

**МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ ТА СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ  
УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРИ  
Факультет культурології та соціальних комунікацій  
Кафедра музейно-туристичної діяльності**

**СИЛАБУС  
курсвої роботи з менеджменту культури**

**Освітньо-професійна програма**

**Менеджмент культури**

Освітній рівень	перший (бакалаврський)
Галузь знань	02 Культура і мистецтво
Спеціальність	028 Менеджмент соціокультурної діяльності

Укладач: Н. В. Опікунова, старший викладач кафедри менеджменту  
культури та соціальних технологій

Силабус оновив:


Афенченко Г.В., канд. соціолог. наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту  
культури та соціальних технологій.

Мова навчання — українська

Силабус затверджено на засіданні кафедри

Протокол № 1 від 15 серпня 2024 р

Завідувач кафедри менеджменту культури

та соціальних технологій  Геннадій АФЕНЧЕНКО

Силабус затверджено на засіданні ради факультету культурології  
та соціальних комунікацій

Протокол № 1 від 26.08.24

Голова ради факультету  Наталя КОРЖИК

Зміни до силабусу затверджені на засіданні кафедри

Протокол № 10 від 20 листопада 2024 р.

Завідувач кафедри музейно-туристичної діяльності

 Анатолій ЩЕРБАНЬ

Зміни до силабусу затверджені на засіданні ради факультету культурології  
та соціальних комунікацій

Протокол № 6 від 21.11.24

Голова ради факультету  Наталя КОРЖИК

## ОПИС ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 5,0 150 год.	Галузь знань 02 Культура і мистецтво	Обов'язкова	
Курсова робота	Спеціальність: 028 Менеджмент соціокультурної діяльності	Рік підготовки:	
		4-й	4-й
		Семестр	
		7-й	7-й
		Вид контролю: диференційований залік	

### ВСТУП

У сучасних умовах поняття «управління проектами» набуло нового, більш широкого змісту.

До кількості макроекономічних передумов слід віднести:

- зміну структури власності, пов'язану з руйнуванням монополії державної власності у сфері виробництва та послуг, а також подальшим формуванням ефективних підприємців і зацікавленого менеджменту;

- зміну галузевої структури виробництва в результаті її адаптації до нової структури попиту;

- зміну геополітичної ситуації, що має метою включення економіки до світових господарських зв'язків.

У змістовному плані до числа основних передумов слід віднести:

- потребу в структурах, орієнтованих на досягнення певної мети/результату;

- наявність завдань з певними параметрами: проєктним циклом, витратами, часом і кінцевими результатами;
- динамічне оточення з елементами невизначеності;
- складні і функціонально інтегровані завдання з інноваційними елементами і необхідністю повної завершеності робіт;
- потребу у виконавцях вищої кваліфікації з певних питань маркетингу, проєктування, виготовлення, споруди, випробування;
- необхідність швидкої реакції на зміни ринку з відповідною тривалістю опрацювання та вирішення багатокритеріальних задач;
- наявність у діючих організаціях низки проєктів, що не досягають поставлених цілей;
- необхідність координації дій двох або більше підрозділів в процесі реалізації проєкту.

Таким чином, все це зумовило поширення поняття управління проєктами та призвело до виділення проєктного менеджменту у нову галузь знань. Соціокультурне проєктування (СКП) – визнана в усьому світі професійна діяльність. Використання сучасної методології і інструментарію СКП дозволяє заощадити близько 50-60 % часу і 50-60 % коштів, що витрачаються на реалізацію проєктів і програм. І це в західних країнах, де реалізація проєктів і програм відбувається з набагато меншими витратами та втратами, в порівнянні з Україною. Відповідно до оцінок фахівців, більш ніж 20% світового ВВП виробляється на проєктній основі.

Засоби проєктного менеджменту набрали найбільшу ефективність у ринковому господарюванні. Деякі проблеми, що виникають при розробці інновацій, подальшому їх впровадженню в економічне життя, можуть бути розв'язані лише із застосуванням специфічних управлінських заходів. Власне, соціокультурні Проєкти забезпечуються насамперед розумним відношенням управлінця до цієї сторони діяльності організації. Звідси впливає необхідність вивчення специфічних методів, підходів до

управління соціальними проєктами. Цьому колу питань і присвячена виконання курсової роботи з менеджменту культури.

Метою методичних вказівок є надання допомоги студентам у виконанні курсової роботи та вивченні теоретичних аспектів та набутті практичних навичок механізму управління проєктами. Методичні вказівки складено відповідно до програми навчальної дисципліни.

**Метою курсової роботи** є формування у студентів цілісної системи знань щодо набуття навичок управління проєктами в установі, у галузі, регіоні та країні.

**Предметом дисципліни** є напрями діяльності соціокультурних організацій.

Виконання курсової роботи повинно забезпечити підготовку студентів для майбутньої самостійної практичної роботи в організаціях на основі опанування наукового підходу до вирішення соціально-економічних проблем з організації проєктної діяльності.

На основі роботи з рекомендованою літературою студенти мають можливість самостійно підготуватися до захисту.

У відповідності до Освітньої програми курсова робота формує наступні компетентності та результати навчання:

а) компетентності:

Загальні компетентності	ЗК4. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово ЗК12. Здатність розробляти та управляти проєктами.
Фахові компетентності	ФК5. Здатність аналізувати і структурувати організаційну, управлінську проблеми та знаходити конструктивні рішення. ФК6. Здатність планувати, управляти та контролювати виконання поставлених завдань та прийнятих рішень.

	<p>ФК7. Здійснювати розподіл повноважень і відповідальності на основі їх делегування</p> <p>ФК13. Здатність розробляти соціокультурні проекти та забезпечувати їх операційну реалізацію.</p> <p>ФК14. Здатність організовувати роботу з різними стейкхолдерами соціокультурної діяльності</p>
--	---

б) результати навчання:

<p>ПРН2. Збирати та впорядковувати інформацію.</p> <p>ПРН6. Класифікувати та знаходити інноваційні рішення для створення, реалізації і забезпечення соціокультурних потреб людини.</p> <p>ПРН7. Здійснювати проєктувальну роботу.</p> <p>ПРН12. Формулювати, аргументувати професійні завдання.</p> <p>ПРН13. Обґрунтовувати управлінські рішення.</p> <p>ПРН14. Оцінювати наслідки прийнятих організаційно-управлінських рішень.</p> <p>ПРН18. Проявляти самостійність суджень та самокритичність у процесі дискусії.</p>
--

## 2 МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ

### Тема 1. Загальна характеристика діяльності з управління проєктами

Розвиток підприємств України неможливий без впровадження інноваційних проєктів.

