату та локації. Презентація імітуватиме виступ перед інвесторами або грантодавцями, що вимагає переконливої аргументації.

Самостійне вивчення: Проаналізувати концепції 3-5 успішних українських культурних проєктів, щоб зрозуміти, як вони формулюють свої ідеї. Написати коротке есе «Як концепція проєкту впливає на його успіх?».

Тема 2. Планування проєкту (4 год)

Перетворення концепції на чіткий план дій. Кожна група розробляє діаграму Ганта, що візуалізує весь процес роботи. Завдання включає: розбивку проєкту на етапи (підготовчий, основний, завершальний), складання детального переліку завдань, встановлення реалістичних термінів та розподіл ролей у команді. Це заняття допоможе візуально оцінити хід роботи та зрозуміти взаємозв'язок між різними етапами проєкту.

Самостійне вивчення: Дослідити, як працює метод критичного шляху (CPM). Ознайомитися з 2-3 інструментами для створення діаграми Ганта (наприклад, Trello, Asana).

Тема 3. Бюджетування (4 год)

Навчання складанню кошторису проєкту. Групи створюють таблицю бюджету, розділену на дохідну та видаткову частини. Необхідно врахувати всі види витрат: гонорари для артистів, оренду, технічне забезпечення, рекламу та логістику. Кожна цифра в кошторисі має бути аргументована, що є критично важливим для подачі грантових заявок та пошуку спонсорів.

Самостійне вивчення: Проаналізувати бюджетну форму однієї з грантових програм (наприклад, УКФ або Creative Europe). Підготувати список потенційних джерел фінансування (спонсори, гранти) для свого проєкту.

Тема 4. Управління ризиками (4 год)

Аналіз потенційних загроз. Кожна група ідентифікує ризики, що можуть виникнути, та оцінює їх. Завдання — розробити матрицю ризиків, де для кожного ризику визначається його ймовірність та потенційний вплив. На основі цього аналізу групи створюють план дій, що включатиме стратегії мінімізації або повного уникнення ризиків, а також розробку антикризових заходів.

Самостійне вивчення: Знайдіть 2 реальні кейси, коли ризики у культурному проєкті стали причиною його невдачі. Складіть чек-лист для швидкої оцінки ризиків перед запуском проєкту.

Тема 5. Цифрові інструменти (2 год)

Перенесення всієї проєктної документації в єдиний цифровий простір. Кожна група створює проєктну дошку на платформі Trello, що дозволить імітувати реальну командну роботу. Вона має містити завдання, дедлайни, відповідальних та статус виконання. Це заняття допоможе зрозуміти, як сучасні інструменти допомагають координувати роботу та забезпечувати прозорість процесу.

Самостійне вивчення: Створіть особисту дошку в Asana або Monday.com і порівняйте її функціонал з Trello. Ознайомтеся з можливостями інтеграції проєктних інструментів з іншими сервісами, як-от Slack або Google Drive.

VIII семестр

Змістовний модуль 6. Практичний менеджмент культурних проєктів

(II частина)

Перелік тем лекційного матеріалу

Тема 1. Маркетингова стратегія культурного проєкту (2 год.)

Розробка медіа-плану як ключового інструменту для просування. Аналіз різних каналів комунікації, включаючи цифрові (соціальні мережі, таргетована реклама, email-маркетинг) та традиційні (ЗМІ, зовнішня реклама). Стратегічний вибір каналів комунікації залежно від цільової аудиторії, бюджету та цілей проєкту.

Самостійне вивчення: Скласти власний детальний план просування для уявного культурного заходу, обґрунтовуючи вибір кожного каналу комунікації. Проаналізувати 2-3 успішні маркетингові кампанії українських культурних проєктів.(6, 8, 9).

Тема 2. Координація і моніторинг проєкту (2 год.)

Представлення сучасних методик управління, таких як Agile і Scrum, що дозволяють ефективно координувати роботу команди в умовах змін. Розгляд інструментів моніторингу: від щоденних зустрічей до автоматизованих систем відстеження прогресу. Огляд КРІ (ключових показників ефективності), які дозволяють контролювати виконання завдань.

