

**МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРИ**

Факультет аудіовізуального мистецтва
Кафедра мистецтвознавства

УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМИ ПРОЄКТАМИ

навчально-методичні матеріали для самостійної роботи
здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти,
які навчаються за спеціальністю

В1 Аудіовізуальне мистецтво та медіавиробництво,
галузь знань **В Культура, мистецтво та гуманітарні науки**

**Освітньо-професійна програма
Аудіовізуальне мистецтво та виробництво**

Харків, 2026

УДК 316.7:005.8:001.89](073)

У67

Друкується за рішенням науково-методичної ради ХДАК
(протокол № 14 від 27.04.2026 р.)

Рецензенти:

Лисенкова В.В., доктор філософських наук, завідувач кафедри мистецтвознавства Харківської державної академії культури
Попова-Коряк К.О., кандидат юридичних наук, старший викладач кафедри аудіовізуальних медіа та медіакомунікацій Харківської державної академії культури

Укладачі:

Акмен І.Р., ст. викладач кафедри мистецтвознавства
Конєва М.В., викладач кафедри мистецтвознавства
Рибалко С.Б. професор кафедри мистецтвознавства

У67 **Управління культурними проєктами** : навч.-метод. матеріали для самостійної роботи здобувачів другого (магістер.) рівня вищої освіти, спец. В1 «Аудіовізуальне мистецтво та медіавиробництво», галузь знань В «Культура, мистецтво та гуманітарні науки», освітньо-професійна програма «Аудіовізуальне мистецтво та виробництво» / М-во культури України, Харків. держ. акад. культури, Ф-т аудіовізуального мистецтва, Каф. мистецтвознавства ; уклад.: І. Р. Акмен, М. В. Конєва, С. Б. Рибалко. Харків : ХДАК, 2026. 22 с.

Мета видання – дати здобувачам необхідний обсяг знань, що дозволить засвоїти методику роботи над проєктом у галузі культури, виробить навички проєктної діяльності, а також допоможе аргументовано і послідовно відбудовувати управлінські рішення та проєктний менеджмент.

Методичні вказівки призначені здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання спеціальності В1 Аудіовізуальне мистецтво та медіавиробництво.

УДК 316.7:005.8:001.89](073)

© Харківська державна академія культури, 2026 р.
© Акмен І.Р., 2026 р.
© Конєва М.В., 2026 р.
© Рибалко С.Б., 2026 р.

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Програма навчальної дисципліни	5
2. Цілі та задачі дисципліни.....	5
3. Порядок роботи над темами семінарських занять	6
3.1. <i>Семінар 1. Рефлексія 1. Огляд реалізованих культурних проєктів</i>	5
3.2. <i>Семінар 2. Механізм створення нового культурного проєкту</i>	10
3.3. <i>Семінар 3. Рефлексія 2. SWOT-аналіз та рефлексія компетенцій</i>	11
3.4. <i>Семінар 4. Принципи підвищення ефективності управління проєктом. Цикл Демінга.</i>	11
3.5. <i>Семінар 5. Управління проєктами, які мають фінансування.</i>	11
4. Самостійна робота здобувача	11
5. Оцінювання тем поточного контролю	11
6. Порядок проведення підсумкового оцінювання	11
Висновки	13
Додаток А. Термінологічний словник	16

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Управління культурними проектами» є основною дисципліною з циклу професійно-орієнтованих освітніх компонент з підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня освіти зі спеціальності В1 «Аудіовізуальне мистецтво та медіавиробництво» галузі знань В Культура, мистецтво та гуманітарні науки.

Зміст курсу спрямовано на підготовку здобувача щодо організації та здійснення якісної проектної та управлінської діяльності в галузі культури, соціальних та креативних індустрій в державних, приватних та інших інституційних закладах України. Дисципліна спрямована на поглиблене розуміння можливості проектної діяльності зі створення продуктів аудіовізуального мистецтва і їх менеджменту.

Обсяг навчальної дисципліни складає 3 кредити ЄКТС / 90 год., з яких 30 годин аудиторної (20 лекцій, 10 семінарських), 60 годин самостійної роботи.

Форми навчальної роботи. Лекційний матеріал викладається у формі проблемної бесіди, яка включає усний виклад навчального матеріалу, великого за обсягом, складного за логічною побудовою, у якому застосовується питально-відповідальний метод навчання з використанням ілюстративного матеріалу.

Семінарські заняття проводяться у формі обговорення лекційного матеріалу до якого студенти долучають самостійно опановані знання, творчий досвід, факти, явища, які вони відпрацювали на попередніх дисциплінах, спостерігали в повсякденні, або планують реалізувати за допомогою аналогій, наукових досліджень, професійної практики.

Під час самостійної роботи здобувач відпрацьовує навички збору матеріалу, аналізу наробленого практичного знання, розробки проектних продуктів та знання з управління проектною діяльністю. Упорядкування процесу розроблення проектного продукту та управління реалізації проектного задуму здобувач обговорює з викладачем під час семінарських занять на кожному етапі роботи.

Передбачені методи навчання. При вивченні навчальної дисципліни використовуються наступні методи навчання:

- словесні, наочні, практичні методи;
- індуктивні та дедуктивні методи;
- методи стимулювання пізнавальних потреб та інтересів.

Міждисциплінарні зв'язки. Навчальна дисципліна базується на знанні здобувачами загально-гуманітарних дисциплін, фундаментальних дисциплін та професійно-орієнтованих дисциплін, а саме дисциплін з освітньої професійної

програми В1 Аудіовізуальне мистецтво і виробництво: «Медіапродюсування», «Аналіз та інтерпретація аудіовізуального твору», «Правові засади функціонування медіаіндустрії», тощо.