*Проєкт* – це комплексний, не повторюваний, одномоментний захід, обмежений за часом, бюджетом, ресурсам, а також чіткими вказівками по виконанню, розробленими під потреби замовника.

Подібно більшості організаційних заходів, основна мета проєкту – задоволення потреб замовника. Крім цієї фундаментальної подібності, характеристики проєкту допомагають відрізнити його від інших дій організації.

До основних характеристик проєкту відносяться:

- спрямованість на досягнення конкретної мети;
- обмеженість у часі виконання, визначеність певної дати початку і закінчення;
- зазвичай, у проєкті беруть участь декілька відділів і різноманітних фахівців;
- як правило, виконується щось нове, чого ніколи не здійснювалося раніше;
- встановлено особливі вимоги до часу, витрат і якості виконання роботи.

*По-перше*, Проєкти мають певну мету. Така єдина певна мета переважно відсутня в повсякденному житті організації, де працівники день у день виконують ті самі операції.

*По-друге*, тому що існує чітко певна мета, Проєкти мають чітко визначений момент завершення, що зовсім не схоже на постійно виконувани обов'язки в традиційних видах робіт. У багатьох випадках працівники переходять від одного проєкту до іншого, а не залишаються виконувати ту саму роботу.

*По-третє*, на відміну від більшості видів організаційної роботи, що ділиться за принципом функціональної спеціалізації, для проєктів характерно

комбінувати та об'єднувати зусилля найрізноманітніших фахівців. Наприклад, замість того, щоб працювати в окремих кабінетах під керівництвом конкретних менеджерів, учасники проєкту, незалежно від того, чи є вони інженерами, фахівцями в області фінансів або маркетингу або фахівцями з контролю за якістю, працюють над виконанням проєкту під керівництвом керівника проєкта.

*По-четверте*, проєкт ніколи не буває однаковим і завжди включає якісь унікальні елементи. І питання не в тому, чи будуть мати місце такі унікальні елементи, а в тому, який буде ступінь унікальності. Очевидно, що здійснення того, що дотепер ніколи не робилося, як, наприклад, запуск людини на Місяць, вимагає рішення нових проблем і появи зовсім нових технологій. З іншого боку, навіть базові будівельні Проєкти, для виконання яких використовуються добре відомі й відпрацьовані методи та прийоми, вимагають у тім або іншому ступені підгону під замовника, що також робить їх унікальними. І, нарешті, Проєкти зв'язують обмеження за часом, витратам і особливі вимоги до виконання робіт. Проєкти оцінюють по тому, що було виконано, скільки це коштувало і як багато часу було на це витрачено.

Три вищезгадані стримуючі фактори накладають більшу відповідальність, ніж при виконанні багатьох інших робіт. Ці ж три фактори підкреслюють одну першорядних функцій управління проєктами, а саме: балансування часом, витратами і роботою при одночасно максимальному задоволенні запитів клієнта.

Результат проєкту, що має певні споживчі якості з точки зору ринку або замовника, називається *продуктом проєкту*.

Розмаїття проєктів проявляється в чисельності форм, обсягів, змістів, різноманітті поставлених цілей, використаних ресурсів, моделей фінансування, рівнів складності – можливості виконання або нездійсненності, складу виконавців і ін. З метою усунення цієї складності і зручності дослідження проєктів прийнято класифікувати їх за різними ознаками (табл. 2.1).



Таблиця 2.1 – Класифікація проєктів

Класифікаційні ознаки	Вид проєкту	Характеристика
1. За тривалістю (строками реалізації)	Коротко-строкові	Оперативні проєкти підприємства тривалістю до 1-го року.
	Середньо-строкові	Стратегічні проєкти підприємства і регіональні Проєкти тривалістю від 1-го до 3-х років.
	Довгострокові	Мегапроєкти різної спрямованості тривалістю понад 3-х років.
2. За ступенем новизни	Першопрохідницькі	Технологія отримання результату є новою для команди проєкту.
	Повторювані	Команді вже доводилося реалізовувати подібний проєкт, але проєкт не є достатньо добре відпрацьованим.
	Стандартні	Команда періодично реалізує подібні проєкти, найчастіше такі Проєкти являють собою поточну діяльність підприємства.
	Унікальні	Технологія одержання результату є зовсім новою для практики реалізації проєктів.
3. За галузевою відповідністю	Соціокультурні	Проєкти, пов'язані із виробництвом культурного продукту або витвору мистецтва
	Будівельні	Проєкти будівництва будинків і споруд промислового, житлового, соціально-культурного призначення.

	Транспортні	Проекти, пов'язані зі створенням, покупкою, Обслуговуванням транспортних засобів, розширенням транспортної інфраструктури.
	У сфері освіти	Проекти соціальної спрямованості, пов'язані із Комплексом надання освітніх послуг, включаючи професійне навчання і перекваліфікацію персоналу.
	У сфері торгівлі	Комерційні Проекти, пов'язані зі створенням і функціонуванням торговельної інфраструктури.
	Комплексні	Багатофункціональні Проекти, що містять комплекс заходів різногалузевих напрямів.
4. За характером залучених сторін	Міжнародні (спільні)	Складні, масштабні Проекти із залученням міжнародних організацій або іноземних учасників.
	Національні, міжрегіональні	Складні, середні Проекти, пов'язані з розвитком національної економіки.
	Регіональні	Середні Проекти регіонального рівня.
	Галузеві	Різноманітні багатофункціональні Проекти, що охоплюють інтереси однієї галузі.
	Корпоративні Проекти одного підприємства	Різноманітні Проекти, спрямовані на досягнення корпоративного ефекту. Малі і середні різноманітні Проекти, що реалізуються в рамках одного підприємства.
5. За ступенем	МоноПроекти	Окремі Проекти певного виду, спрямовані на вирішення переважно одного завдання.

складності (класу)	Мульти- Проекти	Комплексний проект, що складається з ряду взаємозалежних монопроектів, об'єднаних однією метою (наприклад, реформування існуючих і створення нових підприємств).  Мультипроект може містити в собі соціальні, організаційні, технічні та інші монопроекти.
-----------------------	--------------------	--

Поняття «життєвий цикл інноваційного проекту» є вихідним для дослідження проблем фінансування робіт проекту і прийняття відповідних рішень. *Життєвий цикл* – цикл реалізації програми або проекту з моменту зародження ідеї або початку до моменту завершення реалізації (рис. 2.1).