Самостійне вивчення: Підготувати деталізований чек-лист моніторингу для проєкту, що включає як завдання, так і метрики їхнього виконання. Дослідити, як інструменти, наприклад Asana або Jira, допомагають у координації.(9, 12).

Тема 3. Робота зі стейкхолдерами та партнерство (2 год.)

Розгляд процесу ідентифікації зацікавлених сторін (стейкхолдерів): від партнерів та спонсорів до органів влади та громади. Особливий акцент на мистецтві ведення переговорів та побудові довгострокових відносин. Представлення успішних кейсів співпраці між бізнесом та культурою.

Самостійне вивчення: Проаналізувати кейс успішної співпраці бізнесу та культури в Україні, наприклад, партнерство ПриватБанку та PinchukArtCentre. Підготувати «мапу стейкхолдерів» для уявного проєкту, де визначити їх інтереси та потенційний вплив.(5, 7, 9).

Тема 4. Звітність та оцінка результатів (2 год.)

Розгляд процесу підготовки фінального звіту проєкту. Аналіз фінансової та наративної звітності. Обговорення, як правильно структурувати презентацію результатів для різних аудиторій (грантові фонди, спонсори, широка публіка), акцентуючи увагу на КРІ та якісних показниках.

Самостійне вивчення: Ознайомитися з прикладами грантових звітів Українського культурного фонду або інших міжнародних організацій. Розробити шаблони звітів для спонсорів та партнерів.(3, 7, 9).

Тема 5. Підсумковий аналіз: уроки та перспективи (2 год.)

Ця лекція присвячена аналізу досвіду, отриманого під час реалізації проєкту. Обговорення концепції «Lessons learned» — аналіз успіхів і невдач для уникнення помилок у майбутньому. Рекомендації щодо розробки власної траєкторії розвитку як культурного менеджера, включаючи пошук можливостей для навчання та нетворкінгу.

Самостійне вивчення: Написати рефлексію на тему «Мій шлях як культурного менеджера», де проаналізувати власні сильні та слабкі сторони. Скласти особистий план професійного розвитку на найближчі 2-3 роки.(6, 9, 12).

Зміст практичних занять

Тема 1. Маркетингова стратегія (4 год.)

Розробка деталізованого медіа-плану для проєкту. Завдання включатиме: аналіз цільової аудиторії, вибір ключових каналів комунікації (соціальні мережі, медіа, зовнішня реклама), визначення бюджету на просування та розробку контент-плану. Студенти вчаться обґрунтовувати свій вибір, створюючи цілісну стратегію, що відповідає цілям проєкту.

Самостійне вивчення: Підготувати пресреліз і 3 приклади постів для різних соціальних мереж для власного проєкту. Дослідити, як українські культурні інституції (наприклад, Одеська опера, Довженко-Центр) адаптували свої маркетингові стратегії до сучасних викликів.

Тема 2. Координація та моніторинг (4 год.)

Практичне застосування інструментів проєктного менеджменту для управління командою. Завдання передбачає створення щотижневого чек-листа моніторингу, що включає ключові показники ефективності (KPI) та етапи виконання завдань. Студенти вчаться організовувати роботу, проводити короткі «стендапиГ» для обговорення поточного прогресу, а також оперативно реагувати на зміни.

Самостійне вивчення: Написати сценарій 5-хвилинного «стендапу» для команди з 5 осіб, що працюють над вашим проєктом. Проаналізувати 2-3 кейси, коли ефективний моніторинг допоміг уникнути провалу культурного проєкту.

Тема 3. Робота з партнерами (4 год.)

Ідентифікація та аналіз стейкхолдерів проєкту. Завдання — підготувати мапу зацікавлених сторін, визначивши їхні інтереси та потенційний вплив. На занятті буде проведено симуляцію переговорів з уявним спонсором, де студенти мають представити проєкт та обґрунтувати пропозицію співпраці.

Самостійне вивчення: Розробити шаблон комерційної пропозиції для потенційного спонсора, адаптований під ваш проєкт. Створити список з 5-10 потенційних партнерів для вашого проєкту і обґрунтувати, чому ця співпраця буде взаємовигідною.

Тема 4. Звітність (4 год.)

