ПОЛТАВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В. Г. КОРОЛЕНКА

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

АЛЕКСЕЄВ ІГОР АНАТОЛІЙОВИЧ

УДК 378.04:316.7:005.95(043.5)

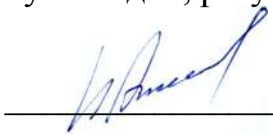
Прим. № 1

ДИСЕРТАЦІЯ
ФОРМУВАННЯ ЗАГАЛЬНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ

01 Освіта/педагогіка
015 Професійна освіта (за спеціалізаціями)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання чужих ідей, результатів і текстів мають посилання на відповідне джерело.


_____ І. А. Алексеєв

Науковий керівник Кравченко Любов Миколаївна,
доктор педагогічних наук, професор

Полтава – 2026

АНОТАЦІЯ

Алексеєв І. А. **Формування загальних компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності у процесі фахової підготовки.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями), галузі знань 01 Освіта/Педагогіка.

Дисертаційну роботу присвячено узагальненню змісту, навчально-методичного забезпечення та тенденцій формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності у процесі професійної підготовки за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, окресленню напрямів їх реалізації в соціокультурній та цифровій сфері сучасності.

Актуальність дослідження полягає в тому, що сучасний етап розвитку суспільства характеризується інтенсивними процесами цифровізації, становленням економіки знань та розширенням сектору культури і креативних індустрій, що зумовлює зростання вимог до менеджерів соціокультурної діяльності як ключових суб’єктів управління культурними й мистецькими проєктами. В умовах євроінтеграційних процесів, реалізації європейських і національних стратегій цифрової трансформації та модернізації професійної освіти посилюється роль підготовки фахівців спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, зорієнтованої на формування конкурентоспроможних, мобільних, соціально відповідальних і цифрово грамотних менеджерів. В Україні оновлення системи вищої освіти відбувається з урахуванням компетентнісного підходу, визначеного державними стандартами, які акцентують на необхідності формування не лише фахових, а й загальних компетентностей, серед яких провідними є цифрова грамотність, комунікаційні вміння, креативність, підприємливість та здатність до командної роботи.

У сфері соціокультурного менеджменту фахова підготовка має враховувати сучасні виклики, пов’язані з інтеграцією в європейський освітній простір, стрімким розвитком цифрових технологій у культурі, новими підходами до управління культурними проєктами, а також потребою у високій адаптивності до змін у соціокультурному середовищі. Професійна діяльність сучасного менеджера соціокультурної діяльності вимагає не тільки ґрунтовних знань з менеджменту, маркетингу, культурології, а й розвинених ІКТ-компетентностей, критичного мислення, вміння працювати з цифровими платформами, CRM-системами, SMM-інструментами та сервісами онлайн-комунікації. Проте в освітній практиці закладів вищої освіти часто домінують традиційні методи викладання, зорієнтовані переважно на репродуктивне засвоєння знань, а не на формування актуального комплексу загальних ІКТ-компетентностей. Це зумовлює необхідність оновлення змісту та методів професійної підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності відповідно сучасних потреб культурної сфери та вимог ринку праці.

Об’єктом дослідження обрано процес формування загальних компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в коледжах культури і мистецтв.

Предмет дослідження – зміст та організаційно-методичне забезпечення формування загальних ІКТ-компетентностей здобувачів освіти спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності в контексті реалізації завдань професійної підготовки в коледжах фахової передвищої освіти.

У роботі *вперше* обґрунтовано рівневу модель оцінювання, зміст та організаційно-методичне забезпечення формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності, що охоплює оновлений зміст професійної підготовки здобувачів спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, відображений у авторській

дисципліні за вибором «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності», поєднання традиційних і цифрових освітніх технологій, а також реалізацію інтегративного та практикоорієнтованого наукових підходів у коледжах культури і мистецтв; визначено тематичну структуру змісту та специфіку організаційно-методичного забезпечення процесу формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності з акцентом на розвиток провідних компонентів – технологічного, дидактико-методичного, мотиваційного, інформаційного, а також проєктно-управлінського мислення, командної взаємодії, готовності до самоосвітньої діяльності та навчання впродовж життя в умовах цифрового освітнього середовища;

удосконалено понятєвий апарат дослідження шляхом уточнення дефініції «загальні ІКТ-компетентності майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності» як сукупності інтегрованих якостей особистості, що поєднують наскрізні показники (володіння ІЕ-технологіями, цифрову продуктивність, інформаційну обізнаність, ефективну роботу з даними, медіакультуру, цифрову творчість, цифрові дослідження, цифрові інновації, цифрову комунікацію, цифрове співробітництво) як компонентів професійної компетентності, необхідних для ефективного управління соціокультурними проєктами в умовах цифровізації; зміст та методичне забезпечення процесу формування загальних ІКТ-компетентностей шляхом адаптації технологічного інструментарію компетентнісно-професійного, діяльнісного й практикоорієнтованого підходів до специфіки підготовки майбутніх менеджерів СКД, інтеграції цифрових сервісів, CRM- та SMM-інструментів, платформ спільної роботи у зміст вибіркових навчальних дисциплін;

подальшого розвитку набули методи діагностики стану сформованості загальних ІКТ-компетентностей здобувачів спеціальності

028 Менеджмент соціокультурної діяльності (анкетування, електронне портфоліо, тестування, аналіз кейсів, проєктних робіт, рубрик оцінювання та цифрових інструментів само- і взаємооцінювання); педагогічні технології інтеграції традиційних форм навчання з цифровими освітніми платформами, онлайновими сервісами управління проєктами (Google Workspace, Trello, Asana тощо), симуляційними та практикоорієнтованими завданнями, які забезпечують індивідуалізацію освітніх траєкторій та наближення підготовки майбутніх менеджерів СКД до реальних умов функціонування культурних інституцій.

Практичне значення роботи полягає в експериментальній перевірці ефективності запропонованих рівневої моделі, змісту та організаційно-методичного забезпечення формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності у процесі їхньої професійної підготовки в коледжах культури і мистецтв; розроблені програма й методичні матеріали авторської дисципліни «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності», система практикоорієнтованих завдань, кейсів, проєктних робіт, а також критерії, показники та рівні сформованості загальних ІКТ-компетентностей можуть бути використані у фаховій підготовці здобувачів спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, а також адаптовані для інших спеціальностей у сфері культури і мистецтв. Результати дослідження придатні для впровадження в освітній процес циклових комісій, відділень коледжів із розроблення робочих програм, електронних освітніх ресурсів, методичних рекомендацій для викладачів, що сприятиме підвищенню якості професійної підготовки, конкурентоспроможності випускників та їх готовності до діяльності у цифровізованому соціокультурному просторі.

Основні положення роботи доповідалися на науково-методичних семінарах кафедри культурології, філософії та музеєзнавства, вченої ради Полтавського національного педагогічного університету

імені В. Г. Короленка (2024-2025 рр.); апробовані на науково-практичних і наукових заходах.

Проаналізований та систематизований матеріал дисертації подано відповідно до змісту в трьох розділах: розділ 1 «Стан проблеми формування загальних компетентностей менеджерів соціокультурної діяльності в теорії і практиці професійної освіти»; розділ 2 «Науково-методичні основи формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів СКД у коледжах передвищої фахової освіти»; розділ 3 «Експериментальна перевірка ефективності формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх фахівців з менеджменту СКД» і відповідних підрозділах. У кожному розділі дисертаційної роботи висвітлені самостійні питання, а в підрозділах – їхні окремі частини.