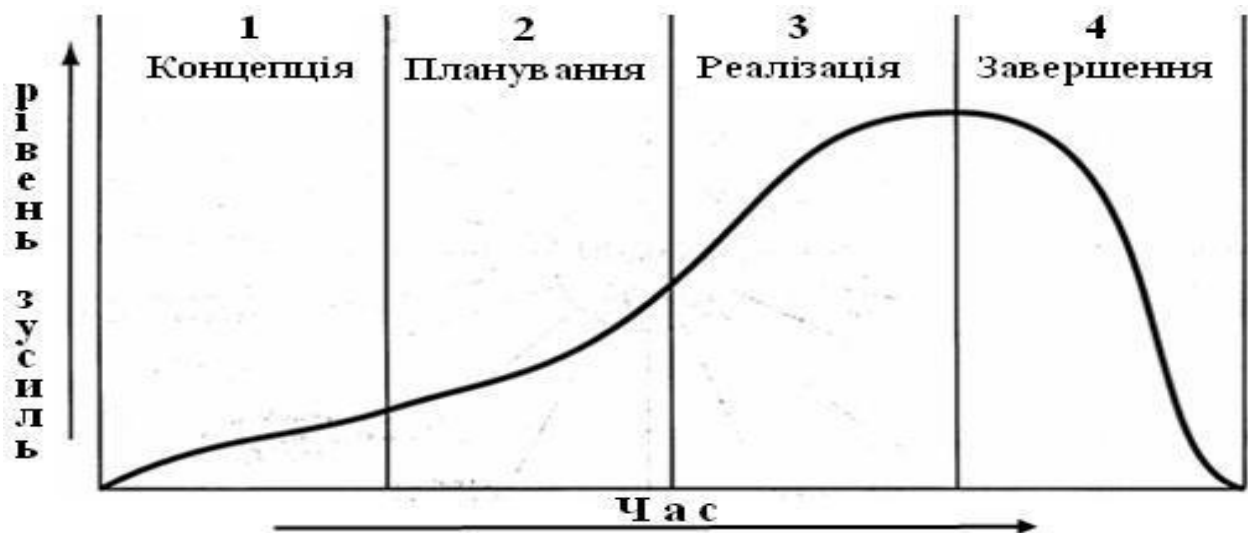


Рис. 2.1 – Життєвий цикл проекту

Життєвий цикл проекту містить у собі наступні фази: а) концепція (ідентифікація, ініціація); б) планування проекту (розробка); в) реалізація проекту (виконання); г) завершення проекту.

Проект розгортається повільно, поступово зусилля досягають піку і потім сходять «нанівець» при здачі проекту замовнику (див. рис. 2.1).

Кожна фаза, як правило, закінчується створенням одного або декількох проміжних продуктів. Наприклад, фаза концепції може завершуватися написанням і наступним затвердженням звіту про проведене обстеження, фаза

проектування може бути завершена складанням і затвердженням дослідного екземпляру нового виробу (прототипу) та ін. Досить часто можливе паралельне виконання робіт різних фаз, що викликає перекриття фаз і скорочення тривалості проекту в цілому.

До складу фаз входять наступні роботи:

1. *Фаза концепції.* Посібник з управління проектами визначає концептуальну розробку як «процес вибору/документування найкращого підходу до досягнення цілей проекту». Цей процес містить у собі:

- збір вихідних даних і аналіз існуючого стану (попереднє обстеження);
- визначення проекту: цілей, завдань, результатів; обмежень проекту (тимчасових, бюджетних); основних вимог, рівень ризику; оточення проекту, потенційних учасників; необхідний час, ресурси, засоби та ін.;
- аналіз інвестиційних можливостей, обґрунтування можливості впровадження (техніко-економічне обґрунтування);
- виявлення потреби у змінах (в проекті);
- визначення й порівняльна оцінка альтернатив;
- подання пропозицій, їх апробація та експертиза;
- ухвалення рішення про початок проекту або відмову від нього;
- затвердження концепції і одержання схвалення для наступної фази;
- призначення проект-менеджера;
- затвердження дати початку проекту. *Початок фази* – фіксація проектної ініціативи.

*Закінчення фази* – затвердження концепції Замовником; видання наказу про формування команди для планування.

*Вихідний документ* – затверджена Замовником Концепція проекту.

2. *Фаза планування.* Розробляються основні компоненти проекту і здійснюється підготовка до його реалізації:

- призначення керівника проекту і формування команди проекту;
- розподіл пакетів робіт на окремі завдання;
- визначення структури команди та обов'язків ключових фігур;

- оцінка трудомісткості та строку виконання кожного завдання;
- графік послідовності та тривалості виконання завдань, розробка розкладу;

- оцінка та планування ресурсів, необхідних для виконання кожного завдання, управління матеріально-технічним забезпеченням робіт, у т.ч. запасами, закупівлями;

- організація та проведення торгів, укладання контрактів;
- деталі бюджету, пов'язані з кожним видом витрат;
- ситуаційні плани для нейтралізації виявлених ризиків;
- детальне проєктування і технічні специфікації.

*Початок фази* – складання Робочого плану проєкту.

*Закінчення фази* – затвердження Зведеного плану проєкту.

*Вихідний документ* – затверджений Замовником Зведений план проєкту.

3. *Фаза реалізації.* На цій фазі відбувається реалізація розробленого плану проєкту, тобто створюється матеріальний продукт (послуга, звіт, обчислювальна програма). Наприклад, для проєкту запуску нового швидкісного трамваю, на цій фазі здійснюється укладання рельсових шляхів, проводяться необхідні будівельні роботи, електрифікація, набір і навчання персоналу тощо.

Роботи на фазі реалізації:

- виконання запланованих робіт проєкту, доведення до всіх учасників проєкту відповідних планів;
- вибір постачальників – оцінка пропозицій за критеріями вартості, якості, надійності, безпосередній вибір постачальників і підрядників і укладання контрактів на поставку;
- контроль контрактів – контроль виконання укладених з постачальниками і підрядниками контрактів;
- контроль виконання – виявлення можливих відхилень від наміченого плану і оцінка їх впливу на проєкт;
- підтвердження якості – регулярна оцінка виконання проєкту з метою підтвердження відповідності затвердженим стандартам якості;

– управління ризиками.

*Початок фази* – початок фінансування.

*Закінчення фази* – підписання акту приймання результату Замовником.

*Вихідний документ* – акт приймання результату.