1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Основи проєктного мислення та техніка проєктної схематизації.

Лекція 1. Поняття про проєктну діяльність. Складові проєктної діяльності.

Лекція 2. Логіка проєктного процесу. Проєктний цикл.

Лекція 3. Інноваційна складова проєктної діяльності.

Лекція 4. Світової ринок унікальних мистецьких проєктів.

Тема 2. Основи теорії управління: мистецькі практики.

Лекція 5. Сучасні методи управління культурними проєктами.

Лекція 6. SWOT-аналіз проєктної діяльності.

Лекція 7. Управління якістю культурного продукту (TQM).

Лекція 8. Інформаційні можливості в керуванні культурним проєктом.

Тема 3. Основи фандрайзингової діяльності в культурі.

Лекція 9. Проєктна команда та SMART-метод досягнення цілей.

Лекція 10. Основні засади та стратегії проєктного фандрайзингу.

2. ЦІЛІ ТА ЗАДАЧІ ДИСЦИПЛІНИ

ТЕМА 1. Основи проєктного мислення та техніка проєктної схематизації

Ціль 1. Отримати необхідні знання про логіку проєктної діяльності, її складові та техніку схематизації та розробити ідею (задум) чи проєктну концепцію, яку можливо реалізувати як унікальний та інноваційний культурний продукт.

Задача 1. Опрацювати поняття «проєктна діяльність», «культурний продукт», «проєктний цикл», «техніка схематизації»; охарактеризувати складові проєктної діяльності; провести рефлексію логіки реалізованого соціокультурного проєктного продукту; результати рефлексії використати задля розробки проєктної пропозиції для нового культурного продукту (індивідуально розробленого), який буде відповідати унікальній та інноваційній складовій культурної діяльності.

ТЕМА 2. Основи теорії управління: мистецькі практики

Ціль 2. Напрацювання необхідних знань щодо управління проєктною діяльністю зі створення якісних продуктів в галузі культури, мистецтва та гуманітарних наук та укласти стратегію реалізації індивідуально розробленого

соціокультурного проекту.

Задача 2. Познайомитися із сучасними методами управління проектом (проектним менеджментом); опрацювати розділені дії (внутрішні та зовнішні) та категорії «сильні сторони» та «слабкі сторони», «можливості» та «загрози», які стосуються процесу стратегічного планування (SWOT-аналіз); провести рефлексію реалізованої проектної пропозиції; дослідити ідеї В. Демінга з управління якістю, які впливають на проектну діяльність; дізнатися про процес управління якістю культурного продукту (TQM); за допомогою ІТ-технологій сформувавши стратегію управління культурним продуктом.

ТЕМА 3. Основи фандрайзингової діяльності в культурі

Ціль 3. За допомогою інструментів менеджмента структурувати проектні цілі в чіткий план дій та дослідити можливість залучення ресурсів (коштів, матеріалів, послуг, волонтерів) для реалізації мистецьких та соціальних проектів.

Задача 3. Виявити особливості SMART-методу, що базуються на довірі та спільних цінностях з донорами; опрацювати поняття «фандрайзинг»; розглянути механізм взаємодії інституцій (держави, підприємництва, некомерційних організацій та приватних осіб) з метою спільного вирішення соціальних та фінансових завдань в реалізації культурного проекту.

Очікувані результати навчання:

- володіння практичними методами та процедурами проектної діяльності в соціокультурній сфері;
- вміння оцінювати продукти своєї діяльності за допомогою аналізу та рефлексії;
- вміння виявити та описати унікальні, інноваційні та технологічні сторони функціонування культурних продуктів;
- опанувати можливість перетворення ідеї в концепцію, яка має бути реалізованою;
- вміти організовувати та керувати інтелектуальним розвитком осіб та груп, доносити власні думки та творчі ідеї;
- демонструвати менеджерські навички з метою запровадження соціальних та культурних проектів;
- розробляти стратегії реалізації проекту та популяризувати його в сучасних медіа;
- виявити можливості залучення ресурсів з різних інституцій з метою реалізації проекту;
- вміти створити та реалізувати мистецький чи соціальний проект.

3. ПОРЯДОК РОБОТИ НАД ТЕМАМИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Семінар є ефективною формою організації навчання за дисципліною «Управління культурними проєктами». Ця форма навчальної роботи, яка органічно поєднується з лекціями і вирішує навчальну, розвивальну і контролюючу функцію. Семінарські заняття можуть проводитися за методологією рефлексії попередніх дій здобувача, що забезпечує активне долучення до аналізу попередніх дій здобувача.

Семінар має наступні дидактичні цілі:

- поєднання лекцій із самостійною навчально-дослідницькою діяльністю;
- забезпечення системного повторення, поглиблення і закріплення знань за темою;
- розвиток логічних навичок та креативного творчого мислення;
- розвиток уміння використовувати теоретичні знання на практиці;
- формування у здобувачів інтересу до науково-дослідної роботи;
- здійснення поточного та підсумкового контролю знань.

Семінар передбачає опрацювання здобувачами 3 тем на 5 семінарах з усним обговоренням поточних результатів самостійної роботи. Підсумковий контроль забезпечую підготовлена самостійно електронна презентація (10–15 слайдів).

Кількість балів за роботу на семінарському занятті здійснюється з урахуванням наступних критеріїв:

- якість опанування матеріалом та його осмислення;
- повнота викладу (дотримання висунутих вимог);
- самостійність та своєчасність виконання;
- креативність.

Семінар 1.