Ключові слова: компетентнісний підхід, практикоорієнтований підхід, фахова підготовка, загальні компетентності, ІКТ-компетентності, професійна підготовка, менеджери соціокультурної діяльності, спеціальність 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, цифрове освітнє середовище, дисципліна за вибором, цифровізація, креативні індустрії, SMM-інструменти, CRM-системи, коледжі передвищої освіти.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДОСЛІДЖЕННЯ

Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації

1. Алексеєв І. Сучасні концептуальні підходи до визначення змісту загальних компетентностей у професійній підготовці менеджерів соціокультурної діяльності. *Витоки педагогічної майстерності*. 2025. №36. С. 4–9.

2. Alekseiev I. Operationalisation of the formation of general ICT-competencies of future sociocultural activities managers. *Ukrainian professional education = Українська професійна освіта.* 2025. Iss. 17. P. 172–179.

3. Алексеєв І. Практикоорієнтоване ІКТ-проєктування у підготовці менеджерів соціокультурної сфери. *Ukrainian professional education = Українська професійна освіта.* 2025. Вип. 18. Р. 216–226.

Наукові праці, у яких опубліковані додаткові результати дисертації

4. Алексеєв І. А. Аналіз нормативно-змістових засад і особливостей реалізації загальних компетентностей у професійній підготовці майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності. *Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування»,Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»).* 2025b. № 7(47). С. 1492–1504.

5. Алексєєв І. А. Інтеграція LCA у підготовку менеджерів соціокультурних подій. *Основні цілі стратегії сталого розвитку: проблеми та перспективи :* мат-ли II Міжнарод. наук.-практ. форуму. Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2025. С. 112–114.

ABSTRACT

Alekseiev I. A. **Formation of general competencies of future managers of sociocultural activities in the process of professional training.** – Qualification scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 015 Professional Education (by specialization), field of knowledge 01 Education/Pedagogy.

The dissertation is devoted to summarizing the content, teaching and methodological support, and trends in the formation of general ICT-competencies of future managers of sociocultural activities in the process of professional training in the specialty 028 Management of Sociocultural Activities, as well as outlining the directions for their implementation in the sociocultural and digital spheres of modernity.

The relevance of the study lies in the fact that the current stage of society's development is characterized by intensive processes of digitalization, the emergence of a knowledge economy, and the expansion of the culture and creative industries sector, which leads to growing demands on managers of sociocultural activities as key actors in the management of cultural and artistic projects. In the context of European integration processes, the implementation of European and national strategies for digital transformation and the modernization of vocational education, the role of training specialists in the field of 028 Management of Sociocultural Activities, aimed at developing competitive, mobile, socially responsible, and digitally literate managers, is becoming increasingly important. In Ukraine, the higher education system is being reformed in line with a competency-based approach defined by state standards, which emphasize the need to develop not only professional but also general competencies, the most important of which are digital literacy, communication skills, creativity, entrepreneurship, and the ability to work in a team.

In the field of sociocultural management, professional training must take into account contemporary challenges related to integration into the European educational space, the rapid development of digital technologies in culture, new approaches to cultural project management, and the need for high adaptability to changes in the sociocultural environment. The professional activities of a modern manager of sociocultural activities require not only in-depth knowledge of management, marketing, and cultural studies, but also developed ICT-competencies, critical thinking, and the ability to work with digital platforms, CRM systems, SMM tools, and online communication services. However, traditional teaching methods, focused primarily on the reproductive acquisition of knowledge rather than on the formation of a relevant set of general ICT-competencies, often dominate in the educational practice of higher education institutions. This necessitates updating the content and methods of professional

training for future managers of sociocultural activities in line with the current needs of the cultural sphere and the requirements of the labor market.

The object of the study is the process of forming general competencies of future managers of sociocultural activities in colleges of culture and arts.

The subject of the study is the content and organizational and methodological support for the formation of general ICT-competencies of students majoring in 028 Management of Sociocultural Activities in the context of implementing professional training tasks in colleges of higher vocational education.

The paper *substantiates for the first time* a level-based assessment model, content, and organizational and methodological support for the formation of general ICT-competencies of future managers of sociocultural activities, covering the updated content of professional training for students majoring in 028 Management of Sociocultural Activities, reflected in the author's elective discipline «Fundamentals of Digitalization of Management of Sociocultural Activities», the combination of traditional and digital educational technologies, as well as the implementation of integrative and practice-oriented scientific approaches in colleges of culture and arts; the thematic structure of the content and the specifics of the organizational and methodological support of the process of forming general ICT-competencies of future managers of sociocultural activities have been determined, with an emphasis on the development of leading components – technological, didactic and methodological, motivational, informational, as well as project and managerial thinking, team interaction, readiness for self-education and lifelong learning in a digital educational environment;

the conceptual framework of the study has been improved by clarifying the definition of «general ICT-competencies of future managers of sociocultural activities» as a set of integrated personal qualities that combine cross-cutting indicators (proficiency in IE technologies, digital productivity, information

awareness, effective data management, media culture, digital creativity, digital research, digital innovation, digital communication, and digital collaboration) as components of professional competence necessary for the effective management of sociocultural projects in the context of digitalization; content and methodological support for the process of forming general ICT-competencies by adapting technological tools of competency-based, professional, activity-based, and practice-oriented approaches to the specifics of training future SCD managers, integrating digital services, CRM and SMM tools, and collaboration platforms into the content of selected academic disciplines;

further development has been made in methods for diagnosing the level of general ICT-competencies of students majoring in 028 Management of Sociocultural Activities (questionnaires, electronic portfolios, testing, analysis of case studies, project work, assessment rubrics, and digital tools for self- and peer assessment). pedagogical technologies for integrating traditional forms of learning with digital educational platforms, online project management services (Google Workspace, Trello, Asana, etc.), simulation and practice-oriented tasks that ensure the individualization of educational trajectories and bring the training of future SCA managers closer to the real conditions of cultural institutions.

The practical significance of the work lies in the experimental verification of the effectiveness of the proposed level model, content, and organizational and methodological support for the formation of general ICT-competencies of future managers of sociocultural activities in the process of their professional training in colleges of culture and arts; the developed program and methodological materials of the author's discipline «Fundamentals of Digitalization of Management of Sociocultural Activities»; A system of practice-oriented tasks, case studies, project work, as well as criteria, indicators, and levels of general ICT-competence can be used in the professional training of students majoring in 028 Management of Sociocultural Activities, and can also be adapted for other majors in the field of culture and arts. The results of the study are suitable for

implementation in the educational process of cycle commissions, college departments for the development of work programs, electronic educational resources, methodological recommendations for teachers, which will contribute to improving the quality of professional training, the competitiveness of graduates, and their readiness for activity in a digitalized sociocultural space.

The main provisions of the work were reported at scientific and methodological seminars of the Department of Cultural Studies, Philosophy, and Museology, the Academic Council of the V. G. Korolenko Poltava National Pedagogical University (2024-2025); tested at scientific and practical and scientific events.

The analyzed and systematized material of the dissertation is presented in accordance with the content in three sections: section 1 «The state of the problem of forming general competencies of managers of sociocultural activities in the theory and practice of professional education»; section 2 «Scientific and methodological foundations for the formation of general ICT-competencies of future managers of social and cultural activities in colleges of higher professional education»; section 3 «Experimental verification of the effectiveness of the formation of general ICT-competencies of future specialists in the management of social and cultural activities» and the corresponding subsections. Each chapter of the dissertation highlights independent issues, and the subsections highlight their individual parts.