4. *Фаза завершення.* У групу завершальних процесів входять процеси, які використовуються для формального завершення всіх робіт проєкту, передачі завершеного продукту іншим особам або закриття зупиненого проєкту. Коли ця група процесів виконана, вона підтверджує, що у всіх групах процесів належним чином зроблені певні процеси для закриття проєкту, і формально встановлює, що проєкт або фаза проєкту закінчені.

Роботи на фазі завершення:

- запровадження в дію об'єктів, початок їх експлуатації і використання результатів виконання проєкту;
- переведення персоналу, що виконував проєкт, на іншу роботу;
- припинення фінансування проєкту;
- початок робіт із внесення в проєкт серйозних змін, не передбачених первісним задумом (модернізація);
- навчання персоналу замовника;
- створення і систематизація архіву даних – єдиної бази даних або бази знань, у яких накопичується інформація проєкту.

*Початок фази* – аналіз отриманих результатів.

*Закінчення фази* – застосування мотивуючих стимулів до команди, внесення змін у бібліотеку проєкту.

*Вихідний документ* – оновлена бібліотека проєктів.

## **Тема 2. Розробка моделі проєкту**

Перш ніж приступити до виконання проєкту, необхідно все чітко спланувати. Планування відноситься до найбільш важливих процесів для проєкту, так як результатом його реалізації є зазвичай унікальний об'єкт, товар або послуга. Обсяг і детальність планування визначається корисністю

інформації, яку можна отримати в результаті виконання процесу, і залежить від змісту (здуму) проєкту.

Ці процеси можуть повторюватися і входити до складу ітераційної процедури, що виконується, до досягнення певного результату. Наприклад, якщо початкова дата завершення проєкту неприйнятна, то вимоги до ресурсів, вартості, а іноді і змісту проєкту повинні бути змінені. Результатом цього випадку будуть узгоджені терміни, обсяги, номенклатура ресурсів, бюджет і зміст проєкту, відповідно до цілей. Сам процес планування не може бути повністю алгоритмізований та автоматизований, так як містить багато невизначених параметрів та переважно залежить від випадкових факторів. Тому запропоновані в результаті планування варіанти плану можуть відрізнятися, якщо вони розробляються різними командами, фахівці в яких по різному оцінюють вплив на проєкт зовнішніх факторів.

Рівні планування і система планів повинні будуватися з використанням принципів «зворотного зв'язку», що забезпечують постійне порівняння планових даних з фактичними, і володіти великою гнучкістю, актуальністю і ефективністю.

Модель стратегічного планування може містити декілька підетапів. Підетапи стратегічного планування можуть і не мати певної, наперед заданої послідовності. Як правило, вони виконуються кілька разів, коли інформація отримується після чергового етапу аналізу або виконання процедури, що використовується на наступному етапі, знову повертається на попередні етапи з вже уточненою чи додатковою інформацією.

*Етап перший.* Методи SWOT-аналізу (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, що в перекладі з англійської означає сильні сторони, слабкі сторони, можливості і загрози) часто використовуються для цілей стратегічного планування, особливо для оцінки специфічних параметрів самої організації та її оточення. Для проведення SWOT-аналізу використовують наведену у таблиці 2.2 форму.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз проєкту

Внутрішні фактори	<i>Сильні сторони</i>	Як отримати із них вигоду?	<i>Можли-вості</i>	Які <i>можливості</i> успіху являє проєкт?	Як їх можна загрозу? реалізувати?	Зовнішні фактори Оточення
	...	...		...	...	
	<i>Слабкі сторони</i>	Як можна зменшити їх вплив?	<i>Загрози:</i>	<i>Загрози:</i> ризики або інші обставини, що перешкоджають	Як можна перешкодити кожній з виявлених	
Оточення проєкту	...	...		...	...	я проєкту

Для її заповнення форми SWOT-аналізу потрібно відповісти на наступні запитання:

- які наші сильні сторони, як ми можемо їх реалізувати?
- у чому наші слабкі сторони, як ми можемо зменшити їх вплив?
- які можливості існують, як ми можемо отримати вигоду від них?
- що могло б перешкодити загрозам?
- що ми могли б зробити за кожної обставини, щоб подолати або уникнути виникнення проблеми?

За результатами SWOT-аналізу, зокрема, можна визначити, до якої зі стратегій слід віднести стратегію для конкретного проєкту.

*Етап другий.* Структура розбиття (декомпозиції) робіт (WBS – Work Breakdown Structure) – ієрархічна структура послідовної декомпозиції проєкту на підпроєкти, пакети робіт різного рівня, пакети детальних робіт. WBS є базовим інструментом для створення системи управління проєктом, що



дозволяє вирішувати проблеми організації робіт, розподілу відповідальності, оцінки вартості, створення системи звітності, ефективно підтримувати процедури збору інформації відповідно до виконання робіт і відображати результати в інформаційній системі управлінської діяльності для узагальнення графіків робіт, вартості, ресурсів і дат завершення.

WBS дозволяє узгодити план проєкту відповідно до потреб замовника, які представлені у вигляді специфікацій або описів робіт. Водночас WBS є зручним засобом управління для проєкт-менеджера, так як дозволяє:

- визначити роботи, пакети робіт, що забезпечують досягнення підцілей (приватних цілей) проєкту;
- перевірити, чи всі цілі будуть досягнуті в результаті реалізації проєкту;
- створити зручну, відповідну цілям проєкту структуру звітності;
- визначити на відповідному рівні деталізації плану віхи (ключові результати), які повинні стати контрольними точками за проєктом;
- розподілити відповідальність за досягнення цілей проєкту між його виконавцями і тим самим гарантувати, що всі роботи за проєктом мають відповідальних і не випадуть з поля зору;
- забезпечити членам команди розуміння загальних цілей і завдань за проєктом.

Пакети робіт зазвичай відповідають самому нижньому рівню деталізації WBS і складаються з детальних робіт. Останні при необхідності можуть підрозділятися на кроки. Ні детальні роботи, ні, тим більше, кроки, не можуть бути елементами WBS.

Розробка WBS проводиться або зверху вниз, або знизу вгору, або використовуються одночасно обидва підходи. Використаний для цієї мети ітераційний процес може включати в себе різні підходи для виявлення інформації. Наприклад, використовується методика «мозкового штурму», що здійснюється як у рамках проєкту, так і з залученням представників інших

учасників проєкту. В результаті побудови WBS повинні бути враховані всі цілі проєкту і створені всі необхідні передумови для його успішної реалізації.

