



## ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ДИЗАЙНУ І МИСТЕЦТВ

|               |                                                                |                     |                        |
|---------------|----------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------|
| Факультет     | Образотворче мистецтво                                         | Рівень вищої освіти | перший (бакалаврський) |
| Кафедра       | Кафедра теорії і історії мистецтв                              | Рік навчання        | 4                      |
| Галузь знань  | 02 Культура і мистецтво                                        | Вид дисципліни      | Нормативна             |
| Спеціальність | 023 Образотворче мистецтво, декоративне мистецтво, реставрація | Семестри            | 7                      |

## ОСНОВИ АРТМЕНЕДЖМЕНТУ

Семестр 7

|                 |                                                                                                                    |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Викладач</b> | Богданова-Найденко Вікторія Олександрівна, канд. мистецтвознавства (докторка філософії), ст.викладачка кафедри ТІМ |
| <b>E-mail</b>   | <a href="mailto:naydenko.viktoriiia@ksada.org">naydenko.viktoriiia@ksada.org</a>                                   |
| <b>Заняття</b>  | Онлайн на платформі Classroom (з використанням Google-meet/Zoom) за розкладом                                      |
| <b>Адреса</b>   | к. 205, поверх 2, корпус 3, вул. Мистецтв 11                                                                       |
| <b>Телефон</b>  | 050-903-30-93 (особистий номер)                                                                                    |

## КОМУНІКАЦІЯ З ВИКЛАДАЧЕМ

Поза заняттями офіційним каналом комунікації з викладачем електронна пошта та Classroom. За необхідності можливий телефонний зв'язок та інші месенджери. Під час звернення, студент/ка обов'язково має вказати своє прізвище, ім'я рік навчання, академічну групу та назву дисципліни. Роботи рубіжного контролю та поточні завдання надсилаються в Classroom з обов'язковим підписом файлу та у зазначені дедлайни таким чином: *прізвище\_завдання*. Розширення: *текст – doc, docx, ілюстрації – jpeg, pdf*.

## КОНСУЛЬТАЦІЇ

В кінці семестру передбачена обов'язкова екзаменаційна консультація (за розкладом). Додаткові індивідуальні консультації з питань курсу, практичних завдань чи освітнього процесу проводяться за попередньою домовленістю очно (кафедра теорії і історії мистецтв, ауд. 205) або дистанційно електронною поштою чи в Zoom.

## ПЕРЕДУМОВИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Володіння знаннями, набутими під час вивчення курсів «Основи музеєзнавства» та «Основи кураторства».

## НАВЧАЛЬНІ МАТЕРІАЛИ

1. Батенко Л. П. Управління проектами: навч. посіб. / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. Київ: КНЕУ, 2017. 291 с.
2. Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль / Пер. з англ. Б.Шумилович. Львів: Літопис, 2008. 360 с.
3. Тейлор К. Мистецтво під ключ. Менеджмент і маркетинг культури. Частина перша. Київ: Port.agency, 2021. 228 с.

## ПОСИЛАННЯ НА МАТЕРІАЛИ

Основні та додаткові навчальні матеріали, авторські мультимедійні презентації з тем курсу, ілюстрації тощо можна переглянути у Classroom курсу “Основи артменеджменту” або на кафедрі ТІМ.

## НЕОБХІДНЕ ОБЛАДНАННЯ

Комп'ютерна техніка (ноутбук, планшет, смартфон тощо) з можливістю виходу до мережі Інтернет. Програми, необхідні для виконання завдань: Microsoft Word/LibreOffice/OnlyOffice/GoogleDocs, PowerPoint/Google Slides або їхні аналоги.

## МЕТА Й ЗАВДАННЯ КУРСУ

**Метою** навчальної дисципліни «Основи арт-менеджменту» є формування у здобувачів вищої освіти професійних компетентностей, необхідних для розуміння основ арт-менеджменту та здійснення організаційної й управлінської діяльності у сфері мистецтва. Курс спрямований на опанування принципів планування, організації та реалізації мистецьких і культурних проєктів, формування навичок роботи з ресурсами, командами, партнерами й аудиторіями, а також набуття здатності застосовувати сучасні методи і технології менеджменту у професійній діяльності.