Keywords: competency-based approach, practice-oriented approach, professional training, general competencies, ICT-competencies, professional training, managers of sociocultural activities, specialty 028 Management of Sociocultural Activities, digital educational environment, elective discipline, digitalization, creative industries, SMM-tools, CRM-systems, pre-higher education colleges.

LIST OF THE APPLICANT'S PUBLICATIONS ON THE TOPIC OF THE THESIS

Scientific works in whichthe main results of the dissertation are published

1. Alekseiev I. Modern conceptual approaches to determining the content of general competences in the professional training of managers of socio-cultural activities. *The sources of pedagogical skills*. 2025. Issue 36. P. 4–9.

2. Alekseiev I. Operationalisation of the formation of general ICT-competencies of future sociocultural activities managers. *Ukrainian professional education = Українська професійна освіта.* 2025. Issue 17. P. 172–179.

3. Alekseiev I. Practiceoriented ICT-design in the training of managersin the socio-cultural sphere. *Ukrainian professional education = Українська професійна освіта.* 2025. Issue 18. P. 216–226.

Scientific papers in which additional results of the dissertation are published

4. Alekseiev I. Analysis of normative-content basis andfeatures ofthe implementation of general competences in the professional training of future managers ofsocio-cultural activities. *Scientific innovations and advanced technologies (Management and Administration Series, Law Series, Economics Series, Psychology Series, Pedagogy Series).* 2025. № 7(47). P. 1492–1504.

5. Alekseiev I. A. Integration of LCA into the training of managers of sociocultural events. Main objectives of sustainable development strategy: problems and prospects: materials of the II International Scientific and Practical Forum. Poltava : V. G. Korolenko National Pedagogical University, 2025. P. 112–114.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ 14
ВСТУП 15
РОЗДІЛ 1. СТАН ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЗАГАЛЬНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТЕОРІЇ І ПРАКТИЦІ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ 25
1.1. Характеристика основних понять дослідження 25
1.2. Вітчизняний досвід формування загальних компетентностей менеджерів соціокультурної сфери 49
1.3. Зарубіжний досвід підготовки фахівців з менеджменту соціально-культурної сфери 75
Висновки до першого розділу 99
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЗАГАЛЬНИХ ІКТ-КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ СКД У КОЛЕДЖАХ ПЕРЕДВИЩОЇ ФАХОВОЇ ОСВІТИ 103
2.1. Специфіка та рівнева модель критеріїв сформованості загальних компетентостей майбутніх менеджерів СКД в цифровому середовищі 103
2.2. Зміст дисципліни за вибором «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності» у реалізації завдань формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів СКД 120
2.3. Практикоорієнтований підхід до формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх фахівців 131
Висновки до другого розділу 164
РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ЗАГАЛЬНИХ ІКТ-КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ СКД 167
3.1. Характеристика технології організації та аналіз підсумкових даних експериментального дослідження 167
Висновки до третього розділу 190
ВИСНОВКИ 193
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 199
ДОДАТКИ 230

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗВО – заклад вищої освіти

ЗЗСО – заклад загальної середньої освіти

ІЕ-технології – інформаційно-освітні технології

ІК – інформаційна компетентність

ІКТ-компетентність – інформаційно-комунікаційна компетентність

ОПП – освітньо-професійна програма

СКД – соціокультурна діяльність

ШІ – штучний інтелект

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що сучасний етап розвитку суспільства характеризується інтенсивними процесами цифровізації, становленням економіки знань та розширенням сектору культури і креативних індустрій, що зумовлює зростання вимог до менеджерів соціокультурної діяльності (СКД) як ключових суб'єктів управління культурними й мистецькими проєктами. В умовах євроінтеграційних процесів, реалізації європейських і національних стратегій цифрової трансформації та модернізації професійної освіти посилюється роль підготовки фахівців спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, зорієнтованої на формування конкурентоспроможних, мобільних, соціально відповідальних і цифрово грамотних менеджерів, що відображено в нормативних документах (Державні стандарти вищої освіти; «Цифрова адженда України – 2020»; Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України; Концепція розвитку цифрових компетентностей; Рамка цифрової компетентності для громадян України; Проєкт рамки цифрової компетентності педагогічних і науково-педагогічних працівників; Національні тести «Цифрограм 2.0» та «Цифрограм для вчителів») та вимогах європейських рамок кваліфікацій (A Digital Agenda for Europe; Incheon Declaration and Framework for Action «Education 2030»; DigComp 2.0; DigComp 2.1; DigCompEdu; A Global Framework of Reference on Digital Literacy Skills; 2030 Digital Compass; Digital Education Action Plan 2021–2027), які акцентують на необхідності розвитку не лише фахових, а й загальних компетентностей, серед яких провідне значення мають цифрова грамотність, комунікаційні вміння, креативність, підприємливість, здатність до командної роботи й навчання впродовж життя.

У сфері соціокультурного менеджменту професійна діяльність пов'язана з проєктуванням, організацією та просуванням культурних

продуктів і послуг, управлінням культурними інституціями, взаємодією з різними цільовими аудиторіями, використанням цифрових платформ, CRM-систем, SMM-інструментів, сервісів онлайн-комунікації та аналітики. Це потребує від майбутніх менеджерів СКД не лише ґрунтовних знань з менеджменту, маркетингу, культурології, але й розвинених загальних ІКТ-компетентностей, критичного й системного мислення, здатності працювати в мультидисциплінарних командах, приймати управлінські рішення в умовах невизначеності та швидких соціокультурних змін.

У вітчизняному й зарубіжному науковому дискурсі компетентнісний підхід, питання формування загальних та інформаційно-технологічних компетентностей здобувачів вищої освіти стали предметом досліджень О. Локшиної, О. Лук'яненка, Л. Кравченко, М. Вовк, О. Сотської, О. Тринус, О. Любарець та інших учених, які обґрунтовують значення цифрової й інформаційної грамотності, умінь працювати в мережевих спільнотах, оперувати мультимедійними ресурсами, використовувати електронні освітні платформи й цифрові сервіси. Проблематика підготовки менеджерів соціокультурної діяльності, формування їхніх загальних компетентностей, зокрема підприємницьких, комунікативних, організаційних, креативних, розглядається в працях вітчизняних і зарубіжних дослідників менеджменту культури та мистецтва, таких як Н. Бахмат, М. Бриль, О. Жорнова, Н. Калаур, С. Камінський, В. Локшин, В. Любарець, О. Михайленко, С. Мицик, О. Сорока, Р. Шевченко та ін.

Дослідження компетентнісного підходу в професійній освіті проводили Т. Борова, Н. Бібік, О. Дубасенюк, О. Овчарук, О. Савченко. Традиційні та інноваційні педагогічні технології формування цінностей магістрів гуманітарної галузі розглянула Р. Винничук, загальнокультурну ключову компетентність та готовність до інноваційної освітньої діяльності як основу підготовки фахівців обґрунтувала В. Оніпко. У контексті соціокультурного менеджменту та специфіки підготовки менеджерів СКД виділяються роботи

В. Стрельнікова щодо навчання лідерству та застосування сучасних технологій у інклюзивному освітньому просторі. Цифрові аспекти ІКТ-компетентностей у підготовці фахівців культури та менеджменту культури досліджували В. Мокляк (вивчення платформи «Дія.Освіта» як прикладу гаджеталізації, педагогічні умови формування цифрових компетентностей, інноваційні технології для медіакомпетентності) та М. Близнюк (з'ясування теоретичних основ цифрової компетентності викладачів і навчально-методичних аспектів цифровізації освітнього процесу). Водночас питання цілісного формування загальних ІКТ-компетентностей саме майбутніх менеджерів СКД у цифровому освітньому середовищі висвітлене недостатньо.