Рівень деталізації WBS залежить від змісту проєкту, кваліфікації та досвіду команди проєкту, масштабу проєкту, принципів розподілу відповідальності в команді проєкту, існуючої системи документообігу та звітності і інше. У процесі створення WBS можуть використовуватися детальні технічні специфікації або тільки функціональні специфікації з вимогами до робіт в самому загальному вигляді.

Ієрархічна структура проєкту, створювана на основі WBS, дозволяє застосовувати процедури збору і обробки інформації про хід виконання робіт за проєктом у відповідності з рівнями управління, пакетами робіт, віхами і інше, узагальнювати інформацію з графіків робіт, витрат, ресурсів і термінів.

Система управління проєктом повинна включати в себе можливість подання інформації за плановими і фактичними даними проєкту у відповідності зі структурою WBS, крім, зрозуміло, типових макетів, побудованих на основі фільтрів за показниками проєкту (строків, ресурсів, відповідальних і інше).

*Приклад WBS структури наведено у додатку А.*

*Етап третій.* Складання переліку робіт у взаємодії з наявністю ресурсів проєкту та у логічній послідовності. Найбільш поширеним графіком щодо виконання проєкту є *діаграма Ганта* – безліч об'єднаних між собою елементів для опису технологічної залежності окремих робіт і етапів майбутніх проєктів.

Основним документом системи планування є *сітьовий графік* – інформаційно-динамічна модель, яка відображає всі логічні взаємозв'язки та результати робіт, необхідні для досягнення кінцевої мети планування.

В основі методу лежить визначення тривалості і послідовності робіт від початку проєкту до його закінчення з урахуванням їх взаємозв'язку. В системі сітьового планування використовують два структурні елементи плану – робота і подія. Крім послідовності робіт у діаграмі Ганта відносно кожної роботи обов'язково вказується відповідальний виконавець, а також вартість роботи, що виконується. Це дозволяє найбільш оперативно відстежувати послідовність

виконаних робіт, та планувати нагальну потребу у ресурсах проєкту щодо кожної роботи.

Під «*роботою*» розуміють:

а) дійсну роботу – процес, який потребує витрат часу і ресурсів (монтаж обладнання, зведення конструкцій та ін.);

б) очікування – технологічний процес, який потребує витрат часу, але не споживає ресурсів (твердіння бетону, охолодження агломашин перед ремонтом);

в) фіктивну роботу, що є взаємозв'язком між подіями, які не мають між собою реального виробничого процесу, тривалості і потреби в ресурсах.

Як правило, назва роботам дається в наказовій формі дієслова, наприклад, «розробити специфікацію продукту».

*Паралельні роботи* – роботи, які можуть, за бажанням менеджера, виконуватися одночасно.

*Послідовні роботи* – роботи, які можуть бути розпочати після того, як виконана попередня робота.

*Робота злиття* – робота, яка має більш однієї попередньої роботи.

*Робота дроблення* – операція, з якої випливають декілька робіт (від неї виходить більше однієї стрілки, що означає залежність).

*Подія* – результат виконання однієї або декількох робіт. Вона не має тривалості. Подія використовується для позначення точки часу початку або завершення роботи.

*Початкова подія* визначає початок даної роботи і є кінцевою для попередніх робіт, а *кінцева подія* визначає закінчення даної роботи та є початковою для подальших робіт.

Порядок побудови діаграми Гантта розглянемо на прикладі.

*Умова:* керівництво металургійного заводу прийняло рішення про будівництво нового цеху, який планує випускати оцинковані труби. Проєктом передбачено створення нового продукту, який дозволить підвищити конкурентоспроможність заводу та створить нові робочі місця. Термін реалізації проєкту не повинен перевищувати 3 роки.

*Рішення:*

*Етап 1.* Визначити роботи, які необхідно виконати для того, щоб отримати продукт проєкту. Для складання переліку робіт за проєктом необхідно використовувати життєвий цикл проєкту (додаткові рекомендації з визначення переліку робіт проєкту наведено в варіантах індивідуальних завдань). Вихідними даними для побудови діаграми Ганта є технологічні, організаційні та інші залежності між роботами, які заносять до діаграми. У переліку змісту робіт не має бути 2-х робіт з однаковою назвою.

*Етап 2.* Визначити тривалість робіт, а саме час, необхідний для виконання робіт, що також заноситься в ліву частину діаграми Ганта. Тривалість робіт вимірюється в днях, тижнях, місяцях або роках, але обов'язково дотримуватися на протязі усього проєкту одноманітних одиниць виміру.

*Етап 3.* Визначити логічну послідовність між роботами. На кожну роботу призначити відповідального виконавця, та вартість роботи за бюджетом проєкту.

Приклад діаграми Ганта для випадку, що розглядається, наведено у Додатку Б.

### **Тема 3. Основи формування організаційної структури проєктів**

Ефективність управління проєктом багато в чому залежить від організаційної структури, що використовується при цьому. *Під організаційною структурою розуміється* сукупність елементів організації (посад і структурних підрозділів) і зв'язків між ними. Зв'язки між посадами та структурними підрозділами можуть бути вертикальні (адміністративно-функціональні), за якими протікають адміністративні процеси прийняття рішень, або горизонтальні (технологічні), за якими протікають процеси виконання робіт. При цьому виділяти горизонтальні і вертикальні зв'язки та процеси можна лише на низькому рівні декомпозиції (близькому до окремих операцій) діяльності за проєктом, а на середньому і високому рівні вся діяльність з реалізації проєкту складається з «діагональних» процесів і зв'язків.

Вибір і подальші проектування, аналіз і створення організаційної структури є, з одного боку, відповідальною, з іншого – складною, міждисциплінарною, слабо структурованою і діяльністю, що формалізується. Тим не менш, останнім часом було створено безліч інструментів, що дозволяють досить ефективно здійснювати вибір, розробку і створення організаційної структури управління проектами.

Крім цього, в даній діяльності, незважаючи на її невизначений характер, можна виділити кілька принципів, дотримання яких забезпечує створення ефективної організаційної структури проекту.

*Загальні принципи побудови організаційних структур управління проектами:*

– відповідність організаційної структури системи взаємовідносин учасників проекту;

– відповідність організаційної структури змісту проекту;

– відповідність організаційної структури вимогам зовнішнього оточення.

Зміст проекту вимагає оптимальної організаційної структури проекту з точки зору внутрішнього організаційного пристрою проекту, тобто з точки зору поділу праці, що закладається в організаційній структурі.

Класичним варіантом реалізації пріоритету розподілу праці по вертикальним процесам є функціональна організаційна структура, приклад якої представлений на рисунку 2.2.