Рефлексія 1. Огляд реалізованих культурних проєктів

Семінар проводиться з метою мотивації здобувача щодо перевірки результатів навчальної діяльності за першим (бакалаврським) рівнем освіти. Огляд реалізованого здобувачем культурного проєкту, самостійно, чи в складі команди, потребує критичного осмислення – що було зроблено, навіщо, як і який результат отримано. З цією метою застосовується ретроспективна рефлексія, яка передбачає процес глибокого самоаналізу, усвідомлення власного досвіду, дій, емоцій та результатів роботи, спрямованої на самовдосконалення та підвищення ефективності навчання. Ця методика передбачає повернення до минулих дій, оцінку знань, аналіз помилок і планування майбутніх кроків, що є ключовим для критичного мислення.

Структура семінару та питання для обговорення

1. Ознайомлення з основами проєктного мислення та поняттям соціокультурний «проєктний продукт», який є кінцевою, вимірюваною метою проєктної діяльності, яка визначається на початку проєкту для спрямування до його виконання. Соціокультурні проєктні продукти — це результати реалізації ідей у сфері культури, освіти, мистецтва та суспільного розвитку. Ці проєкти спрямовані на формування цінностей, розвиток творчості, збереження спадщини та підвищення соціальної активності. Існують різні групи проєктів, напрями реалізації і види проєктної діяльності — це матеріальні проєкти, імерсивні, технологічні та проєкти в ІТ-сфері комунікацій.

Після ознайомлення з видом діяльності, яка була перетворена та реалізована як проєктна діяльність, пропонується обговорення на семінарі наступних питань:

- які види діяльності існують?
- у чому різниця між видом діяльності і проєктною діяльністю?
- який соціокультурний проєктний продукт Ви розробляли?
- до якого виду проєктної діяльності Ваш проєкт відноситься (спрямованість реалізованого продукту) ?
- потреби якої соціальної групи задовольнив реалізований продукт?

2. Обговорення соціокультурного проєктного продукту, який було реалізованого впродовж навчання за першим (бакалаврським) рівнем освіти. Для обговорення матеріал аналітично осмислити та підготувати доповідь згідно методики на вибір — це 1) техніка проєктної схематизації; 2) логіко-структурна матриця (ЛСМ).

1. Техніка проєктної схематизації

Техніка проєктної схематизації реалізованого проєкту складається з метою рефлексії проєктних зв'язків, які виникали в ході реалізації проєктного продукту і його відповідності задуму.

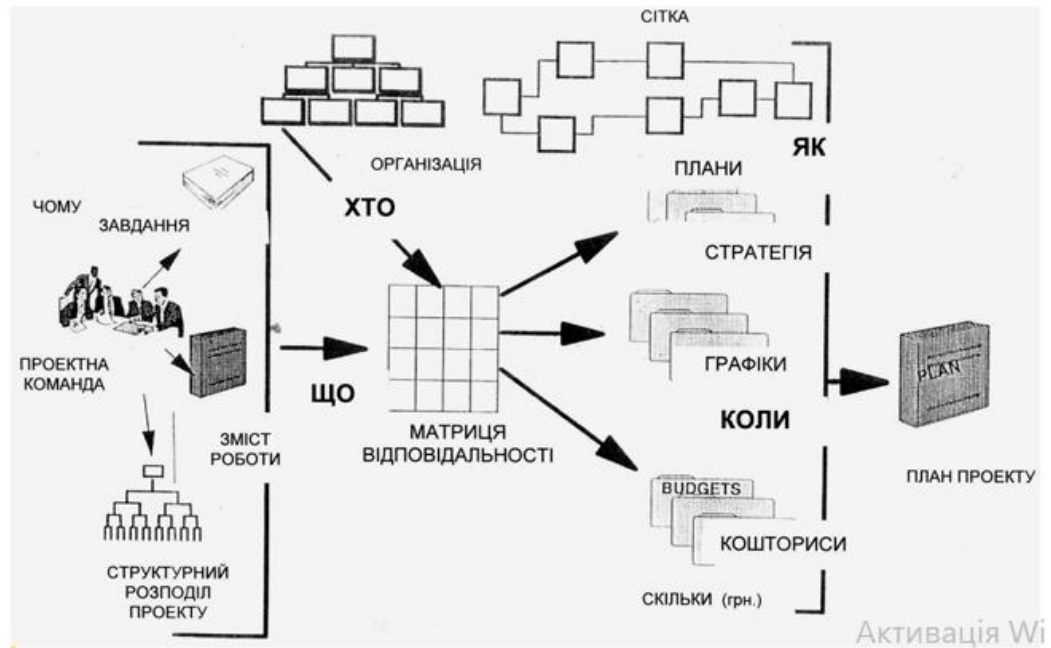


Рисунок 1. Схема проектної ситуації

2. Логіко-структурна матриця (ЛСМ)

Логіко-структурна матриця проекту складається з метою уявлення проектного циклу та застосовується для проведення порівняння між задумом, а також потенційної цілі і стратегії та дійсної ситуації, в якій був безпосередньо реалізований проект.

Опис проекту (логіка втручання)	Об'єктивно вимірювані показники досяжності (індикатори)	Джерела перевірки (Як, коли і ким буде здійснюватися збір інформації)	Припущення і ризики
Мета	Показники вимірювання мети	Джерела і методи для перевірки досягнень	
Цілі проекту	Показники вимірювання цілей проекту	Джерела і методи для перевірки досягнень	Припущення щодо впливу на зв'язок між цілями проекту і загальною метою
Результати	Показники вимірювання результатів	Джерела і методи для перевірки досягнень	Припущення щодо впливу на зв'язок між результатами і цілями проекту
Дії (заходи, види робіт)	Необхідні ресурси	Вартість ресурсів	Припущення та ризики, що впливають на зв'язок між діями і результатами

Рисунок 2. Логіко-структурна матриця

Після обговорення реалізованого здобувачем культурного проекту пропонується обговорення на семінарі наступних питань:

- якою була мета проектного задуму?
- на які соціальні дії був спрямований цей проєкт?
- яким чином була розроблена стратегія реалізації проектного задуму?
- які головні проблеми виникали при реалізації задуму?
- чи вдалося реалізувати задум?