**Основними завданнями** вивчення дисципліни є: ознайомити з основними поняттями, принципами, методами та функціями артменеджменту; сформувати розуміння специфіки управлінської та організаційної діяльності у сфері мистецтва і культури; ознайомити з

основними етапами планування, організації та реалізації мистецьких проєктів; ознайомити з принципами формування проєктної команди, розподілу функцій і координації діяльності її учасників; сформувати розуміння основ фінансового та ресурсного забезпечення мистецьких проєктів; ознайомити з основними принципами комунікації з аудиторіями, партнерами, медіа, культурними інституціями та іншими учасниками мистецького процесу; розвинути навички самостійної роботи та застосування методів, прийомів і технологій менеджменту в арт-сфері.

## КОМПЕТЕНТНОСТІ

Дисципліна «Основи арт-менеджменту» забезпечує низку компетентностей, відповідно до Стандартів спеціалізації 023 «Образотворче мистецтво, декоративне мистецтво, реставрація».

| <b>Загальні<br/>(базові компетентності):</b>                               | <b>Спеціальні<br/>(фахові) компетентності:</b>                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ЗК5: здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу                | ФК1: здатність розуміти базові теоретичні та практичні закономірності створення цілісного продукту предметно-просторового та візуального середовища.                                                                                  |
| ЗК6: здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях                 | ФК 3: здатність формулювати цілі особистісного і професійного розвитку та умови їх досягнення, враховуючи тенденції розвитку галузі професійної діяльності, етапів професійного зростання та індивідуально-особистісних особливостей. |
| ЗК7: навички використання інформаційних і комунікаційних технологій        | ФК5: здатність генерувати авторські інноваційні пошуки в практику сучасного мистецтва.                                                                                                                                                |
| ЗК8: здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел | ФК7: здатність адаптувати творчу (індивідуальну та колективну) діяльність до вимог і умов споживача.                                                                                                                                  |
| ЗК9: здатність генерувати нові ідеї (креативність)                         | ФК9: здатність використовувати професійні знання у практичній та мистецтвознавчій діяльності                                                                                                                                          |
| ЗК11: здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт        | ФК10: здатність усвідомлювати важливість виконання своєї частини роботи в команді; визначати пріоритети професійної діяльності.                                                                                                       |
|                                                                            | ФК12: Здатність презентувати художні твори та мистецтвознавчі дослідження у вітчизняному та міжнародному контекстах.                                                                                                                  |

## ПРОГРАМНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Дисципліна «Основи арт-менеджменту» забезпечує низку програмних результатів навчання, відповідно до Стандартів спеціалізації 023 «Образотворче мистецтво, декоративне мистецтво, реставрація».

|       |                                                                                                                                 |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПРО2. | Виявляти сучасні знання і розуміння предметної галузі та сфери професійної діяльності, застосовувати набуті знання у практичних |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|       |                                                                                                                                                                                   |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | ситуаціях.                                                                                                                                                                        |
| ПР05. | Аналізувати та обробляти інформацію з різних джерел.                                                                                                                              |
| ПР11. | Визначати мету, завдання та етапи мистецької, реставраційної та дослідницької діяльності, сприяти оптимальним соціально - психологічним умовам для якісного виконання роботи.     |
| ПР12. | Володіти фаховою термінологією, теорією і методикою образотворчого мистецтва, декоративного мистецтва, реставрації мистецьких творів.                                             |
| ПР13. | Усвідомлювати важливість виконання своєї частини роботи в команді; визначати пріоритети професійної діяльності.                                                                   |
| ПР14. | Дотримуватися морально - етичних норм, принципів і правил поведінки в сучасному суспільстві.                                                                                      |
| ПР18. | Популяризувати надбання національної та всесвітньої культурної спадщини, а також сприяти проявам патріотизму, національного самоусвідомлення та етнокультурної самоідентифікації. |

### ОПИС ДИСЦИПЛІНИ

Основна спрямованість дисципліни визначається фаховим розумінням основ арт-менеджменту, опануванням базових навичок створення цілісного мистецького проєкту та оволодіння практичними вміннями з керування командою. Дисципліна «Основи арт-менеджменту» викладається здобувачам першого рівня вищої освіти (бакалавріату за ОПП «Образотворче мистецтво, декоративне мистецтво, реставрація») 4-го року навчання у 7 семестрі. Інформативний зміст навчальної дисципліни «Основи арт-менеджменту» складається з 10 тем, які розділені на 2 змістових модулі, пов'язані між собою. На вивчення навчальної дисципліни відводиться 120 год. (60 год. аудиторної роботи (30 лекційних і 30 семінарських і 60 год. самостійної роботи) для здобувачів вищої освіти денної форми навчання /4 кредити ECTS.

### СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

| Тема                                                                                             | Анонс заняття                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Тиж. | Вид заняття | К-ть годин |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------|------------|
| <b>Змістовий модуль 1. Основи професійної та проєктно-управлінської діяльності арт-менеджера</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |      |             |            |
| <b>Тема 1.</b> Вступ. Артменеджмент як вид професійної діяльності.                               | Поняття «артменеджмент». Артменеджмент у системі сучасного мистецтва та культурних індустрій. Професійна термінологія артменеджера. Основні напрями та форми управлінської діяльності. Принципи менеджменту та специфіка їх застосування у мистецькій сфері. Артменеджер як учасник проєктної команди. Відмінності між функціями артменеджера та куратора. Професійні компетентності, навички та відповідальність артменеджера. Професійне самопозиціювання. | 1    | Лекція      | 2          |
| <b>Тема 1.</b> Професійна діяльність арт-                                                        | Обговорення вивченого матеріалу. Відповідь на семінарі на задану тему.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1    | Практ.      | 2          |

|                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |     |        |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|--------|---|
| менеджера:<br>функції,<br>компетентності та<br>самопозиціонуван<br>ня.                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |     |        |   |
| <b>Тема 2.</b> Функції,<br>методи та<br>інструменти<br>артменеджменту.                               | Планування, організація, мотивація, координація та контроль як основні функції менеджменту. Специфіка їх застосування у сфері мистецтва та під час реалізації мистецьких проєктів. Основні методи управлінської діяльності арт-менеджера. Інструменти постановки цілей, планування, розподілу завдань та контролю виконання (SMART, SWOT-аналіз, діаграма Ганта, матриця RACI, карта стейкхолдерів, Kanban-дошка і т.д)                                                                                                                                                    | 2-3 | Лекція | 4 |
| <b>Тема 2.</b><br>Інструменти<br>організації та<br>управління<br>мистецькими<br>проєктами.           | Групова співбесіда.<br>Індивідуальне завдання.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2-3 | Практ. | 4 |
| <b>Тема 3.</b><br>Планування<br>мистецького<br>проєкту як<br>складова<br>діяльності<br>артменеджера. | Основні етапи планування та реалізації артпроєктів. Життєвий цикл проєкту: ініціація, планування, реалізація, контроль і завершення. Алгоритм розроблення плану мистецького проєкту. Формулювання мети, цілей і завдань проєкту, визначення очікуваних результатів. Розподіл основних завдань між учасниками команди. Визначення необхідних ресурсів та ключових етапів реалізації. Календарне планування, формування таймлайну та діаграми Ганта. Виявлення потенційних ризиків і чинників, що можуть впливати на реалізацію проєкту. Коригування плану в процесі роботи. | 4   | Лекція | 2 |
| <b>Тема 3.</b> Резюме<br>мистецького<br>проєкту.                                                     | Обговорення вивченого матеріалу.<br>Індивідуальне завдання.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 4   | Практ. | 2 |
| <b>Тема 4.</b><br>Артменеджер як<br>керівник проєкту.<br>Формування та<br>управління<br>командою.    | Керівництво і лідерство в арт-менеджменті. Стили керівництва. Влада, відповідальність і делегування. Формальна та неформальна організаційна структура. Вертикальна й горизонтальна структуризація управління. Формування команди мистецького проєкту. Ролі та функції учасників. Розподіл відповідальності. Організація командної взаємодії. Мотивація та вирішення внутрішніх                                                                                                                                                                                             | 5-6 | Лекція | 4 |