Складання фінального звіту проєкту. Завдання включає: аналіз досягнутих результатів, підготовку наративної та фінансової частини звіту. Студенти вчаться презентувати результати роботи, акцентуючи увагу на КРІ та якісних показниках. Це заняття готує до подачі звітів грантодавцям та партнерам.

Самостійне вивчення: Написати розділ «Досягнуті результати» для звіту, що включає як кількісні (кількість відвідувачів), так і якісні (відгуки, вплив) показники. Проаналізувати 2-3 приклади звітів для партнерів і визначити, чим вони відрізняються від звітів для грантодавців.

Тема 5. Презентація проєкту (2 год.)

Фінальна презентація та захист проєкту. Студенти представляють повний пакет проєктної документації, що включає: концепцію, план, бюджет, стратегію управління ризиками, маркетинговий план та звітність. Захист відбувається у форматі публічного виступу, що дозволяє відпрацювати навички презентації та переконання.

Самостійне вивчення: Записати відео-пітч проєкту тривалістю до 2 хвилин, який можна використовувати для залучення коштів або партнерів. На основі отриманих навичок скласти особистий план професійного розвитку як культурного менеджера.

Зміст самостійної роботи студентів

Розподіл годин, виділених на вивчення дисципліни

Найменування видів робіт	Розподіл годин
	денна форма
Самостійна робота, год., у т. ч. :	222
Опрацювання матеріалу, викладеного на лекціях	64
Підготовка до практичних занять	60
Підготовка звітів з практичних робіт	30
Підготовка до поточного контролю	40
Опрацювання матеріалу, винесеного на самостійне вивчення	50

ПОЛІТИКА КУРСУ

Коротко, з покликанням на відповідну нормативну базу УЖД, висвітлити питання:

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](#).

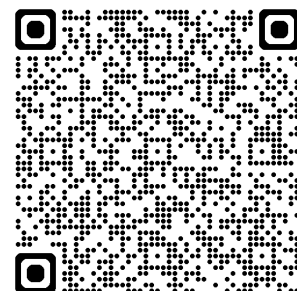
2) щодо оскарження результатів контрольних заходів

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 [посиланням](#).



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/робочою програмою навчальної дисципліни, підтвердив опанування на мінімальному рівні результатів навчання (отримав ≥ 35 бали), відпрацював визначені індивідуальним навчальним планом всі лекційні, практичні, семінарські та лабораторні заняття, на яких він був відсутній. Ознайомитись з документом можна за [посиланням](#).



4) щодо дотримання академічної доброчесності

“Положення про систему забезпечення академічної доброчесності” 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 [посиланням](#).



5) щодо використання штучного інтелекту

“Політика використання штучного інтелекту” визначає політику щодо використання технічних засобів на основі штучного інтелекту в освітньому процесі. Ознайомитись з документом можна за [посиланням](#).¹ “Положення про систему забезпечення академічної доброчесності” містить рекомендації щодо використання в академічних текстах генераторів на основі штучного інтелекту. Ознайомитись з документом можна за [посиланням](#).



6) щодо використання технічних засобів в аудиторії та правила комунікації

¹ визначається політика використання ШІ в навчальній дисципліні - дозволене/заборонене, правила використання

Використання мобільних телефонів, планшетів та інших гаджетів під час лекційних та практичних 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. Ознайомитись з відповідним документом можна за [посиланням](#).



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 [посиланням](#).



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. Організаційна структура культурних установ або Тема. Розподіл ресурсів у культурних проектах.
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. Поняття та основи менеджменту в культурі та мистецтві або Тема. 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. Використання цифрових технологій у маркетингу культури або Тема. Визначення місії та візії культурного проекту.