Література до семінару 1:

1. Закон України «Про культуру». Відомості Верховної Ради України. 2011. № 24. С. 168.
2. Безпалько О. В. *Соціальне проектування: навч. посіб.* Київ : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 128 с.
3. Овсякін А. М., Казарінов Ю. І. *Проектна діяльність: метод. посібник.* Київ: НАУ, 2015. 28 с.
4. *Соціальне підприємництво: посібник для викладачів курсу / за наук. редакцією к.е.н. А.О Корнецького.* Київ : Фамільна друкарня, 2019.160 с.
5. Опалєв М. Л. *Дизайн мультимедійних презентацій: стильові напрямки і засоби формування візуально-образної мови* : автореф. дис. ... канд. мистецтвознавства : 17.00.07 / Опалєв Михайло Леонідович ; Харк. держ. акад. дизайну і мистецтв. Харків, 2010. 20 с.
6. Павлова О. Ю. *Візуальні практики та комунікація: курс лекцій / авт. О. Ю. Павлова, А. М. Тормахова ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка.* Київ: Київський університет, 2018. 223 с.
7. Браун Т. *Дизайн-мислення: від розробки нових продуктів до проектування бізнес-моделей.* Київ: Фамільна друкарня, 2021. 268 с.
8. Пометун О. І. Молодь обирає дію: соціальне проектування – новий підхід до виховання молоді. *Метод проєктів: традиції, перспективи, життєві результати: практико- зорієнтований збірник.* Київ: Департамент, 2015. С. 327-333.

Семінар 2.

Механізм створення нового культурного проєкту

Семінар проводиться з метою самовизначення здобувача та присвячений формулюванню ідей (варіантів) нової соціокультурної діяльності яка буде покладена в основу створення ідеї (задуму) проєкту. На етапі формулювання соціокультурної проблеми, а потім відбору кращої ідеї проєкту, здобувач повинен визначити мету, цілі та задачі проєкту. При цьому мета і цілі проєкту мають бути пов'язані з національними, регіональними чи секторальними цілями та програмами, які діють в Україні. Також проєкт має бути доречним (актуальним), досяжним (здійсненним) і сталим (підтримуватися після завершення проєкту).

Структура семінару та питання для обговорення

1. Ознайомлення зі світовим ринком соціокультурних проєктних продуктів з виявленням їх унікальності та інноваційності. Для вирішення конкретної задачі чи задоволення певної потреби створюється проєктний продукт, який не є масовим виробом, а має індивідуальні риси. У багатьох випадках проєктний

продукт має новизну — це може бути нова технологія, послуга чи метод управління, що відрізняє його від існуючих рішень. Основним мотивом, який спонукає до розроблення проєкту, є наявність проблеми, яку неможливо вирішити в інший спосіб. В основі всіх проблем у публічній сфері є потреби заінтересованих осіб (цільової аудиторії). Отже, робота над новим проєктом має розпочинатися з визначення основних заінтересованих осіб та їх потреб та інтересів. Ці проблеми треба описати та проаналізувати. Знайомство зі SMART-методом, що дозволяє сформулювати реалістичну та вимірну мету, визначити терміни та необхідні ресурси для її досягнення.

Після ознайомлення з видом соціокультурної діяльності яка була перетворена та реалізована як проєктна діяльність, пропонується обговорення на семінарі наступних питань:

- потреби якої соціальної групи буде вирішувати проєкт?
- як Ви плануєте визначити потреби основних заінтересованих осіб?
- як Ви плануєте відібрати ідею проєкту та сформувати процес відбору?
- яку стратегію закласти, щоб проєкт виявився унікальним?
- як забезпечити інноваційну новизну в проєкті?

2. Обговорення та визначення структури та предмету аналізу; перешкод і можливості щодо розв'язання проблем; виявлення головних проблем, з якими зустрічаються зацікавлені особи та формуються причинно-наслідкові зв'язки («засоби – ціль»), на підґрунті яких розробляється «дерево проблем».

Рішення (проблеми)	Актуальність проблеми	Соціально-економічна значущість	Маштабність і конкретність	Вирішувність	Зважена сума балів
1	2	3	4	5	6
А	4	6	4	5	111
Б	5	5	3	5	103
В	3	7	4	4	108