|                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |       |        |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|---|
|                                                                                                                     | конфліктів.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |       |        |   |
| <b>Тема 4.</b> Лідерство та командна взаємодія у мистецьких проєктах. Мотивація та вирішення внутрішніх конфліктів. | Обговорення вивченого матеріалу. Відповідь на семінарі на задану тему.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 5-6   | Практ. | 4 |
| <b>Тема 5.</b> Фінансове, ресурсне та документаційне забезпечення мистецького проєкту.                              | Основи фінансового менеджменту у сфері мистецтва. Фінансові, матеріальні, людські, технічні та часові ресурси проєкту. Планування бюджету та кошторису. Основні статті витрат. Контроль використання ресурсів. Організаційна та фінансова документація проєкту. Основні види договорів у проєктній діяльності. Первинна документація та фінансова звітність. Відповідальність арт-менеджера за документаційний супровід проєкту.           | 7-8   | Лекція | 4 |
| <b>Тема 5.</b> Планування бюджету та кошторису.                                                                     | Обговорення вивченого матеріалу. Індивідуальне завдання.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 7-8   | Практ. | 4 |
| <b>Змістовий модуль 2. Артменеджмент у професійному середовищі</b>                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |       |        |   |
| <b>Тема 6.</b> Артменеджмент в системі арт-ринку.                                                                   | Поняття та структура сучасного артринку. Первинний і вторинний артринки. Загальна характеристика світового та українського артринку. Основні учасники артринку: художник, галерея, артдилер, колекціонер, аукціонний дім, артярмарок, музей, фонд. Аукціонні будинки в системі сучасного артринку. Базові механізми ціноутворення на твори мистецтва. Провенанс, виставкова історія, репутація та інституційне визнання твору й художника. | 9-10  | Лекція | 4 |
| <b>Тема 6.</b> Моделі взаємодії на артринку.                                                                        | Обговорення вивченого матеріалу. Відповідь на семінарі на задану тему.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 9-10  | Практ. | 4 |
| <b>Тема 7.</b> Спеціальні події в сфері артбізнесу: види, характеристики, специфіка                                 | Поняття спеціальної події у сфері мистецтва та артбізнесу. Основні види спеціальних подій та їх функції в системі артринку. Аукціони, артярмарки, виставки, презентації та інші формати мистецьких подій. Особливості їх                                                                                                                                                                                                                   | 11-12 | Лекція | 4 |

|                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |       |        |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|---|
| організації.                                                                                                | підготовки й організації. Визначення мети, формату, учасників, простору та ресурсів події. Основні етапи організації. Координація учасників і підрядників. Визначення алгоритму підготовки та реалізації спеціальної мистецької події.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |       |        |   |
| <b>Тема 7.</b><br>Кураторський ярмарок сучасного мистецтва ART KYIV як спеціальна подія у сфері артбізнесу. | Обговорення вивченого матеріалу.<br>Відповідь на семінарі на задану тему.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 11-12 | Практ. | 4 |
| <b>Тема 8.</b><br>Артдилерство як складова артменеджменту.                                                  | Артдилерство в системі сучасного артринку. Функції артдилера. Основні моделі взаємодії з художниками. Представництво художника та професійний супровід його діяльності. Просування та робота з особистим брендом мистців як складова роботи артменеджера. Взаємодія з приватними й корпоративними колекціонерами. Професійна етика у відносинах між художником, галереєю, артдилером та колекціонером.                                                                                                                                                                    | 13    | Лекція | 2 |
| <b>Тема 8.</b> Селф-брендинг та портфоліо українських художників.                                           | Групові бесіди-дискусії.<br>Розбір кейсів.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 13    | Практ. | 2 |
| <b>Тема 9.</b><br>Стратегічне управління та організаційні моделі мистецьких інституцій.                     | Мистецька інституція як об'єкт управління. Поняття стратегічного менеджменту у сфері мистецтва. Місія, візія, цінності та стратегічні цілі мистецької інституції. Формування стратегії розвитку галереї, музею або іншої мистецької організації. Визначення пріоритетних напрямів діяльності. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища інституції. Стратегічне та операційне планування. Прийняття управлінських рішень. Взаємодія з партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Адаптація стратегії до змін у мистецькому, соціальному та економічному середовищі. | 14    | Лекція | 2 |

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |    |        |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------|---|
| <b>Тема 9.</b><br>Стратегічне управління мистецькою інституцією.                  | Ознайомлення з прикладами стратегій розвитку культурних і мистецьких організацій.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 14 | Практ. | 2 |
| <b>Тема 10.</b><br>Управління ризиками та кризовий менеджмент у мистецькій сфері. | Поняття ризику та кризової ситуації у сфері мистецтва. Основні види ризиків під час реалізації мистецьких проєктів і діяльності мистецьких організацій. Організаційні, фінансові, кадрові, технічні, безпекові та репутаційні ризики. Виявлення й оцінювання ризиків. Превентивне планування. Прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях. Організаційні зміни та управління ними. Роль внутрішньої та зовнішньої комунікації в умовах кризи. | 15 | Лекція | 2 |
| <b>Тема 10.</b> Ризики та кризові ситуації у сфері арт-менеджменту.               | Обговорення вивченого матеріалу. Індивідуальне завдання. Розбір кейсів.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 15 | Практ. | 2 |

### ФОРМАТ ДИСЦИПЛІНИ

Теми розкриваються шляхом лекційних, семінарських (практичних) занять та роботою над паспортом навчального проєкту. Самостійна робота здобувачів спрямована на завершення практичних завдань. Зміст самостійної роботи складає пошук додаткової інформації та її аналіз, підготовка усних доповідей за семінарськими темами дисципліни.