Попри численні дослідження компетентнісного підходу та цифрової трансформації освіти, у науковому середовищі простежуються такі *суперечності*:

– між декларованою гуманістично-компетентнісною парадигмою та переважанням традиційних, малоінтерактивних форм і методів навчання, фрагментарністю використання цифрових освітніх технологій і недостатньою практикоорієнтованістю освітніх програм підготовки;

– між установкою на універсальність загальних компетентностей для всіх галузей підготовки та необхідністю врахування специфіки менеджменту соціокультурної діяльності, де пріоритетними є креативність, культурна чутливість, цифрова комунікація й уміння працювати з аудиторіями в онлайновому та офлайновому середовищах;

– між збереженням традиційних освітніх технологій, зорієнтованих переважно на репродуктивне засвоєння знань, та потребою активного залучення здобувачів спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності до практикоорієнтованої, проєктної, командної роботи в реальних і симульованих умовах функціонування культурних інституцій;

– між декларованим прагненням викладачів і закладів передвищої освіти до широкого використання цифрових технологій у формуванні

загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів СКД та недостатньою методичною й технічною готовністю до системного й педагогічно виваженого поєднання традиційних форм навчання з інтернет-сервісами, LMS, CRM- та SMM-інструментами;

– між зростанням вимог ринку праці й європейських рамок кваліфікацій до рівня загальних компетентностей випускників спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності і фрагментарністю наявних моделей, критеріїв, показників та інструментів оцінювання сформованості таких компетентностей у процесі професійної підготовки.

Важливим, проте малодослідженим, залишається розроблення змістового та організаційно-методичного забезпечення формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності, які б ураховувало специфіку їхньої професійної діяльності, вимоги цифрової трансформації культурної сфери, стандарти якості вищої освіти й орієнтацію на результати навчання. Потребує подальшого обґрунтування добір змісту дисциплін за вибором освітніх закладів і студентів, упровадження практикоорієнтованих проєктних, кейс- і тренінгових технологій, інструментів оцінювання рівнів сформованості загальних ІКТ-компетентностей.

Отже, актуальність проблеми, її недостатня розробленість у теорії та практиці професійної освіти менеджерів соціокультурної діяльності, наявність окреслених суперечностей, а також потреба в науково обґрунтованих змісті й навчально-методичному забезпеченні формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів СКД у процесі професійної підготовки зумовили вибір теми дослідження: **«Формування загальних компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності у процесі професійної підготовки».**

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертаційної роботи є плановою в структурі науково-дослідницьких тем

кафедри культурології, філософії та музеєзнавства «Концептуальні та технологічні основи інтеграції культурологічного й освітологічного знання в умовах професійної підготовки фахівців» (державний реєстраційний № 0122U200893) і «Полілог глобального та регіонального у формуванні соціокультурної ідентичності особистості» (державний реєстраційний № 0120U103840) Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка. Тему затверджено вченою радою Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка (протокол №9 від 18. 02.2025 р.).

Мета й завдання дослідження. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні, розробці та експериментальній перевірці змісту організаційно-методичного забезпечення та рівневої моделі оцінювання процесу формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності у ході їхньої професійної підготовки в коледжах культури і мистецтв.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання:**

1. Здійснити теоретичний аналіз стану проблеми формування загальних (у тому числі цифрових) компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в науках про освіту, систематизувати підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників до їх структури й змісту.

2. Проаналізувати нормативно-правові акти, державні стандарти вищої освіти та зразки зарубіжного досвіду підготовки менеджерів у сфері культури й креативних індустрій щодо вимог до загальних ІКТ-компетентностей.

3. Визначити та науково обґрунтувати специфіку, критерії, показники та рівні сформованості загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в цифровому освітньому середовищі.

4. Розробити структуру і зміст дисципліни за вибором «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності» як засобу цілеспрямованого формування загальних ІКТ-компетентностей здобувачів спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності.

5. Обґрунтувати й спроєктувати організаційно-методичне забезпечення формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності на основі практикоорієнтованого підходу.

6. Експериментально перевірити ефективність запропонованих змісту, організаційно-методичного забезпечення та моделі оцінювання процесу формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в ході фахової підготовки.

Об'єкт дослідження – процес формування загальних компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в коледжах культури і мистецтв.

Предмет дослідження – зміст та організаційно-методичне забезпечення формування загальних ІКТ-компетентностей здобувачів освіти спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності в контексті реалізації завдань професійної підготовки в коледжах фахової передвищої освіти.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення дослідницьких завдань застосовано комплекс методів, що містить теоретичний аналіз, емпіричні дослідження, експериментальну перевірку та засоби математичної статистики.

На *теоретичному* рівні використано аналіз, синтез, узагальнення та систематизацію наукових джерел, що дозволило визначити концептуальні підходи до формування загальних компетентностей у професійній освіті та окреслити методологічні основи дослідження; порівняльний аналіз сприяв виявленню особливостей компетентнісно-професійного підходу в умовах фахової передвищої освіти різних країн, адаптації міжнародного досвіду до специфіки вітчизняної системи підготовки; системно-структурне моделювання використано для розробки моделі критеріїв оцінювання і змісту формування загальних компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності у коледжах культури і мистецтв, що уможливило визначити взаємозв'язок між

освітніми компонентами програм провідних навчальних дисциплін.

Емпіричні методи дослідження містили спостереження, анкетування, бесіди та інтерв'ю, що дозволило отримати кількісні та якісні дані щодо стану сформованості загальних ІКТ-компетентностей здобувачів менеджменту СКД в коледжах культури і мистецтв; аналіз продуктів діяльності студентів – творчих проєктів, курсових робіт, звітів практик, портфоліо – надав можливість оцінити стан сформованості загальних компетентностей через результати освітньої діяльності; метод експертних оцінок використовувався для визначення рівнів компетентностей здобувачів шляхом залучення викладачів, науковців та фахівців соціокультурної сфери.

Експериментальне дослідження здійснювалося на основі констатувального, формувального та контрольного експериментів; для обробки його результатів застосовано методи математичної статистики (кількісного та якісного порівняння), що забезпечили об'єктивну оцінку впливу запроваджених змісту та організаційно-методичного забезпечення формування загальних ІКТ-компетентностей здобувачів освіти спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності. Використання статистичних методів (метод середніх величин, критерії Вілкоксона-Манна-Уітні і Крамера-Уелча) дозволило підтвердити статистичну значущість отриманих результатів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що *вперше* обґрунтовано рівневу модель оцінювання, зміст та організаційно-методичне забезпечення формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності, що охоплює оновлений зміст професійної підготовки здобувачів спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, відображений у авторській дисципліні за вибором «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності», поєднання традиційних і цифрових освітніх технологій, а також реалізацію інтегративного та практикоорієнтованого наукових підходів у коледжах культури і мистецтв; визначено тематичну структуру змісту та специфіку

організаційно-методичного забезпечення процесу формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності з акцентом на розвиток провідних компонентів – технологічного, дидактико-методичного, мотиваційного, інформаційного, а також проєктно-управлінського мислення, командної взаємодії, готовності до самоосвітньої діяльності та навчання впродовж життя в умовах цифрового освітнього середовища;