Рисунок 3. Матриця рішень

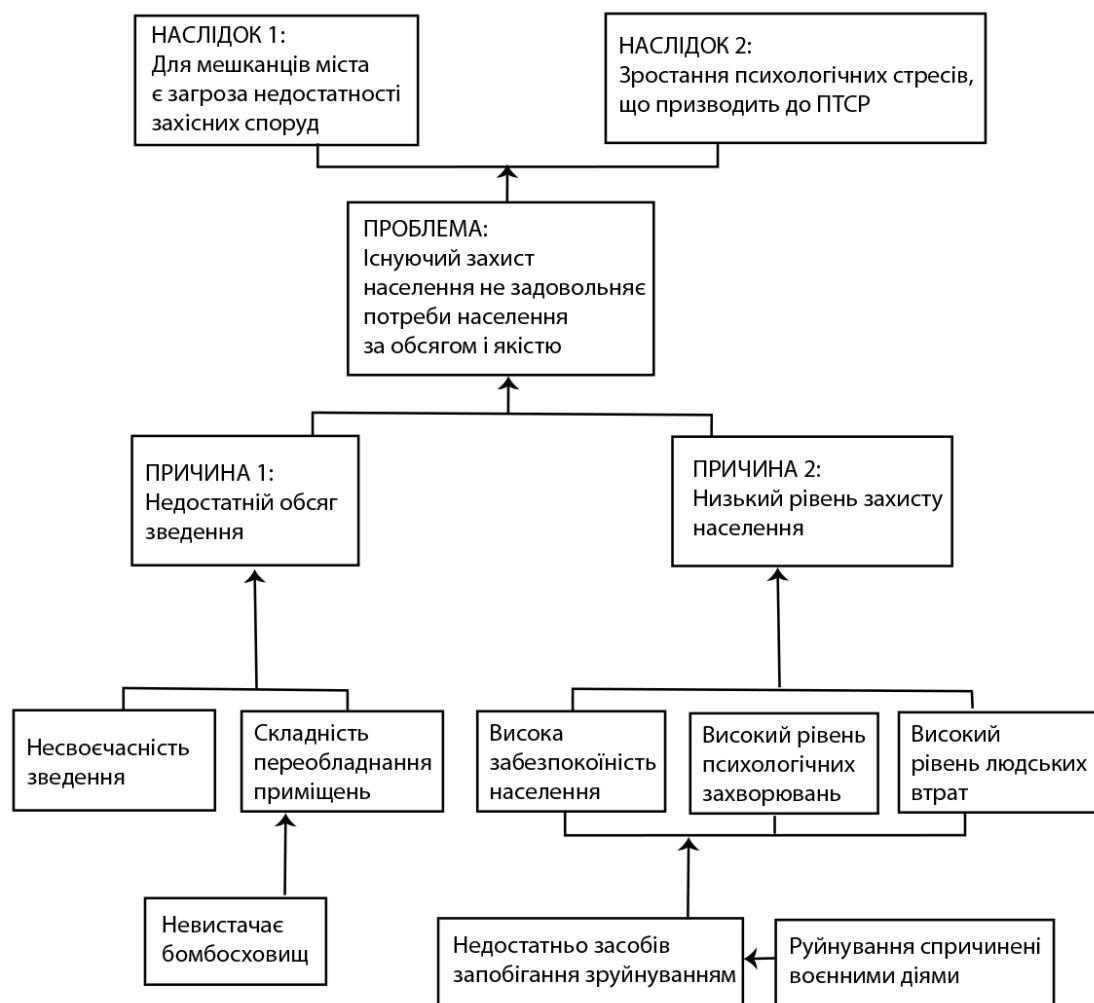


Рисунок 4. «Дерево проблем». Приклад

Після аналізу проблем та обговорення причинно-наслідкових зв'язків і головних проблем, з якими зустрічаються зацікавлені особи культурного проєкту, пропонується обговорення на семінарі наступних питань:

- що є предметом аналізу під час розробки проєкту?
- як визначити основні проблеми з якими зустрічається цільова аудиторія?
- що треба покласти в основу матриці рішень?
- що є «дерево цілей» та як воно описується?

Література до семінару 2:

1. Безпалько О. В. *Соціальне проектування: навч. посіб.* Київ : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 128 с.
2. Овсякін А.М. Казарінов Ю.І. *Проєктна діяльність : метод.посібник.* Київ: НАУ, 2015. 28 с.
3. *Соціальне підприємництво: посібник для викладачів курсу / за наук. редакцією к.е.н. А.О Корнецького.* Київ : Фамільна друкарня, 2019.160 с.
4. Павлова О. Ю. *Візуальні практики та комунікація: курс лекцій / авт. О. Ю. Павлова, А. М. Тормахова ;* Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ: Київський університет, 2018. 223 с.

5. Браун Т. *Дизайн-мислення: від розробки нових продуктів до проектування бізнес-моделей*. Київ: Фамільна друкарня, 2021. 268 с.
6. Пометун О. І. Молодь обирає дію: соціальне проектування – новий підхід до виховання молоді. *Метод проєктів: традиції, перспективи, життєві результати: практико-зорієнтований збірник*. Київ: Департамент, 2015. С. 327-333.
7. Чемерис А. *Розроблення та управління проєктами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник*. Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К.:ТОВ «Софія-А». 2012. 80 с.

Семінар 3.

Рефлексія 2. SWOT-аналіз та рефлексія компетенцій

Познайомитися з методом структурування інформації — величинами, на основі яких та за допомогою яких функцій корисності обчислюється потенціал реалізуємого проєкту, провести рефлексію проєктної пропозиції.

Структура семінару та питання для обговорення

1. Ознайомлення з поняттям про управління та із сучасними методами управління проєктом (проєктним менеджментом); опрацювати розділені дії (внутрішні та зовнішні) та категорії поняття «сильні сторони» та «слабкі сторони», «можливості» та «загрози», які стосуються процесу стратегічного планування (SWOT-аналіз). Іноді ідентифікація та класифікація критеріїв ґрунтуються на аналізі минулого досвіду реалізації проєктів, виходячи із зіставлення слабких сторін і загроз зовнішнього середовища методом «мозкового штурму».

Після ознайомлення з методом управління проєктною діяльністю, пропонується обговорення на семінарі наступних питань:

- як реалізується діяльність з управління проєктом?
- що є зовнішні та внутрішні фактори впливу?
- з якою метою вивчаються зовнішні і внутрішні фактори впливу?
- які чотири категорії використовують задля аналізу проєктної ситуації (можливості його ефективно реалізувати)?
- що таке матриця?
- як розробити та використати метод «мозгового штурму»?
- як розподілити дії, які будуть сприяти покращенню стратегії реалізації проєкту?