Система оцінювання має накопичувальний характер, а саме отримання певного балу за кожну тему дисципліни (семінар, практичне завдання, тест, паспорт навчального проєкту).

### ФОРМАТ СЕМЕСТРОВОГО КОНТРОЛЮ

Формою контролю є іспит. Для складання іспиту необхідним є пройти проміжний контроль у формі поточної перевірки процесу самостійної роботи, підсумкове тестування, а також виконання паспорту навчального проєкту. Накопичувальний максимальний бал за 1 модуль складає 40.

### ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ

| Сума балів за всі види навчальної діяльності | Оцінка ECTS | Оцінка за національною шкалою                                                |            |
|----------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                                              |             | для екзамену, диференційованого заліку, курсового проєкту (роботи), практики | для заліку |
| 90 – 100                                     | <b>A</b>    | відмінно                                                                     | зараховано |
| 82-89                                        | <b>B</b>    | добре                                                                        |            |

|       |           |                                                            |                                                             |
|-------|-----------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 75-81 | <b>C</b>  | задовільно                                                 |                                                             |
| 64-74 | <b>D</b>  |                                                            |                                                             |
| 60-63 | <b>E</b>  |                                                            |                                                             |
| 35-59 | <b>FX</b> | незадовільно з можливістю повторного складання             | не зараховано з можливістю повторного складання             |
| 1-34  | <b>F</b>  | незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни | не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни |

## АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Здобувачі зобов'язані дотримуватися правил академічної доброчесності (у своїх доповідях, виконанні індивідуальних завдань, при складанні екзаменів тощо). Жодні форми порушення академічної доброчесності не толеруються. Якщо під час проміжного контролю помічено списування, здобувач втрачає право отримати бали за тему і складає її під час іспиту, отримуючи не більше 50% балів від максимальних за цю частину.

### Корисні посилання:

Закон України “Про академічну доброчесність” від 18.12.2025 № 4742-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4742-20#Text>

Серія інформаційних бюлетенів “Академічна доброчесність”. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/1rx4IMRGOJdPhYbl-Y6EUcKCRd9jEeUc5>

## ПРАВИЛА ВИКЛАДАЧА

Під час занять здобувачам рекомендується перевести мобільні телефони у беззвучний режим та не використовувати їх без потреби. За необхідності вийти з фізичної чи віртуальної аудиторії здобувач(ка) повідомляє про це викладача.

У разі виникнення обставин, що унеможливають проведення заняття у запланований час, зокрема безпекових, технічних чи інших форс-мажорних обставин, його перенесення на інший час здійснюється за попереднім погодженням між викладачем і здобувачами з урахуванням графіка освітнього процесу.

## ПОЛІТИКА ВІДВІДУВАНOSTІ

Відвідування навчальних занять є важливою складовою освітнього процесу та сприяє повноцінному засвоєнню матеріалу. Здобувачі мають дотримуватися встановленого графіка освітнього процесу та брати участь у всіх видах навчальних занять, передбачених програмою дисципліни.

У разі неможливості відвідати заняття з поважних причин, зокрема через обставини, пов'язані з безпекою, повітряними тривогами, обстрілами, відсутністю електропостачання, проблемами зі зв'язком або іншими непередбачуваними обставинами, здобувач(ка) за можливості повідомляє про це викладача.

Пропуск заняття не звільняє від необхідності опрацювати навчальний матеріал та виконати передбачені завдання. Спосіб і терміни відпрацювання визначаються з урахуванням характеру пропущеного заняття та конкретних обставин. Виконані завдання можуть бути представлені під час консультації або в інший погоджений із викладачем спосіб.

Особлива увага приділяється участі у семінарських і практичних заняттях, виконанню індивідуальних та групових завдань, а також поточного й підсумкового контролю. Здобувачі

мають дотримуватися встановлених термінів виконання робіт або, у разі виникнення об'єктивних обставин, завчасно узгоджувати можливість їх перенесення з викладачем.