удосконалено: понятєвий апарат дослідження шляхом уточнення дефініції «загальні ІКТ-компетентності майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності» як інтегрованих якостей особистості, що поєднують наскрізні показники (володіння ІЕ-технологіями, цифрову продуктивність, інформаційну обізнаність, ефективну роботу з даними, медіакультуру, цифрову творчість, цифрові дослідження, цифрові інновації, цифрову комунікацію, цифрове співробітництво) як компоненти професійної компетентності, необхідні для ефективного управління соціокультурними проєктами в умовах цифровізації; зміст та методичне забезпечення процесу формування загальних ІКТ-компетентностей шляхом адаптації технологічного інструментарію компетентнісно-професійного, діяльнісного й практикоорієнтованого підходів до специфіки підготовки майбутніх менеджерів СКД, інтеграції цифрових сервісів, CRM- та SMM-інструментів, платформ спільної роботи у зміст вибіркових навчальних дисциплін;

подальшого розвитку набули: методи діагностики стану сформованості загальних ІКТ-компетентностей здобувачів спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності (анкетування, електронне портфоліо, тестування, аналіз кейсів, проєктних робіт, рубрик оцінювання та цифрових інструментів само- і взаємооцінювання); педагогічні технології інтеграції традиційних форм навчання з цифровими освітніми платформами, онлайновими сервісами управління проєктами (Google Workspace, Trello, Asana тощо), симуляційними та практикоорієнтованими завданнями, які забезпечують

індивідуалізацію освітніх траєкторій та наближення підготовки майбутніх менеджерів СКД до реальних умов функціонування культурних інституцій.

Практичне значення одержаних результатів міститься в експериментальній перевірці ефективності запропонованих рівневої моделі, змісту та організаційно-методичного забезпечення формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності у процесі їхньої професійної підготовки в коледжах культури і мистецтв; розроблені програма й методичні матеріали авторської дисципліни «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності», система практикоорієнтованих завдань, кейсів, проєктних робіт, а також критерії, показники та рівні сформованості загальних ІКТ-компетентностей можуть бути використані у фаховій підготовці здобувачів спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, а також адаптовані для інших спеціальностей у сфері культури і мистецтв. Результати дослідження придатні для впровадження в освітній процес циклових комісій, відділень коледжів із розроблення робочих програм, електронних освітніх ресурсів, методичних рекомендацій для викладачів, що сприятиме підвищенню якості професійної підготовки, конкурентоспроможності випускників та їх готовності до діяльності у цифровізованому соціокультурному просторі.

Експериментальною базою дослідження стали: Гадяцький фаховий коледж культури і мистецтв ім. І. П. Котляревського (довідка № 43 від 14.01.2026 р.), Олександрійський фаховий коледж культури і мистецтв (довідка № 52 від 21.01.2026 р.).

Апробація результатів дисертації. Результати дисертаційної роботи обговорено на засіданнях ученої ради, кафедри культурології, філософії та музеєзнавства Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка, апробовано у виступах на науково-практичних конференціях і семінарах:

міжнародних: «Євроінтеграційні процеси в сучасній Україні в час війни: освітній і культурно-мистецький вимір» (Рівне, 2024); «Роль

педагогічної науки у формуванні гуманного суспільства» (Полтава, 2025); «Національна ідентичність крізь призму сучасних катаклізмів: історико-культурний контекст» (Рівне, 2025); «Основні цілі стратегії сталого розвитку: проблеми та перспективи» (Полтава, 2025);

усеукраїнських: «Сучасні соціокультурні процеси: філософсько-аксіологічний дискурс» (Полтава, 2024); «Сучасні соціокультурні процеси: філософсько-аксіологічний дискурс» (Полтава, 2025); «Актуальні проблеми культурології» (Полтава, 2025).

Публікації. Основні результати дослідження відображено в 5 одноосібних працях, із яких 3 публікації в наукових фахових виданнях України.

Структура й обсяг дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (256 найменувань), 9 додатків. Загальний обсяг дисертації – 320 сторінок, з них основного тексту – 186 сторінок.

РОЗДІЛ 1
СТАН ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЗАГАЛЬНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТЕОРІЇ І ПРАКТИЦІ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

У розділі розкрито сутність понятєво-категоріального апарату дослідження та окреслено наукові підходи до трактування загальних, цифрових і професійних компетентностей менеджера соціокультурної діяльності, проаналізовано нормативно-правове забезпечення, стандарти фахової освіти й сучасні вітчизняний вимоги ринку праці до формування загальних компетентностей майбутніх менеджерів СКД, узагальнено зарубіжний досвід професійної підготовки менеджерів соціокультурної діяльності та виокремлено провідні тенденції розвитку їх загальних компетентностей у контекстах європейського освітнього простору.

1.1. Характеристика основних понять дослідження

Стан проблеми формування загальних компетентностей менеджерів соціокультурної діяльності в теорії й практиці професійної освіти характеризується поєднанням високого рівня теоретичного опрацювання компетентнісного наукового підходу та суперечливістю його реалізації в реальних освітніх програмах. У наукових джерелах відзначено, що саме загальні (ключові, надфахові) компетентності дедалі частіше розглядаються як стратегічний результат професійної підготовки майбутніх менеджерів, однак інструменти їх цілеспрямованого формування в освітніх закладах залишаються недостатньо системними (Любарець, 2018).

У межах компетентнісного підходу загальні компетентності тлумачать як інтегровані якості особистості, що поєднують знання, вміння, досвід, цінності та здатність діяти в різних проблемних ситуаціях. Дослідники для менеджерів соціокультурної діяльності (СКД) ядром загальних

компетентностей розглядають комунікативну, соціальну, інформаційно-цифрову, підприємницьку та навчання впродовж життя, оскільки їхню професійна діяльність здійснюється в умовах динамічного, креативного та часто непередбачуваного культурного середовища (*Стратегія післядипломної освіти*, 2018).

Професійна освіта в сучасному науково-педагогічному дискурсі розглядається як складова національної системи освіти, спрямована на підготовку особи до успішної діяльності в певній сфері праці, забезпечення її конкурентоспроможності на ринку праці та можливостей кар'єрного зростання впродовж життя. У матеріалах МОН України професійну освіту визначено як комплекс педагогічних та організаційно-управлінських заходів, спрямованих на оволодіння громадянами знаннями, уміннями й навичками в обраній галузі професійної діяльності (*Закон України «Про професійну освіту»*, 2025).

У ширшому розумінні професійна освіта охоплює не лише первинне здобуття професії, а й перепідготовку та підвищення кваліфікації, забезпечуючи неперервний професійний розвиток особистості. Основною метою професійної освіти є підготовка кваліфікованих фахівців, здатних застосовувати отримані знання в реальних виробничих та соціокультурних ситуаціях, діяти компетентно й відповідально.

У контексті спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності професійна освіта постає як цілісна система підготовки фахівців у галузі культури і мистецтва, спрямована на формування здатності організовувати й управляти соціокультурними процесами на локальному, регіональному та національному рівнях (Божидарнік, 2014). Її зміст структурується відповідно до Стандарту вищої освіти й конкретизується в освітньо-професійних програмах закладів вищої та фахової передвищої освіти, де визначено мету, програмні результати навчання, перелік компетентностей і освітні компоненти. Метою професійної освіти за спеціальністю 028 Менеджмент

соціокультурної діяльності є підготовка конкурентоспроможного менеджера соціокультурної діяльності, здатного проєктувати, реалізовувати й оцінювати культурні та освітні проєкти, ефективно взаємодіяти з різними стейкґолдерами (громадою, органами влади, бізнесом, міжнародними фондами) (*Національна рамка кваліфікацій*, 2020). Для цього освітні програми інтегрують теоретичні дисципліни (культурна політика, історія культури, соціологія культури) з практикоорієнтованими модулями (проєктний менеджмент, маркетинг у культурі, грант-менеджмент, організація подій, SMM та діджитал-комунікації) (*Освітньо-професійна програма*, 2023).