2. Обговорення методу управління проєктом заповнити матрицю та провести рефлексію нової проєктної пропозиції, яку було обрано та обговорено на попередніх семінарах.

Внутрішні чинники проекту	Зовнішні чинники проекту	
	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Сильні можливості	Сильні загрози
Слабкі сторони	Слабкі можливості	Слабкі загрози

Рисунок 5. Матриця SWOT (схема)

Після обговорення результатів роботи зі схемою, пропонується розглянути на семінарі наступні питання:

- чи вірно була заповнена Вами матриця?
- які зміни в квадрантах матриці були Вами проведені та осмислені?
- як ви бачите процес управління проектом і які чотири категорії відповідають вашим уявленням?
- чому SWOT-аналіз називають методом попередження?

Література до семінару 3:

1. Стеблецька Ю.І. SWOT-аналіз – метод попередження фінансових небеспек. *Науковий вісник НЛТУ України : збірник науково-технічних праць. 4. Економіка, планування та управління в галузях.* Національний лісотехнічний університет України, 2013. Вип. 23.3. С. 275-280.
2. Довгань Л.Є. *Стратегічне управління : навч. посібн.* / авт. Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. Київ : Центр навч. літ-ри, 2009. 440 с.
3. Скібіцький О.М. *Організація бізнесу: менеджмент підприємницької діяльності : навч. посібн.* [для студ. ВНЗ] / авт. О.М. Скібіцький, В.В. Матвеев, Л.І. Скібіцька. Київ : Вид-во «Кондор», 2011. 912 с.
4. Шершньова З.Є. *Стратегічне управління : підручник : вид. 2-ге, [перероб. та доп.].* Київ : Вид-во КНЕУ, 2004. 699 с.
5. Коновалова О.В. *SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки* / авт. О.В. Коновалова, Т. Андрушакевич. [Електронний ресурс]. http://www.nauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm.
6. Чемерис А. *Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник.* Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К.:ТОВ «Софія-А». 2012. 80 с.

Семінар 4.

Принципи підвищення ефективності управління проектом.

Цикл В. Демінга

Реалізовані соціокультурні проекти, які не враховували своїх помилок і не контролювали якість кінцевого продукту, зазнавали втрати завдяки своїм діям. Пропонується дізнатися про процес управління якістю культурного продукту (TQM) та за допомогою ІТ-технологій сформуванати стратегію управління культурним продуктом.

Структура семінару та питання для обговорення

1. Загальне керівництво якістю (Total Quality Management) — аспект функції управління, що визначає і здійснює керівництво процесом, включає систематичні дії в області покращення якості (QI): при оперативном плануванні, розподілі ресурсів, вивченні якості робіт і оцінці результатів

Ознайомлення з моделлю В. Демінга щодо загального керівництва якістю. Аналіз циклу PDCA (Plan – Do – Check – Act), який застосовується для безперервного вдосконалення процесів і продукції. Модель Демінга, відомий також під аббревіатурою PDCA (англ. Plan – Do – Check – Act), є однією з ключових моделей у сфері управління якістю. Цей підхід спрямований на постійне вдосконалення як окремих процесів, так і проектного продукту, послуг чи всієї системи менеджменту проекту.

Важливими особливостями моделі (TQM) є те, що модель не є одноразовим процесом (цикл повторюється постійно, що забезпечує безперервне вдосконалення проектного менеджменту). Запровадження TQM позитивно впливає на конкурентоспроможність проектного продукту, дозволяючи йому ефективніше реагувати на вимоги ринку та займати стабільні позиції серед інших учасників галузі. Одночасно покращується мотивація працівників, формується культура спільної відповідальності за результат, що сприяє створенню позитивної, згуртованої та продуктивної атмосфери в колективі.

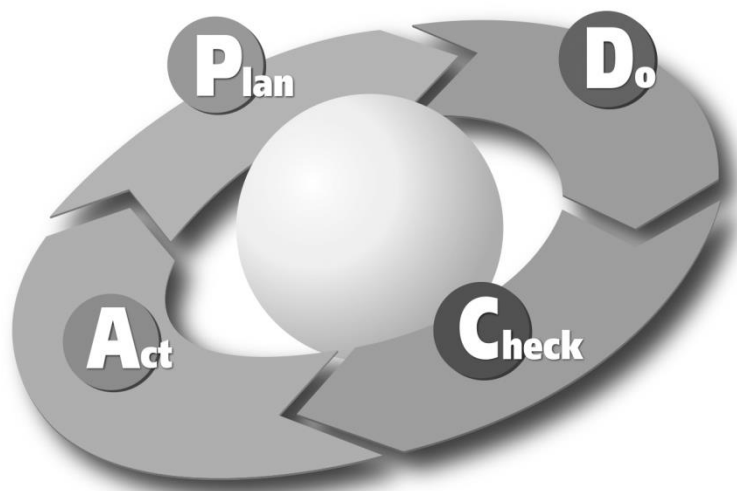


Рисунок 6. Цикл В. Демінга (схема).

Плануй (Plan), роби (Do), перевіряй / вивчай (Check / Studi), впливай (Act).

Після ознайомлення з методом В. Демінга, пропонується обговорення на семінарі наступних питань:

- які систематичні дії треба здійснювати з метою управління якістю?
- що таке вдосконалення якості?
- як процес вдосконалення якості допомагає проєктному менеджменту?
- наведіть приклади успішно реалізованих культурних проєктів, де колективом обговорювались питання якості кінцевого продукту?