## РОЗПОДІЛ БАЛІВ

|                                         |     |     |     |     |     |                     |     |     |     |     |     |                                 |      |
|-----------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|---------------------|-----|-----|-----|-----|-----|---------------------------------|------|
| Поточне тестування та самостійна робота |     |     |     |     |     |                     |     |     |     |     |     | Підсумковий контроль<br>(іспит) | Сума |
| 1 модуль                                |     |     |     |     |     |                     |     |     |     |     |     | 20                              | 100  |
| Змістовий модуль №1                     |     |     |     |     |     | Змістовий модуль №2 |     |     |     |     |     |                                 |      |
| T1                                      | T2  | T3  | T4  | T5  | CP  | T6                  | T7  | T8  | T9  | T10 | CP  |                                 |      |
| 0-7                                     | 0-7 | 0-7 | 0-7 | 0-6 | 0-6 | 0-7                 | 0-7 | 0-7 | 0-7 | 0-6 | 0-6 |                                 |      |

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

**90–100 балів** («відмінно» за національною шкалою, **A** – за шкалою ECTS)

Здобувач/ка вищої освіти демонструє ґрунтовні та системні знання основ артменеджменту, правильно використовує фахову термінологію та впевнено застосовує інструменти артменеджменту. Самостійно аналізує професійні кейси, обґрунтовує управлінські рішення, розуміє логіку планування, командної роботи, ресурсного забезпечення, функціонування артринку та управління ризиками. Практичні й самостійні завдання, а також паспорт навчального артпроєкту виконані повно, творчо, креативно, логічно та своєчасно.

**82–89 балів** («добре» за національною шкалою, **B** – за шкалою ECTS)

Здобувач/ка вищої освіти добре засвоїв/ла основний матеріал, володіє фаховою термінологією та здатний/на застосовувати основні інструменти артменеджменту. Аналізує професійні ситуації й аргументує більшість рішень, допускаючи окремі неточності. Практичні, самостійні та проєктні завдання виконані на достатньому рівні та не завжди вчасно.

**75–81 балів** («добре» за національною шкалою, **C** – за шкалою ECTS)

Здобувач/ка вищої освіти загалом розуміє основні поняття й процеси артменеджменту, але має прогалини в окремих темах. Застосовує базові інструменти планування та аналізу, проте не завжди може самостійно обґрунтувати управлінські рішення. У практичних і самостійних роботах є окремі помилки або недопрацювання. Завдання не завжди здавалися вчасно.

**64–74 бали** («задовільно» за національною шкалою, **D** – за шкалою ECTS)

Здобувач/ка вищої освіти засвоїв/ла основний матеріал фрагментарно. Має труднощі з використанням термінології, плануванням проєкту, аналізом професійних ситуацій та застосуванням управлінських інструментів. Завдання виконані частково, неповно або з помітними неточностями, відповіді часто потребують уточнення. Завдання постійно здавалися із затримкою.

**60–63 балів** («задовільно» за національною шкалою, **E** – за шкалою ECTS)

Здобувач/ка вищої освіти володіє мінімально необхідним обсягом знань, але має суттєві прогалини у розумінні основ артменеджменту. Практичні й самостійні завдання виконані частково або неповно, із великою затримкою, паспорт навчального артпроєкту містить значні недопрацювання. Для виконання завдань часто потребує допомоги викладача.

**35–59 балів** («незадовільно» за національною шкалою, FX – за шкалою ECTS) Здобувач/ка вищої освіти не демонструє достатнього рівня засвоєння матеріалу, має суттєві труднощі з основними поняттями, інструментами та професійними завданнями артменеджера. Значна частина практичних, самостійних або проєктних робіт не виконана чи виконана на неналежному рівні. Для отримання позитивної оцінки необхідне виконання пропущених і невиконаних завдань та повторне проходження відповідних форм контролю.

**1–34 балів** («незадовільно» за національною шкалою, F – за шкалою ECTS)

Здобувач/ка вищої освіти не опанував/ла основного змісту дисципліни та не підтвердив/ла передбачених результатів навчання. Обов’язкові практичні, самостійні й проєктні завдання не виконані або їхній обсяг є недостатнім для оцінювання. Підсумковий контроль не складений. В цьому випадку передбачене обов’язкове повторне вивчення дисципліни.

---

Оцінюванню підлягають виконання практичних і самостійних завдань, участь у семінарських обговореннях, робота над навчальним проєктом і його паспортом, результати поточного та рубіжного контролю, а також інші види навчальної роботи, передбачені програмою дисципліни. За результатами роботи з кожної теми формується поточна оцінка.