Професійна освіта передбачає також розгалужену систему практик: навчальні, виробничі, організаційно-управлінські практики у закладах культури, креативних індустріях, громадських організаціях, що забезпечує безпосереднє занурення здобувачів у реальне соціокультурне середовище. Важливою особливістю є орієнтація на проєктно-дослідницьку діяльність: студенти розробляють та реалізують власні культурні ініціативи (фестивалі, освітні курси, медіапроєкти), що сприяє формуванню загальних компетентностей – комунікативних, організаторських, цифрових, підприємницьких (Самокиш, 2018). Таким чином, у межах спеціальності 028 професійна освіта виступає провідним механізмом формування загальних і фахових компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності, поєднуючи академічну підготовку з практикою та креативною самореалізацією здобувачів освіти.

Фахова підготовка – це системний процес набуття професійних знань, умінь і компетентностей у вищій освіті, спрямований на формування готовності до самостійної трудової діяльності. За визначенням С. Вітвицької, фахова підготовка є «цілеспрямованим моделюванням професійної діяльності через інтеграцію теоретичного навчання, практики та рефлексії» (*Моделювання професійної підготовки фахівців*, 2019). У контексті

спеціальності 028 вона включає дисципліни «Основи соціокультурного менеджменту», «Культурні проєкти та програми», практичні модулі (стажування в культурних центрах) та інструментальні блоки (цифрові технології). Характеристика фахової підготовки враховує компетентнісну модель: від загальних до інтегральних компетентностей, з акцентом на практико-орієнтованість (не менше 30% обсягу на практику, за стандартами МОН). Проблематика полягає в розриві між теорією та практикою, що вимагає формування загальних компетентностей як бази для фахових.

Теоретичні моделі професійної підготовки менеджерів СКД (зокрема, концепції формування професійної готовності в інформаційно-освітньому середовищі) пропонують розглядати загальні компетентності як основу всіх видів підготовки – гуманітарної, управлінської, спеціальної. У працях із педагогіки професійної освіти доводиться необхідність узгодження переліку загальних компетентностей зі Стандартами вищої освіти, Європейською рамкою ключових компетентностей та реальними вимогами ринку праці в соціокультурній сфері (*Стратегія післядипломної освіти*, 2018). Нормативно-стандартним підґрунтям є Стандарти вищої освіти та освітньо-професійні програми за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, які закріплюють перелік загальних компетентностей, типово включаючи: здатність застосовувати знання в практичних ситуаціях, комунікувати державною та іноземною мовами, працювати в команді, приймати рішення в умовах невизначеності, мислити критично й креативно, опановувати та використовувати ІКТ. У документах підкреслюється важливість соціальної відповідальності, етичності, поваги до культурного різноманіття та здатності до міжкультурної комунікації як базових характеристик майбутнього менеджера СКД (*Стандарт вищої освіти за спеціальністю 028*, 2019; *Про затвердження стандарту фахової передвищої* ..., 2021).

Водночас аналіз змісту освітніх програм свідчить, що загальні компетентності заявлені на рівні результатів навчання, однак не завжди

забезпечені чітко структурованими модулями, методами оцінювання та логікою «від завдань до результату». У низці програм переважає орієнтація на фахові вміння (організація заходів, управління ресурсами), тоді як розвиток комунікативних, підприємницьких, цифрових та рефлексивних компетентностей часто залишається «розмитим» між різними дисциплінами. (*Освітньо-професійна програма «Менеджмент культури»*, 2024; *Освітньо-професійна програма «Менеджмент соціокультурної діяльності»*, 2022; *Про затвердження стандарту фахової передвищої …*, 2021).

Практика підготовки менеджерів соціокультурної діяльності у фахових коледжах демонструє позитивні тенденції: активне використання проєктного навчання, залучення студентів до організації культурних подій, фестивалів, волонтерських ініціатив, участь у грантових проєктах та стажуваннях у закладах культури. Саме такі форми сприяють розвиткові командної роботи, лідерства, комунікації, відповідальності, креативності й уміння працювати із зацікавленими сторонами – тобто ключових загальних компетентностей менеджера СКД (Бахмат, 2019; Стрельніков, Сметана, Солодовник, 2022).

Водночас у працях із проблем професійної підготовки менеджерів наголошується на низці суперечностей: між зростаючими вимогами до загальних компетентностей і традиційними, переважно лекційними формами навчання; між декларованою диджиталізацією освітнього процесу та нерівним рівнем цифрової й ІКТ-компетентності як студентів, так і викладачів; між потребою в міждисциплінарній підготовці та фрагментованістю навчальних планів. Ці суперечності вказують на необхідність цілеспрямованого проєктування освітнього середовища, де загальні компетентності є не декларацією, а реально досяжним результатом, підкріпленим адекватними методами навчання й оцінювання (Котуха, Коцан-Олинець, 2022; Гаврілова, Топольник, 2017; Карплюк, 2019).

Формування загальних компетентностей у процесі фахової підготовки майбутніх менеджерів СКД є актуальною проблемою сучасної професійної

освіти, зумовленою трансформаціями соціокультурного середовища та вимогами ринку праці. У цьому підрозділі розглядаємо ключові поняття дослідження, що становлять його теоретичну основу: «соціокультурна діяльність», «менеджер соціокультурної діяльності», «загальні компетентності», «фахова підготовка» та «спеціальність 028 Менеджмент соціокультурної діяльності»; їх характеристика базується на аналізі фахової літератури, нормативно-правових актів і концепцій професійної освіти.

«Соціокультурну діяльність» як базове поняття дослідження визначаємо сукупністю процесів, спрямованих на організацію, збереження та розвиток культурних цінностей у суспільстві через освітні, рекреаційні, просвітницькі та комунікаційні практики. За тлумаченням Н. Кочубей, соціокультурна діяльність є «інтегративною сферою взаємодії людини з культурним середовищем, що включає культурно-освітню, культурно-дозвіллєву та культурно-туристичну складові» (Кочубей, 2017). Це поняття еволюціонувало від традиційних форм соціокультурного менеджменту до сучасних цифрових форматів, таких як онлайн-платформи для віртуальних подій і гібридні культурні проєкти. В українському контексті соціокультурна діяльність регулюється Законом України «Про культуру» (*Закон України «Про культуру»*, 2025) та Концепцією розвитку громадянської освіти (*Про схвалення Концепції розвитку громадянської освіти в Україні*, 2022), де акцентовано її роль у формуванні національної ідентичності.

У контексті професійної освіти соціокультурна діяльність є тим об’єктом менеджменту, що вимагає від фахівців уміння координувати ресурси для досягнення соціально-культурних цілей. На відміну від комерційного культурного менеджменту, вона зорієнтована на громадський інтерес, інклюзію та сталий розвиток, як зазначають сучасні дослідники соціокультурного менеджменту Н. Максимовська, Л. Кравченко, О. Михайленко, які пов’язують соціокультурні практики з розвитком соціального капіталу громад, культурного різноманіття й гуманітарного

простору. Н. Максимовська розглядає менеджмент соціокультурної діяльності як інструмент розвитку культури та громади, акцентуючи на суспільній значущості, участі та гуманістичних цінностях, а не на суто комерційних цілях (Максимовська, Жолудь, 2023). Л. Кравченко, О. Михайленко аналізують менеджмент соціокультурної діяльності в контексті сталого розвитку соціального капіталу громад, підкреслюючи його орієнтацію на згуртованість, довіру, інклюзію та довгостроковий вплив культурних ініціатив (Кравченко, Михайленко, 2024).