2. Ознайомлення з поняттям ISO 9001:2015 та програмними продуктами управління якістю (MS Project, FlexiProject, Project Expert, Oracle Primavera P6, ИСУП Primavera, Worksection, Jira, Trello і ін.) та мережевими графіками (діаграмами Ганта та ін.).

Після ознайомлення з програмними продуктами, пропонується обговорення на семінарі наступних питань:

- що є стандарти якості?
- опишіть завдання діяльності ISO.
- як забезпечити керівництво якістю?
- як покращити систему управління проєктом?
- який з програмних продуктів найкраще підходить для визначення ваших проєктних цілей?

Література до семінару 4:

1. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. *International Organization for Standardization*, 2015.
2. Баранов П.А. Сучасні інструменти управління якістю продукції на підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2023. №3. С. 78–83.
3. Воронкова А.Е. Якість і конкурентоспроможність у глобальному середовищі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. №3. С. 70–78.
4. Дорошенко О.І., Колотуха С.І. *Управління якістю: теорія і практика*. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 256 с.
5. Карташова Л.В. Забезпечення якості продукції у транснаціональних корпораціях. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 22–25.
6. Куценко В.С. *Інтегровані системи управління якістю*. Одеса: ОНЕУ, 2019. 180 с.
7. Goetsch D.L., Davis S.B. *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. 9th ed. Pearson, 2016. 552 p.
8. Власенко О.В. Марковські моделі комунікаційних процесів в міжнародних проєктах. / авт. О.В. Власенко О.В., В.В Лебідь., В.Д. Гогунський. *Управління розвитком складних систем*. 2012. № 12. С. 35– 39. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2012.12.35%20-%2039>

Семінар 5.

Управління проєктами, які мають фінансування

Розглянути особливості спільних цінностей з донорами; опрацювати поняття «фандрайзинг»; розглянути механізм взаємодії інституцій (держави,

підприємництва, некомерційних організацій та приватних осіб) з метою спільного вирішення соціальних та фінансових завдань в реалізації культурного проекту.

Структура семінару та питання для обговорення

1. Для того щоб залучити ресурси для реалізації некомерційних соціальних проектів, необхідно здійснити планування діяльності. Ймовірність ефективного пошуку ресурсів зростає пропорційно рівню підготовленості. Плануванням процесу залучення ресурсів займається фандрайзер. Поняття фандрайзинг розкриває механізм соціально орієнтованої взаємодії держави, підприємництва, некомерційних організацій та приватних осіб з метою спільного добровільного вирішення соціально-культурних завдань. Усвідомлення сутності взаємодії господарюючих суб'єктів у межах фандрайзингу та місця благодійної діяльності відіграє важливу роль у правильному виборі подальшого вектора розвитку соціально-культурної сфери та некомерційного сектора. Фандрайзинг передбачає не тільки залучення фінансових коштів від приватних осіб або організацій на реалізацію соціально значущих проектів у сфері культури, але й залучення людей та організацій до суспільного подолання наявних проблем.

Державний фандрайзинг можна визначити як залучення та акумулювання державними органами ресурсів з різних джерел на соціально значимі цілі, засновані на соціально-відповідальній взаємодії і передбачає добровільне і взаємовигідне співробітництво. Гранти міжнародних та державних донорів.

Після ознайомлення з матеріалом, пропонується обговорення на семінарі наступних питань:

- які основні принципи роботи фандрайзера?
- яке фінансування ви передбачаєте задля реалізації проекту?
- які грантові платформи ви розглядаєте в якості надання фінансування?
- як скласти заявку на отримання фінансування?

Література до семінару 5:

1. Чернявська О. В. *Фандрайзинг: навч. посіб.* Київ. : «Центр учбової літератури», 2013. 188 с..
2. Шнирков О. І. *Фандрайзинг: основні особливості та форми: метод. посіб.* / авт. О. І. Шнирков, І. О. Мінгазутдінов. 1-ше вид. Київ. : Гн-т міжнар. відн. КНУ ім. Т. Шевченка, 2000. 50 с.
3. Комаровський О. В. *Фандрайзинг у питаннях, відповідях та цитатах: навч. посіб.* / авт. О. В. Комаровський. Луганськ, 2007. 54 с.
4. Крупський Т. *Пошук ресурсів для діяльності організації (Fund Rasing)*. Київ. : Коаліція «Свобода вибору», 2005. 10 с.
5. Куц С. *Фандрайзинг ABC : посібник для початківців*. Київ. : Центр філантропії, 2008. 92 с.
6. Чемерис А. *Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник*. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К.:ТОВ «Софія-А». 2012. 80 с.

7. *Етичний кодекс фандрайзерів* [Електронний ресурс] // Інститут Професійного Фандрайзингу. Режим доступу до ресурсу: <http://fundraiser.org.ua/pro/dokumenty-ipf/etychnyj-kodeks-fandrajzeriv/>.

4. САМОСТІЙНА РОБОТА ЗДОБУВАЧА

Для оволодіння матеріалом курсу окрім аудиторної роботи значна увага приділяється самостійній роботі, яка є основним способом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових аудиторних занять, і є невід'ємною складовою процесу вивчення навчальної дисципліни.

Навчальний матеріал дисципліни, передбачений робочим навчальним планом для засвоєння студентом у процесі самостійної роботи, виноситься на підсумковий контроль поряд з навчальним матеріалом, який опрацьовувався при проведенні аудиторних занять і поточного контролю.