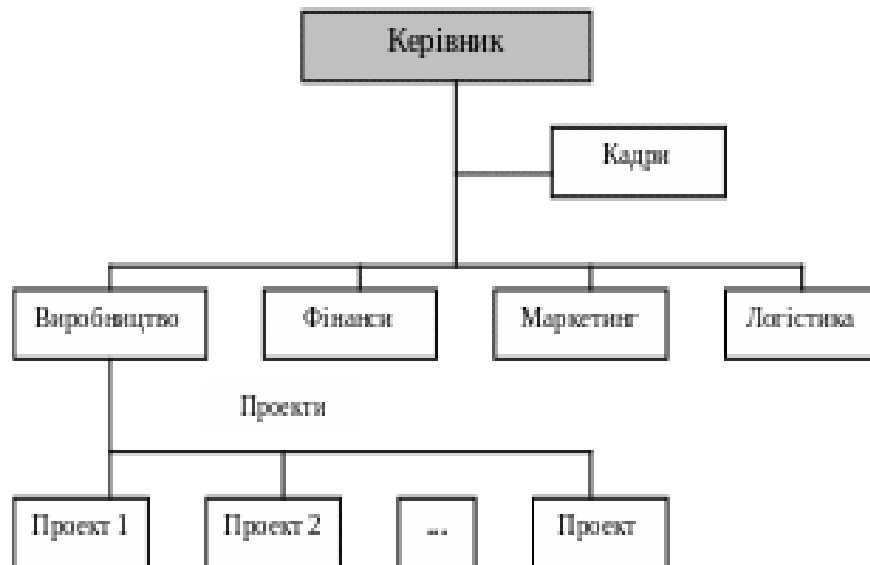


Рисунок 2.2 – Приклад функціональної організаційної структури

*Примітка: кольором виділено співробітників, які приймають участь у проекті.*

У рамках функціональних організаційних структур іноді можуть використовуватися механізми, що дозволяють підсилити горизонтальну інтеграцію і, таким чином, дещо згладити негативні сторони функціональних структур, які розривають єдині процеси на різні операційні відрізки, ефективність виконання яких оптимізується, а взаємодія між якими погіршується, що призводить до зниження ефективності виконання процесу в цілому.

Механізми горизонтальної інтеграції функціональних структур, що найбільш часто застосовуються, – це посередники і команди.

*Посередники* – це окремі люди або групи людей, які полегшують взаємодію між підрозділами. Прикладом посередника може служити фахівець з комп'ютерної техніки. Прикладом використання механізму посередника в інтеграції проектної і «материнської» структур є представники проектів в головному офісі компанії або координатори проектів.

Крім системи взаємовідносин учасників і змісту проекту, на його організаційну структуру накладає певні вимоги зовнішнє оточення. Чим воно більш рухливим і динамічним, тим більш гнучкою та адаптивною повинна бути

організаційна структура проєкту. Чим стабільніше і передбачуваніше зовнішнє середовище, тим ефективніше застосування «жорсткої», механістичної, бюрократичної організації. Будь-яка організаційна структура може бути реалізована в різних, по можливості, варіантах адаптації. Тут все залежить від міри регламентованості діяльності працівників, тобто кількості та детальності існуючих правил і процедур виконання робіт і організаційної поведінки, а також тій мірі, в якій співробітники дотримуються цього документованого порядку.

Цю властивість можна позначити як «рівень структуризації».

Вибір і розробка організаційної структури управління проєктом – складне, міждисциплінарне і слабо формалізоване завдання, але існує загальна залежність обраної організаційної структури за змістом та рівнем структуризації від системи взаємовідносин учасників проєкту, яка виражається в схемі організаційної структури.

*Організаційна структура* – найбільш важливий механізм управління проєктом. Вона дає можливість реалізовувати всю сукупність функцій, процесів і операцій, необхідних для досягнення поставлених перед проєктом цілей. Організаційна структура – основа формування і здійснення діяльності команди проєкту.

*Етап четвертий.* Роботи проєкту для свого виконання вимагають різноманітних ресурсів. Під ресурсами в проєкті розуміють робочу силу, техніку (машини, устаткування), матеріали і грошові кошти. Це різноманітні товари, необхідні для виконання робіт, що є обов'язковою умовою здійснення будь-якого проєкту. Нажаль, дуже часто при здійсненні проєктів власними силами підприємства не планують належним чином і не наділяють проєктну команду необхідними ресурсами, що потім призводить до негативних наслідків – невиконання основних цілей проєкту щодо часу, якості, обсягів. В задачах управління проєктами зазвичай виділяють два основних типи ресурсів.

*Невідтворювані, складовані, накопичувані ресурси* в процесі виконання робіт витрачаються повністю, не допускаючи повторного використання. Не використані в даний відрізок часу, вони можуть бути використані в подальшому.

Іншими словами, такі ресурси можна накопичувати з подальшим витрачанням запасів. Тому їх часто називають ресурсами типу «енергія». Прикладами таких ресурсів є паливо, предмети праці, засоби праці одноразового застосування, а також фінансові кошти.

*Відтворювані* – ресурси, що не складаються, не накопичуються. Ці ресурси в ході роботи зберігають свою натурально-речову форму і по мірі вивільнення можуть використовуватися на інших роботах. Якщо ці ресурси простоюють, то їх невикористана здатність до функціонування в даний відрізок часу не компенсується в майбутньому, тобто вони не накопичуються. Тому ресурси другого типу називають ще ресурсами типу «потужності». Прикладами ресурсів типу «потужності» є люди і засоби праці багаторазового використання (машини, механізми, верстати і т. п.).

*Функції потреби і наявності ресурсів.* Потреба роботи в ресурсі, що складається, описується функцією інтенсивності витрат, що показує швидкість споживання ресурсу в залежності від фази роботи, або функцією витрат, що показує сумарний накопичений обсяг необхідного ресурсу в залежності від фази.

Потреба роботи в ресурсі, що складається, задається у вигляді функції потреби, що показує кількість одиниць даного ресурсу, необхідних для виконання робіт, в залежності від фази проєкту.

Поряд з функціями потреби, що характеризують завдання проєкту, необхідно розглядати і функції наявності (доступності) ресурсів. Функції наявності задаються аналогічно функціям потреби. Відмінність полягає в тому, що функції наявності задаються на проєкт в цілому, так що їх аргументом виступає не фаза роботи, а час (робочий або календарний). Перевірка виконання ресурсного календарного плану вимагає зіставлення функцій наявності і потреби в ресурсах проєкту в цілому.