Менеджер соціокультурної діяльності – це фахівець, який забезпечує планування, реалізацію та оцінку соціокультурних проєктів у закладах освіти, культури, туризму чи громадських організаціях. Згідно з професійним стандартом «Соціальний менеджер» (Професійний стандарт «Соціальний менеджер», 10.02.2021 № 261), такий менеджер володіє компетентностями в сферах комунікації, проєктного менеджменту та культурної аналітики. Характеристика посади поєднує ролі лідера, координатора та інноватора: менеджер організовує фестивалі, освітні програми, культурні маршрути, враховуючи специфіку цільової аудиторії (від дітей до осіб з інвалідністю).

У теорії менеджменту це поняття пов’язане з концепцією «культурного підприємництва» як систематичної та організованої форми бізнес-діяльності, спрямованої на створення, відтворення, маркетинг, розповсюдження та комерційну реалізацію продуктів і послуг, що мають соціокультурний, історичний або мистецький характер. Такий підхід поєднує творчий потенціал з економічними механізмами, дозволяючи перетворювати культурні цінності на джерело доходу без втрати їхньої сутності (Карнаух, 2024). Наприклад, галереї мистецтва демонструють класичну модель культурного бізнесу; вони заробляють на продажу картин з виставок (зазвичай беручи комісію від угод), організації платних екскурсій чи подій, оренді простору для приватних заходів, аукціонах, експертних оцінках творів, а також на супутніх послугах – від продажу каталогів і книг до дизайну та консультацій з колекціонування. Музеї часто комбінують

державну підтримку з комерційними ініціативами; окрім базового фінансування, вони генерують прибуток через кафе та ресторани на території, сувенірні крамниці з репліками артефактів, продаж мерчу та квитків на спеціальні івенти, такі як тематичні вечірки чи корпоративні прийоми. Цей тип підприємництва сприяє збереженню культурної спадщини, стимулюючи інновації в креативних індустріях (Майструк, 2024).

Культурне підприємництво – це структурована бізнес-модель, де головна мета полягає у виробництві, просуванні, розповсюдженні чи монетизації культурних, історичних та художніх продуктів і послуг. Воно органічно інтегрує творчість із ринковими стратегіями, перетворюючи нематеріальні активи на стійкі джерела прибутку. Одним із яскравих проявів є діяльність художніх галерей, які монетизують простір і колекції через продаж експонованих робіт (з відсотковою винагородою для галереї), платний доступ до виставок і перформансів, здачу приміщень в оренду для івентів, аукціони, арт-експертизу, а також супровідні сервіси – видавництво каталогів, дизайн-замовлення чи консультації для колекціонерів. Ще один приклад – музеї, які балансують між державним фінансуванням і комерційними потоками. Додатковий дохід надходить від закладів харчування на кшталт музейних кафе, роздрібної торгівлі сувенірами та мерчем, а також організації приватних заходів, ексклюзивних турів чи спеціальних програм для бізнесу. Такий підхід не лише забезпечує фінансову стабільність соціокультурним установам, а й розширює доступність мистецтва для широкої аудиторії.

У зазначеному контексті менеджер соціокультурної діяльності – це фасилітатор культурних змін, зорієнтований на соціальну відповідальність (Карнаух, 2024). Практика показує, що таких фахівців готували за освітніми програмами спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності.

Спеціальність 028 Менеджмент соціокультурної діяльності є напрямом підготовки фахівців у галузі гуманітарної освіти, визначеним освітніми стандартами України (Стандарт вищої освіти за спеціальністю

028 Менеджмент соціокультурної діяльності галузі знань 02 Культура і мистецтво для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, затверджений наказом Міністерства освіти і науки України від 20.06.2019 р. № 870). Цю спеціальність стандартизовано з акцентом на формування компетентностей для управління культурними проєктами в умовах децентралізації та цифровізації; об’єктом вивчення є соціокультурні системи, а предметом – процеси їх менеджменту.

Структура освітньої програми містить:

– цикл загальних компетентностей (близько 20% обсягу): іноземні мови, філософія, правознавство, фізичне виховання;

– професійно-орієнтований цикл (50%): дисципліни «Соціокультурний менеджмент», «Організація культурних подій», «Культурна політика та законодавство», «Маркетинг у сфері культури», «Проєктний менеджмент у соціокультурній діяльності»;

– практичний цикл (не менше 30%): виробнича практика в культурних центрах, музеях, театрах; виробничо-професійна практика (стажування); державна атестація з захистом проєкту (наприклад, план фестивалю чи освітньої програми);

– інструментальний цикл: цифрові технології (Canva, Trello, Zoom для гібридних подій), статистика, економіка культури.

Згідно зі стандартами, випускники опановують загальні, фахові та інтегральні компетентності; прикладами загальних є «здатність до аргументованої комунікації» та «інноваційне мислення», що формуються через кейс-стаді культурних подій. Фахові компетентності включають «планування соціокультурних проєктів» та «управління культурними ресурсами». Програми реалізуються у фахових коледжах, таких як Гадяцькому фаховому коледжі культури і мистецтв ім. І. П. Котляревського, Олександрійському фаховому коледжі культури і мистецтв з орієнтацією на ринок праці (понад 80% випускників працевлаштовані в культурній сфері за даними МОН) (Шевченко, 2025).

Загальні компетентності становлять інструментарій універсальних навичок, необхідних для ефективної професійної діяльності в динамічному середовищі. Згідно з Методичними рекомендаціями щодо розроблення концепції впровадження компетентнісного підходу до навчання у закладі професійної (професійно-технічної) освіти (Шиян, 2022) має бути спрямованість освітнього процесу на досягнення інтегральних результатів у навчанні, якими є ключові (загальні для всіх) і спеціальні (професійні, предметні) компетентності здобувачів освіти (Овчарук, 2004; Оніпко, 2022; Оніпко, Япринець, Антонець, 2023). Загальні компетентності включають:

– здатність до комунікації державною та іноземними мовами;

– уміння вчитися впродовж життя та застосовувати знання у практичних ситуаціях;

– навички критичного мислення, креативності та командної роботи;

– компетентності у сфері цифрових технологій і інформаційно-комунікаційної грамотності;

– соціальну відповідальність, етичність та культурну обізнаність (Дерстуганова, 2022; Стрельніков, 2023).

Ці компетентності відрізняються від фахових (специфічних для соціокультурного менеджменту, як-от культурна аналітика чи проєктне фінансування) тим, що вони трансферні та придатні в різних галузях. Ю. Дубєй, О. Усатенко, Ю. Папіж, В. Юденко уточнюють, що загальні компетентності формують soft skills, які забезпечують адаптивність менеджера до викликів глобалізації та цифровізації (Дубєй, Усатенко, Папіж, Юденко, 2025); вони відповідають Європейській рамці ключових компетентностей для навчання впродовж життя (Lokshyna, 2018), що інтегровано в українські стандарти Болонського процесу.

Таким чином, основні поняття дослідження утворюють концептуальну сітку, де соціокультурна діяльність є полем застосування, менеджер СКД – суб’єктом, спеціальність 028 – контекстом підготовки, загальні компетентності – інструментом, а фахова підготовка – процесом. Їх

взаємозв'язок ілюструє модель формування компетентностей (рис. 1.1), де загальні компетентності слугують основами професійного зростання.