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
ПРН 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.	Метод самостійної роботи з науковою літературою (конспектування, рецензування, анотування); системно-структурного аналізу.	Поточний контроль: письмовий контроль, самоконтроль.
ПРН 11. Застосовувати теоретичні знання та навички в редакторській/менеджерській/лекторській /звукорежисерській практичній діяльності.	Вербальний (лекція, дискусія); емпіричні (спілкування, обговорення, порівняння); наукові й інформаційні (написання і підготовка розгорнутих виступів, презентацій).	Поточний контроль: усне опитування, презентація.
ПРН 12. Володіти термінологією музичного мистецтва, його понятійно-категоріальним апаратом.	Вербальний (лекція, дискусія); наукові й інформаційні.	Поточний контроль: усне опитування, письмовий контроль. Підсумковий контроль: залік, екзамен.
ПРН 16. Виявляти розуміння фінансово-адміністративних принципів організації мистецьких заходів, закладів культури та музичної освіти.	Об'єктивності й історизму (виявлення передумов та основних етапів становлення й розвитку менеджменту); системно-структурного аналізу.	Поточний контроль: письмовий контроль, самоконтроль. Підсумковий контроль: залік, екзамен.

МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНІ РЕСУРСИ

Для успішного вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент культури та мистецтва» необхідно:

1. Проектор або інший мультимедійний екран для демонстрації презентацій, аналізу кейсів успішних культурних проєктів, візуальних брендбуків та рекламних кампаній;
2. Доступ до генеративних моделей штучного інтелекту (платформи для роботи з текстом, аналізу даних та створення контенту, такі як Gemini та ін.) для виконання практичних завдань із планування, генерації ідей та розробки маркетингових стратегій;
3. Сучасне комп'ютерне обладнання (ПК або ноутбуки) з доступом до мережі Інтернет для роботи у хмарних середовищах, створення фінансових кошторисів, діаграм Ганта та управління проєктами;
4. Спеціалізоване програмне забезпечення або онлайн-платформи для управління проєктами та командної роботи (наприклад, Trello, Asana, Canva, табличні редактори типу Excel/Google Sheets) для розробки мап стейкхолдерів та бюджетування;
5. Хмарні сховища даних (Google Drive) для спільного доступу до навчальних матеріалів, ведення групових проєктів та презентації результатів командної роботи;
6. Доступ до цифрових медіатек, платформ онлайн-курсів та академічних баз даних (у т.ч. ресурсів Українського культурного фонду, європейських грантових програм тощо) для аналізу зразків сучасного менеджменту та грантової документації;
7. Нормативно-правові акти України у сфері культури, спеціалізована фахова література та підручники, що входять до програми навчального курсу.

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Вид	Зміст	% від загальної оцінки	Бал	
			min	max
Поточні контрольні заходи	всього	60	35	60
Підсумкові контрольні заходи	Залік, екзамен	40	25	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».

Критерії оцінювання (поточний контроль)

«відмінно» – здобувач демонструє глибоке розуміння теоретичних засад, моделей та інструментів менеджменту у сфері культури і мистецтва; активно й аргументовано бере участь в обговореннях; самостійно аналізує культурні проєкти, кейси та ринкові тенденції; правильно використовує фахову управлінську та економічну термінологію; виявляє стратегічне мислення, креативність та здатність формувати власну обґрунтовану позицію щодо розв'язання практичних завдань.

«добре» – здобувач демонструє достатнє розуміння основних понять, функцій та методів культурного менеджменту; бере участь в обговореннях; правильно аналізує навчальні кейси та ситуаційні завдання, аргументує власні судження; володіє основною фаховою термінологією, допускаючи окремі незначні неточності.

«задовільно» – здобувач володіє базовими знаннями з дисципліни; розуміє загальні принципи управління культурними організаціями та проєктами; виконує практичні й навчальні завдання переважно за зразком або за допомогою викладача; аналіз проєктного чи маркетингового матеріалу поверховий; аргументація власної позиції недостатня; допускає помилки у використанні спеціальної фахової термінології.

«незадовільно» – здобувач не засвоїв/ла основних понять, функцій та положень менеджменту культури і мистецтва; не може самостійно розробити елементи проєкту чи проаналізувати управлінську ситуацію; не володіє необхідною термінологією; не бере належної участі у виконанні навчальних завдань; не здатний/на аргументувати власну управлінську чи проєктну позицію.

Критерії оцінювання (підсумковий контроль)

«відмінно» – здобувач демонструє системні та ґрунтовні знання з дисципліни, вільно орієнтується в теорії і практиці менеджменту культури, стратегічного планування, маркетингу, фандрейзингу та управління персоналом; здійснює комплексний і самостійний аналіз культурного середовища або розробляє повноцінну концепцію та кошторис мистецького проєкту; аргументовано формулює висновки; вільно використовує фахову термінологію; логічно структурує та професійно презентує результати самостійної та практичної роботи.