У загальному вигляді алгоритм ресурсного планування проєкту включає в себе три основних етапи:



- визначення ресурсів (опис ресурсу та визначення максимально доступної кількості цього ресурсу);
- призначення ресурсів завданням;
- аналіз розкладу і вирішення протиріч, що виникають, між необхідною кількістю ресурсу і кількістю, що є у наявності.

Оскільки наявність необхідних для виконання робіт ресурсів часто є ключовим фактором управління проектом, керівник може розробити реальний план тільки у тому випадку, якщо описаний набір є в наявності.

Надлишок ресурсів – це також проблема, оскільки непрацюючим треба все одно платити заробітну плату. Ці витрати можна скоротити шляхом:

- спрямування вільних ресурсів на виконання критичних робіт;
- виконання складових частин заздалегідь;
- установки устаткування заздалегідь;
- тренінгів персоналу на майбутнє;
- оцінки минулих проектів, аби передбачити тенденції у використанні ресурсів, і, відповідно, звільнення зайвих працівників.

Прибутковість компанії у довгостроковий період залежить від ефективності використання ресурсів.

Процес призначення ресурсів полягає у визначенні для кожної роботи необхідних ресурсів та їх необхідної кількості.

Таким чином, наданий у методичному посібнику матеріал дозволяє отримати найважливіші знання з управління проектами та виконати контрольну роботу у мінімальному обсязі.

## **3 КУРСОВА РОБОТА ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ЇЇ НАПИСАННЯ**

### **3.1 Загальні положення**

Однією з форм контролю рівня засвоєння студентами знань, умінь і навиків з дисципліни «Соціокультурне проектування» є курсова робота. Курсова

робота – це творча робота, де студентів необхідно проявити свої теоретичні знання на практиці в конкретній ситуації.

Курсова робота має бути виконана грамотно, акуратно, з дотриманням основних вимог до його оформлення. Для можливих зауважень викладача слід залишити поле, а в кінці роботи передбачити місце для написання рецензії. На перевірку курсова робота подається на кафедру не пізніше, ніж за три тижні до початку сесії. Не зараховані роботи підлягають доопрацюванню відповідно до вказаних в рецензії зауважень і рекомендацій та подальшій передачі на повторне рецензування.

Завдання виконується на папері формату А4 на комп'ютері або рукописно з дотриманням вимог до оформлення матеріалу.

Вимоги до оформлення матеріалу:

- робота повинна бути виконана українською або російською мовами літературно грамотно;
- розмір шрифту – 14, міжрядковий інтервал – 1,5; при рукописному виконанні використовується «збра» №2;
- розмір полів: верхнє і нижнє – 20 мм, лівє – 30 мм, правє – 10 мм;
- сторінки нумерують арабськими цифрами і проставляють їх у верхньому правому кутку (титульний аркуш включається в загальну нумерацію сторінок, але номер на ньому не ставиться);
- в тексті слід виділяти абзаци (1,25 см).

На першому аркуші (титульному) індивідуального завдання наводяться наступні дані: повна назва академії; найменування кафедри; назва дисципліни; ім'я і прізвище студента, номер його групи; вченє звання і прізвище викладача; рік виконання (внизу аркуша). Далі слідує виклад індивідуального завдання.

## **2 Вимоги до написання курсової роботи**

Мета виконання курсової роботи – оволодіти практичними навичками механізму управління інноваційними процесами на прикладі розробки інноваційного проєкту згідно з обраною тематикою.

Самостійно виконана курсова робота повинна відповідати варіанту запропонованого проєкту, встановленому у відповідності до номеру у списку групи. **За бажанням студент може дослідити інший проєкт, але той, якого немає в наведених варіантах.**

В процесі написання курсової роботи студент повинен опрацювати літературні джерела за темою запропонованого проєкту, опанувати теоретичну сутність об'єкта та предмету дослідження, зібрати фактичний матеріал, обробити його, виконати завдання індивідуальної роботи та розробити конкретні пропозиції.

В деяких варіантах вказані додаткові рекомендації, до яких студентів пропонується звернутись при виконанні цього завдання. При оформленні роботи слід привести грамотну і конкретну відповідь, вказавши і розкривши суть приведених відповідей.

Курсова робота повинна вміщувати в собі наступне:

1. **Вступ**
2. **Аналіз ситуації проєкту**, що повинен вміщувати: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, SWOT-аналіз, аналіз його ймовірних ресурсів та їх класифікацію, PEST-аналіз, аналіз зацікавлених осіб (стейкхолдерів). CATWOE.
3. **Дослідження проблеми** або ідеї проєкту та нагальної потреби в цьому проєкті (соціальна діагностика). Дерево проблеми проєкту, дерево цілей проєкту. Постановка проблеми
4. **Контур формулювання проєктної ідеї**. Визначення проєкту та продукту проєкту, що досліджується На початку виконання цього завдання студенту необхідно визначити ціль, завдання, сферу реалізації проєкту. SMART-тест цілей проєкту. Завдання проєкту.
5. **Характеристика проєкту**, а саме класифікацію запропонованого проєкту, що досліджується. Визначити цільову аудиторію проєкту, бенефіціарів

проєкту. Очікувані результати проєкту. Ключові фактори успіху проєкту або КРІ проєкту. Система моніторингу та оцінки проєкту.

6. **Організаційна структура проєкту.** Розробити профіль проєктної команди. WBS-структура проєкту, ICP проєкту, матрицю відповідальності проєкту. План ресурсів

7. **Джерела фінансування проєкту .** При розробці фінансового плану студент обов'язково повинен використати етапи життєвого циклу проєкту, ознайомитися з різноманітною літературою та інформацією за напрямком проєкту в мережі Інтернет. План ресурсів. Матриця ймовірностей/втрат проєкту.

8. **План виконання проєкту.** Графік реалізації проєкту. Графік заходів проєкту. План популяризації проєкту, поширення результатів. Медійний план або комунікаційна стратегія проєкту

9. **Висновки**

10. **Список використаних джерел**

При виконанні цього завдання студент повинен розуміти, що це завдання насамперед творче та потребує креативного підходу до його вирішення.