Під час самостійної роботи передбачається:

- робота з лекційним матеріалом;
- долучатися до соціокультурних проєктів;
- підвищувати рівень соціальної комунікації;
- провести пошук грантових платформ;
- запропонувати інноваційний проєкт для можливої реалізації.

5. ОЦІНЮВАННЯ ТЕМ ПОТОЧНОГО КОНТРОЛЮ

Поточний контроль. Перевірка та поточне оцінювання знань студентів денної форми навчання проводиться протягом семестру. Кожна оцінка виставляється відповідно до розроблених викладачем та заздалегідь оголошених студентам критеріїв, а також мотивується в індивідуальному порядку на вимогу студента.

Оцінка поточного контролю складається із суми оцінок, які здобувач отримує за три теми навчальної дисципліни «Управління культурними проєктами». Здобувач отримує бали за наступні вправи:

ТЕМА 1.

Вправа 1. Рефлексія логіки реалізованого соціокультурного продукту.

Вправа 2. Розробка індивідуального соціокультурного проєкту.

ТЕМА 2.

Вправа 1. Рефлексія стратегії управління реалізованого соціокультурного продукту.

Вправа 2. Розробка стратегії реалізації індивідуального соціокультурного проєкту.

ТЕМА 3.

Вправа 1. Пошук грантової платформи чи інших джерел фінансування задля реалізації соціокультурного проекту.

Розподіл балів, які отримує здобувач за дисципліною

4 семестр					
Назви тем			СРС	Залік	Усього
Тема 1	Тема 2	Тема 3	10	30	100
20	25	15			

6. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ

Підсумкове оцінювання відбувається за наступними критеріями:

- якість виконання завдань самостійної роботи студентів;
- широта ознайомлення з рекомендованою літературою;
- ступінь засвоєння фактичного матеріалу з кожної теми дисципліни;
- розуміння, рівень засвоєння питань (проблем), що вивчаються.

Під час підсумкового оцінювання (**заліку**) здобувач має право і можливість покращити напрацьовані результати за темами дисципліни.

Термінологічний словник

Проект (Project) — тимчасова діяльність, спрямована на створення унікального культурного продукту, послуги або результату.

Культурний продукт — результат проекту (вистава, виставка, фестиваль, книга, арт-об'єкт).

Соціокультурний проект — цілеспрямована діяльність, спрямована на вирішення актуальних соціальних проблем через культуру, мистецтво та просвітництво.

Креативні індустрії — сектори економіки, що базуються на індивідуальній творчості, навичках і таланті (дизайн, кіно, музика, музеї).

Рефлексія діяльності — процес глибокого самоаналізу, усвідомлення власного досвіду, дій, емоцій та результатів роботи, спрямований на самовдосконалення та підвищення ефективності наступної діяльності.

Ініціація проекту — початкова фаза життєвого циклу проекту, спрямована на визначення його доцільності, цілей, рамок та отримання санкції на початок робіт.

Цілі проекту — бажаний, конкретний та вимірюваний результат, який планується досягти протягом визначеного часу за певних умов.

Унікальність проекту — ключова конкурентна перевага або характеристика, що відрізняє його від аналогів і створює нову цінність.

Інноваційність проекту — ступінь новизни, унікальності та конкурентоспроможності розробки, яка впроваджує нові продукти, послуги, технології або методи управління.

Соціальний ефект (Impact) — вплив проекту на громаду, підвищення культурного рівня, доступності мистецтва.

Цільова аудиторія — група людей, на яких спрямований культурний продукт.

Управління проектом — застосування знань, навичок, інструментів та методів до проектної діяльності для досягнення унікальних цілей у межах визначеного бюджету, часу та якості.

Проектний моніторинг — це безперервний процес відстеження фактичного ходу робіт і його порівняння із запланованими показниками.

Ризики проекту — події, що можуть негативно вплинути на час, бюджет або якість.

Життєвий цикл проєкту — ініціація (ідея), планування (розробка), реалізація (виконання), моніторинг (контроль) та закриття.

Критерії оцінки якості — відповідність встановленим стандартам, технічним вимогам чи очікуванням замовника.

Методології реалізації проєкту — підходи до планування: послідовний (Waterfall) або гнучкий (Agile).

Заходи та ресурси — план дій, опис необхідних матеріальних та людських ресурсів.

Результативність соціального проєкту — це ступінь досягнення поставлених цілей та вирішення визначених соціальних проблем за допомогою обмежених ресурсів.

Бюджет проєкту — грошові ресурси, необхідні для реалізації, включаючи прямі витрати та накладні витрати.

Ресурсна визначеність — чітко зафіксовані конкретні ресурси: фінансові, матеріальні, людські, що задіяні у проєкті.

Стейкхолдери (зацікавлені сторони) — особи або організації (митці, спонсори, глядачі, влада), які впливають на проєкт або залежать від нього.

Грант — безповоротна цільова фінансова допомога для реалізації проєкту.

Навчально-методичне видання

УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМИ ПРОЄКТАМИ

для самостійної роботи здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти,
які навчаються за спеціальністю В1 Аудіовізуальне мистецтво та медіавиробництво,
галузь знань В Культура, мистецтво та гуманітарні науки

Освітньо-професійна програма АУДІОВІЗУАЛЬНЕ МИСТЕЦТВО ТА ВИРОБНИЦТВО

Укладачі:

Інна Робертівна Акмен
Марина Василівна Конєва
Світлана Борисівна Рибалко

Комп'ютерний набір: І.Р. Армен

Адреса видавця:
ХДАК, Україна, 61057, м. Харків, Бурсацький узвіз, 4
тел. (057)731-13-85. e-mail: nmr-academy@xdak.ukr.education