«добре» – здобувач демонструє добрі знання програмного матеріалу з менеджменту культури та мистецтва; правильно визначає основні етапи життєвого циклу проєкту, інструменти фінансування та маркетингу; здійснює змістовний аналіз завдань та формулює аргументовані висновки; підсумкова робота чи захист мають логічну структуру та належний рівень фахової мови, хоча можливі окремі неточності в розрахунках або формулюванні стратегій.

«задовільно» – здобувач демонструє базове знання матеріалу дисципліни; має труднощі із системним проєктним аналізом чи фінансовим плануванням; визначає лише загальні характеристики культурних інституцій чи процесів; судження та висновки недостатньо аргументовані; використовує обмежений термінологічний апарат; у роботі наявні змістові, логічні чи розрахункові неточності.

«незадовільно» – здобувач не демонструє необхідного рівня знань із дисципліни; не розуміє специфіки менеджменту, фінансування та маркетингу у сфері культури і мистецтва; не здатний/на самостійно виконати елементи проєктного чи фінансового аналізу; не може аргументувати власні рішення; підсумкова робота не відповідає вимогам за змістом і структурою або не виконана.

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».

До підсумкового контролю допускаються студенти які за результатами поточного контролю отримали не менше 35 балів. Усі студенти, що отримали 34 балів 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 (диференційований залік/екзамен) студент може отримати 40 балів. Студенти, які під час підсумкового контролю отримали 24 бали і менше, вважаються такими, що не здали екзамен/диференційований 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
Національна диференційована шкала		
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
Національна недиференційована шкала		
Зараховано	60 – 100	-
Не зараховано	0 – 59	-

Студенти, які не з'явилися на залік або екзамен 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. Безгін І. Д. Мистецтво і ринок. Київ : АРТeК, 2005. 346 с.
4. Безклубенко С. Д. Політекономія мистецтва. Київ : ДАКККиМ, 2003. 186 с.
5. Вахович І. М., Чуль О. М. Розвиток креативних індустрій : регіональний вимір : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 288 с.
6. Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва: підприємницький стиль. Львів : Літопис, 2008. 358 с.

7. Давимука С. А., Федулова Л. І. Креативний сектор економіки : досвід та напрями розбудови : монографія. Львів : ФОП Омельченко В. Г., 2017. 528 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20170702.pdf>
8. Кольбер Ф. Маркетинг в сфері культури та мистецтв. Львів : Кальварія, 2004. 357 с.
9. Кузьмін О. Є., Мельник О. І. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2007. 462 с.
10. Назарова Г. В., Сотнікова Ю. В. Креативна економіка та менеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 160 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/>
11. Овчаренко С. В. Гуманітарна та культурна політика : навчальний посібник. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2013. 152 с.
12. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2015. 563 с.
13. Поплавський М. М. Менеджер культури : підручник. Київ : МП «Леся», 1996. 416 с.
14. Свінцицька О. М., Ткачук В. О. Креативна економіка та креативні індустрії : навчальний посібник. Житомир : ДУ «Житомирська політехніка», 2020. 218 с. URL: https://www.academia.edu/49154872/Креативна_економіка_та_креативні_індустрії
15. Федосова О. В. Економіка культури і мистецтва : підручник. Київ : Вища школа, 1992. 232 с.
16. Яроміч С. А. Менеджмент у сфері культури : навчальний посібник. Кн. 1. Одеса : Центр практичного менеджменту культури, 2006. 274 с.

Додаткова література:

1. Аналітичний звіт щодо стану сфери культури та культурної політики України. Дослідження та діагностика культурної політики країн Східного партнерства. URL: http://www.cultura.kh.ua/images/stories/document/invest/EaP_Culture_Base-line_Report_UKRAINE_Ukrainian_1.pdf
2. Андрійчук В. Г., Батер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик : навчальний посібник. Київ, 1998. 314 с.
3. Аузан О. Економіка всього. Як інститути визначають наше життя. Київ : Лауріс, 2017. 144 с.
4. Ашаренкова Н. Г. Термінологічна культура як складова професійної компетентності менеджера. *Збірник статей НАКККиМ*. Київ, 2013. С. 32–38.
5. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Основи менеджменту : практикум. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 524 с.
6. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент : теоретичні основи і практикум. Київ : Магнолія-плюс, 2003. 336 с.
7. Глєбова А. О. Сучасні теоретичні та практичні аспекти процесу організації фінансування соціально важливих проектів на основі фандрейзингу. *Проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 206–211.