Максимальна оцінка за окремі теми становить 6 або 7 балів відповідно до розподілу балів у межах змістового модуля. Під час оцінювання враховуються рівень засвоєння навчального матеріалу, точність і повнота відповіді, володіння фаховою термінологією, здатність аналізувати професійні ситуації, обґрунтовувати управлінські рішення та застосовувати інструменти артменеджменту на практиці.

У разі несвочасного виконання завдання без попереднього узгодження з викладачем його оцінювання може здійснюватися з урахуванням порушення встановленого терміну. Якщо затримка пов’язана з об’єктивними або форс-мажорними обставинами, термін виконання може бути узгоджено індивідуально.

Під час оцінювання теоретичних знань враховуються: розуміння основних понять і принципів артменеджменту; точність використання фахової термінології; логічність і послідовність викладу; здатність аналізувати, порівнювати та узагальнювати матеріал; уміння пов’язувати теоретичні положення з конкретними прикладами діяльності артінституцій.

Під час оцінювання практичної та проєктної роботи враховуються: обґрунтованість запропонованих рішень, логічність планування, коректність застосування інструментів артменеджменту, здатність визначати ресурси, етапи, ролі та відповідальність учасників проєкту, а також повнота й послідовність заповнення паспорта навчального артпроєкту.

Максимальна оцінка за поточну роботу протягом семестру становить 80 балів (по 40 балів за кожен змістовий модуль), за іспит 20 балів. Максимальна оцінка за дисципліну 100 балів.

## **СИСТЕМА БОНУСІВ**

Додаткові бали до рейтингу здобувача/чки можуть нараховуватися за окремі види навчальної, наукової та професійної активності відповідно до Положення Академії “Про порядок призначення і виплати стипендій”. До таких видів діяльності можуть належати, зокрема, участь у наукових і науково-практичних конференціях, реалізація мистецьких і кураторських проєктів та інші види активності, передбачені Положенням.

Для нарахування додаткових балів здобувач/ка подає до деканату документи, що підтверджують відповідний вид діяльності. Рішення щодо зарахування та кількості додаткових балів приймається згідно з установленим в Академії порядком.

## **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

Окрім рекомендованого списку літератури, на заняттях викладач може порекомендувати додаткові джерела інформації.

### **Основна:**

1. Батенко Л. П. Управління проектами : навч. посіб. / Л. П. Батенко, О. А. За-городніх, В. В. Ліщинська. Київ : КНЕУ, 2017. 291 с.
2. Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль / Пер. з англ. Б.Шумилович. Львів: Літопис, 2008. 360 с.
3. Гіє де Монтю П. Арт-фірма: Естетичне управління та метафізичний маркетинг/ пер. з англ. Заєць В. Київ: ArtHuss, 2020. 448 с.
4. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
5. Оборська С.В. Сучасна проблематика подієвого менеджменту мистецьких проєктів. Культура України. Вип. 61. 2018. С. 389 – 397.  
[https://www.researchgate.net/publication/326268344\\_Contemporary\\_Issues\\_of\\_Event\\_Management\\_of\\_Artistic\\_Projects](https://www.researchgate.net/publication/326268344_Contemporary_Issues_of_Event_Management_of_Artistic_Projects)
6. Тейлор К. Мистецтво під ключ. Менеджмент і маркетинг культури. Частина перша. Київ: Port.agency, 2021. 228 с.
7. Тейлор К. Мистецтво під ключ. Менеджмент і маркетинг культури. Частина друга. Робочий блокнот. Практичний посібник з менеджменту культурних проєктів Київ: ArtHuss, 2021. 60 с.
8. Kaiser, Michael M., Egan, Brett E. The Cycle: A Practical Approach to Managing Arts Organizations. Brandeis University Press, 2013. 212 P.
9. Zorloni, Alessia. The economics of contemporary art: markets, strategies and stardom Heidelberg.: Springer, 2013. 194 P.
10. Rash M. Management of art galleries. Phaidon Press. 2020. 152 P.