### 3.3 Рекомендовані теми

1. Створення вистав на основі особистих спогадів «Театром Очевидця», спрямованих на підтримку та розвиток активності людей, що постраждали від Холокосту ( назва як приклад)
2. Соціокультурний проєкт , як компонент стратегії розвитку музею
3. Проєкт створення закладу неформальної освіти для людей поважного віку
4. Проєкт психологічної адаптації дітей з тимчасово окупованих територій України шляхом використання соціокультурних методів
5. Проєкт соціалізації та адаптація дітей з аутизмом до нових викликів часу, шляхом використання соціокультурних методів.
6. Проєкт організації інтерактивного спілкування та міжпоколінської діяльності з використанням соціокультурних методів
7. Проєкт розширення соціальних зв'язків людей похилого віку шляхом організації виставки «Валізи пам'яті»( назва як приклад)

8. Осучаснення роботи культурного закладу шляхом впровадження новітніх соціокультурних заходів
9. Профорієнтаційна робота з підлітками шляхом залучення їх до культурного життя міста
10. Організація проєктної діяльності соціокультурного закладу
11. Проєкт збереження культурної спадщини шляхом впровадження новітніх культурних технологій
12. Розробка соціокультурних заходів (проєкт) спрямованих на зниження негативних наслідків асоціального життя людей із залежностями
13. Соціокультурна діяльність як напрям активізації волонтерської роботи в рамках реалізації проєкту.
14. Проєкту перетворення бібліотеки у соціокультурний простір
15. Проєкт соціальної анімації в житті суспільства
16. Проєкт підтримки процесу розвитку осередків громадської активності на базі закладів культури
17. Проєкт спрямований на зниження темпів росту нових випадків інфікування віч/сніду в Україні, а також лікування і підтримки українців, які живуть із цією хворобою.
18. Проєкт роботи волонтерів з благоустрою заповідників, культурно-історичних місць, архітектурних пам'ятників
19. Проєкт громадської організації щодо організації громадянського суспільства з метою заохочення та захисту прав людини маргіналізованих груп населення
20. Проєкт розширення доступу організацій культурної сфери до всесвітньої мережі Інтернет з метою підвищення рівня їх цифрової присутності
21. Проєкт зі сприяння підвищення значення ролі жінки у громадському суспільстві
22. Проєкт створення та проведення щорічного міського фестивалю творчості людей з особливими потребами

23. Соціальний Арт –проект з підтримки паліативної допомоги в містах України

## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Закон України «Про культуру» Дата звернення: 10.08.2024  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17>
2. Абрамов Л. К., Азарова Т. В. Анімація громадської діяльності. Кропивницький: Інститут соціокультурного менеджменту (ІСКМ), 2019 172 с.
3. Драгомирецька Н. М. Комунікативна діяльність в державному управлінні : навч. пос. / Н.М. Драгомирецька, К.С. Кандагура, А.В. Букач. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с.
4. Інноваційний культурний продукт. Український культурний фонд. Дата звернення: 10.08.2024 [https://ucf.in.ua/m\\_programs/5dbb821831040311316142c2](https://ucf.in.ua/m_programs/5dbb821831040311316142c2)
5. Дубок І. П. Джерела фінансування сфери культури в Україні та напрями їх розширення / І. П. Дубок // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2015. № 2. С. 63-70. Дата звернення: 10.08.2024: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2015\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2015_2_11)
6. Кожушко Л. Ф., Кропивко С. М. Управління проєктами. Київ: Кондор-Видавництво, 2015. 388 с.
7. Культура і креативність. Курс «Проектний менеджмент в культурі »
8. [Електронний ресурс]. Дата звернення: 10.08.2024: <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/project-management>
9. Культура.Євроінтеграційний портал. Україна-Європа
10. Дата звернення: 10.08.2024: <https://eu-ua.org/yevrointehratsiia/kultura>
11. Методичні рекомендації для правильного написання проєктів та отримання грантів Дата звернення: 10.08.2024  
<http://zrda.org/articles/recommendations.html>
12. Навчання, яке веде до розвитку громад: Досвід двох освітніх проєктів Інституту соціокультурного менеджменту. Кропивницький: видавець Лисенко В.Ф., 2019. 124 с.

13. Овсянкін А.М., Казарінов Ю.І. Проектна діяльність:метод посібник. Київ:НАУ, 2015. 28с.
14. Офіційний веб-портал Міністерство соціальної політики України Джерело: <https://www.msp.gov.ua/documents/2991.html>
15. Офіційний сайт Міжнародного фонду «Відродження» [Електронний ресурс].  
Дата звернення: 10.08.2024:  
<http://cvu.dn.ua/partner/mizhnarodniy-fond-vidrozhennya?language=en>
16. Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Управління проектами.
17. Київ: ЦУЛ, 2015. 244 с
18. Петрова І. В. Проектування у соціокультурній сфері. Київ: КНУКіМ,
19. 2007. 372 с.
20. Прикладні аспекти управління проектами в публічній сфері / за заг.ред. О.В. Кулініча. Х. : ФОР Іванченко І.С., 2018. 93 с.
21. Пріоритетні завдання державної культурної політики в умовах подолання соціально-економічної кризи: [аналітична записка/ О.Л. Валевський Інститут стратегічних досліджень Серія «Гуманітарний розвиток» №29 Дата звернення: 10.08.2024: <http://www.niss.gov.ua/articles/2225/>. Інститут стратегічних досліджень.
22. Софій. Н. Інклюзивні ресурсні центри: канадський досвід та українські реалії / Н. Софій // Особлива дитина: навчання і виховання. 2015. № 1(73). С. 34—40.
23. Соціальне підприємництво:посібник для викладачів курсу/за наук. Редакцією к.е.н. А.О Корнецького. Київ:Фамільна друкарня, 2019.160с.
24. Соціокультурні аспекти проектування образу соціального простору / Н.
25. Удріс // [Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи.](#) - 2012. № 993, Вип. 29. С. 107-112. Дата звернення: 10.08.2024: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhISD\\_2012\\_993\\_29\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhISD_2012_993_29_21)
26. Сучасний сталий розвиток в сфері культури: зарубіжний досвід для України: монографія / Драгомирецька Н.М., Дружинін С.С., Думинська С.В.,



Жилавська Р.П., Ковальова Ю.В. / за загред. д.держ.упр., професора Н. М. Драгомирецької. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. 238 с

27. Пріоритетні напрями соціокультурного проектування в сучасному українському суспільстві / Н. М. Головач // [Актуальні проблеми історії, теорії та практики художньої культури](#). 2017. Вип. 39. С. 26-33. Дата звернення: 10.08.2024: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apitphk\\_2017\\_39\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apitphk_2017_39_6).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Приклад WBS-структури проєкту



ДОДАТОК Б

Фрагмент діаграми Ганта