8. Гриценко О. А., Солодовник В. В. Аналіз досвіду державного протекціонізму щодо культурних індустрій у світі й в Україні та розробка відповідних рекомендацій. URL: http://www.culturalstudies.in.ua/zv_2003_3.php
9. Гриценко О. Культура і влада. Теорія і практика культурної політики в сучасному світі. URL: http://www.culturalstudies.in.ua/knigi_1.php
10. Гуманітарна політика Української Держави в новітній період : монографія / ред. С. І. Здіорук. Київ : НІСД, 2006. 403 с.
11. Давимука С. А., Федулова Л. І. Культурний імператив соціально-економічного розвитку : цивілізаційний аспект : монографія. Львів : ФОП Омельченко В. Г., 2019. 526 с.
12. Економічна привабливість української культури : аналітична доповідь. Київ : ФОП Лопатіна О. О., 2019. 112 с.
13. Економічний аналіз реалізації соціально-гуманітарної політики України : монографія / за заг. ред. І. В. Розпутенка. Київ : НАДУ, 2008. 124 с.
14. Кочубей Н. В. Соціокультурна діяльність. Суми : Університетська книга, 2015. 122 с.
15. Максимчук М. В. Інституційне забезпечення соціогуманітарного розвитку регіонів України. *Соціогуманітарні проблеми людини*. 2006. № 2. С. 126–135.
16. Максимчук М. В., Попадинець Н. М. Особливості децентралізації сфери культури територіальних громад. *Розвиток соціальної сфери територіальних громад в умовах адміністративно-фінансової децентралізації*. Львів : ІРД НАН України, 2018. С. 61–86.
17. Музей : менеджмент і освітня діяльність / упор. Г. Аартс, З. Мазурик. Львів : Літопис, 2009. 233 с.
18. Панчишин С. М., Островець П. І., Буняк В. Б. Аналітична економія : Макроекономіка і мікроекономіка : підручник : у 2 кн. Кн. 1 : Вступ до аналітичної економії. Макроекономіка. Київ : Знання, 2009. 723 с.
19. Поплавський М. М. Шоу-бізнес : теорія, історія, практика : підручник. Київ, 2001. 560 с.
20. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
21. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2009. 432 с.
22. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях : навчальний посібник / за заг. ред. А. М. Балашова, Г. Є. Мошека. Київ : Алерта, 2018. 620 с.
23. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2007. 576 с.
24. Яцура В. В., Жук О. П. Менеджмент : навчальний посібник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2008. 443 с.

1. Український культурний фонд (УКФ)
2. Грантовий менеджмент від Українського культурного фонду : освітній відеокурс
3. Енциклопедія сучасної України
4. Український портал менеджменту
5. Український центр культурних досліджень
6. Центр культурного менеджменту
7. Бізнес у сфері креативних індустрій. Посібник Nesta
8. Репозитарій Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв
9. Відеолекція: Дуже культурний менеджмент | Лекція 1. Як створити культурний проект? Павло Гудімов
10. Відеолекція: Дуже культурний менеджмент | Лекція 3. Як організувати конференцію. Тетяна Філевська
11. Відеолекція: Дуже культурний менеджмент | Лекція 4. Комунікаційна стратегія. Анастасія Нуржинська
12. Відеолекція: Дуже культурний менеджмент | Лекція 5. Культурні кошти. Юлія Філяк
13. Відеолекція: Дуже культурний менеджмент | Лекція 6. Як працювати з донорами і меценатами. Олександр Бабій
14. Відеоматеріал: Павло Гудімов про роль куратора мистецтва
15. Цикл лекцій: «Культурний менеджмент у часи змін» від арт-центру Closer