### **Додаткова:**

1. Гончарова Н.І. Документаційне забезпечення менеджменту: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 260 с.
2. Гук Філіп. Галерея пройдисвітів: Історія мистецтва й арт-дилерів. ArtHuss, 2019.
3. Джонсон М. А тепер спробуйте щось дивніше: як вижити в креативному бізнесі і лишатися невичерпним джерелом ідей. Київ: ArtHuss, 2020. 256 с.
4. Кобиляцький Л. С. Управління проектами : навч. посіб. Київ : МАУП, 2015. 280 с.
5. Логачова О. В. Управління проектами: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2016. 308 с.
6. Миронова Т. В. Суспільно-культурні складові контемпорарної проєктної діяльності у контексті художнього музею України: автореф. дис. ... канд. мистецтвознавства/ ІваноФранківськ, 2015.
7. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях : навчальний посібник / за заг. ред. Балашова А. М., Мошека Г. Є. Київ : Алерта, 2018. 620 с.

8. Тіхоновська І. Мистецтво вимагає капіталовкладень. Ринкові правила відформовують український галерейний бізнес. URL: [http://sn-philcultpol.cfuv.ru/wpcontent/uploads/2016/12/018\\_krup.pdf](http://sn-philcultpol.cfuv.ru/wpcontent/uploads/2016/12/018_krup.pdf)
9. Томпсон Дон. Помаранчевий надувний пес: Буми, потрясіння та жадова на сучасному арт-ринку. Київ: ArtHuss, 2018. 256 с.
10. Тянь Р. Б. Управління проектами : підручник. Київ: ЦНЛ, 2016. 322 с. 20. Bennet T. The birth of the museum: history, theory, politics. London: Routledge, 1995. 288 p.
11. Handbook on Emergency Procedures / International Committee on Museum Security; ed. Willem Hekman. 2010. 50 p. URL: [https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/ICMS\\_Handbook\\_eng.pdf](https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/ICMS_Handbook_eng.pdf)
12. Rosewall, Ellen. Arts management: uniting arts and audiences in the 21st century. Oxford University Press. 331 P.
13. Snider, David. Managing arts organizations. Rowman & Littlefield Publishers, 2022. 382 P.
14. Thompson, Don. The \$12 Million Stuffed Shark. The Curious Economics of Contemporary Art. St. Martin's Griffin. 2010. 272 P.

### Інформаційні ресурси

1. Аукціонний дім «Arsani». URL: <https://arsani.art/ua.php>
2. Аукціонний дім «Goldens». URL: <https://gs-art.com/>
3. Аукціонний дім «Дукат». URL: <https://dukat-art.com/ua/golovna>
4. Бібліотека текстів з історії української культури, першоджерела з історії української літератури та мови, історії України. URL: <http://izbornyk.org.ua/>
5. Бібліотека «Культура України». URL: <http://elib.nplu.org/>
6. Інститут проблем сучасного мистецтва Національної академії мистецтв України. URL: <http://mari.kiev.ua/>
7. Інститут мистецтвознавства, фольклористики та етнології ім. М.Т. Рильського НАНУ. URL: <http://etnolog.org.ua/>
8. Культурологічна бібліотека. URL: [http://kultura.ho.ua/books\\_ku.html](http://kultura.ho.ua/books_ku.html)
9. Культурно-громадський центр «DRUK». URL: <https://www.druk.space/>
10. Мітець. URL: <https://mitec.ua/>
11. Мистецький арсенал. URL: <https://artarsenal.in.ua>
12. Національна бібліотека України ім. В. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/node/123>
13. Сайт «Культура України». URL: <http://k-ua.net/>
14. Суспільне Культура. URL: <https://www.youtube.com/channel/UCpzZB5rRJ0W7KzjVvfbMxew>
15. Українська асоціація галеристів. URL: <https://ukrainiangallerists.org/>
16. Український інститут. URL: <https://ui.org.ua>
17. Український культурний фонд. URL: <https://ucf.in.ua>
18. Український центр культурних досліджень. URL: <http://uccs.org.ua>
19. Харківська державна наукова бібліотека. В.Г. Короленко. URL: <https://korolenko.kharkov.com/>
20. Харківська муніципальна галерея. URL: <https://mgallery.kharkiv.ua/>
21. Харківський обласний центр культури і мистецтва. URL: <https://www.youtube.com/@metodcen>

22. Харківський художній музей. URL: <https://artmuseum.kh.ua/>
23. ЦСМ “ЄрміловЦентр”. URL: <https://yermilovcentre.org/>
24. Я Галерея. URL: <https://www.yagallery.com/uk>
25. Art Basel and UBS Art Market Report. URL: <https://theartmarket.artbasel.com/>
26. Sotheby's. URL: <https://www.sothebys.com/en/>
27. Skvot Mag. URL: <https://skvot.io/uk/blog>
28. Christie's. URL: <https://www.christies.com/>