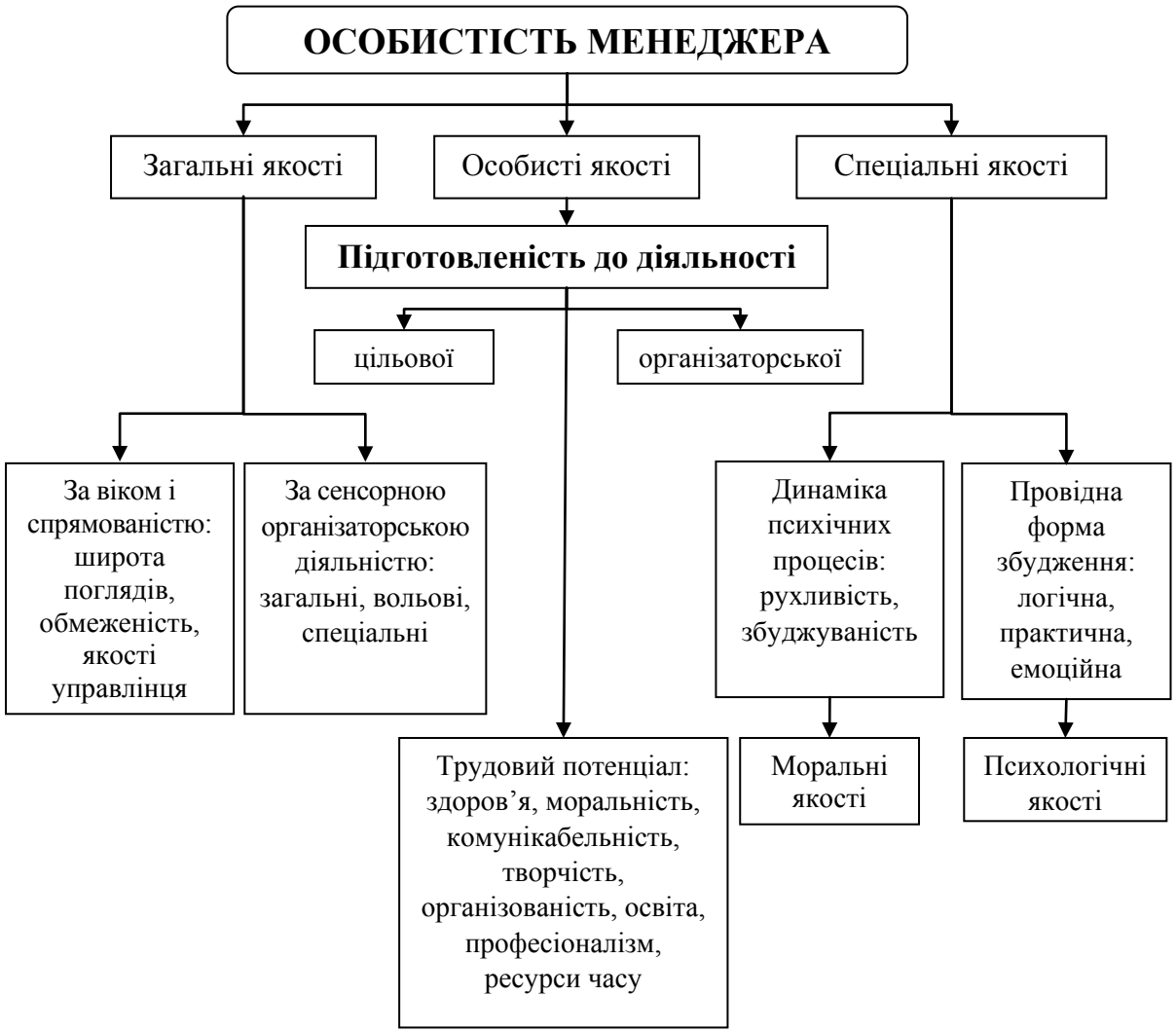


Рис. 1.1. Типова модель формування загальних компетентностей менеджера СКД (Мінтій, 2013)

Фахову підготовку менеджерів соціокультурної діяльності розглядаємо як цілеспрямований процес формування системи компетентностей (професійних знань, умінь, навичок), необхідних для здійснення організаційно-управлінської, проєктної, культурно-просвітницької та комунікаційної діяльності у сфері культури та креативних індустрій. На відміну від загальної професійної освіти, фахова підготовка має чітко окреслений предмет – менеджмент соціокультурної діяльності, орієнтований

на специфічні види діяльності: організацію культурних подій, управління культурними інституціями, розроблення і реалізацію соціокультурних проєктів, налагодження партнерства з громадою та стейкґолдерами.

Цифрова компетентність (культура, грамотність) розуміється як одна з ключових загальних компетентностей сучасного фахівця, у тому числі менеджера соціокультурної діяльності; це не лише «уміння працювати за комп'ютером», а комплекс умінь і ставлень щодо безпечного й ефективного використання цифрових технологій (*Національна концепція розвитку цифрових …*, 2025; *Рамка цифрової компетентності …*, 2021). Поняття «цифрова грамотність» у сучасних нормативних документах та наукових дослідженнях трактується по-різному: як окремий феномен, як синонім цифрової / інформаційно-цифрової (ІКТ-) компетентності, а також як один із структурних компонентів загальних компетентностей. Така термінологічна розбіжність зумовлює потребу в цілісному аналізі й систематизації наукових поглядів щодо змісту цього поняття, а також у теоретичному обґрунтуванні його внутрішньої структури та основних складових.

Цифрова культура (компетентність, грамотність) – це здатність людини знаходити, розуміти, оцінювати, створювати й поширювати інформацію за допомогою цифрових пристроїв, сервісів та медіаплатформ, дотримуючись етичних і безпекових норм. В українському контексті її розвиток регулює Національна концепція розвитку цифрових компетентностей до 2025 року, де цифрові навички визначені як обов'язкова умова конкурентоспроможності людини, протидії дезінформації та ефективної участі в цифровій економіці (*Національна концепція розвитку цифрових …*, 2025).

Для менеджера соціокультурної діяльності цифрова компетентність містить:

– уміння працювати з офісними програмами, онлайн-платформами, системами управління проєктами та подіями (реєстрація учасників, онлайн-трансляції, SMM, аналітика аудиторії);

– інформаційну й медіаграмотність: пошук, критичну оцінку достовірності джерел, протидію фейкам, дотримання авторського права;

– базові навички цифрової безпеки (захист персональних даних, робота з паролями, налаштування конфіденційності, кібергігієна) (Осаула, 2025).

Сучасні дослідники D. Barton, M. Hamilton, R. Ivanič розглядають грамотність як сукупність соціальних практик, пов'язаних із використанням усної й писемної мови для здобуття інформації, її осмислення та перетворення на знання. У цьому підході грамотність постає не лише як індивідуальна навичка читання й письма, а і як ресурс особистісного розвитку людини та умова її повноцінної участі в глобалізованому суспільстві (Barton, Hamilton, Ivanič, 2000).

Під впливом глибоких суспільних змін відбувається розширення змісту поняття грамотності та переосмислення її ролі: з'являються нові форми грамотності, зумовлені появою інших форматів інформації, трансформацією цілей і видів діяльності людини, а також засобів комунікації. У наукових джерелах підкреслено перехід від розуміння грамотності як базового вміння читати й писати до трактування її як володіння широким спектром знань і вмінь, необхідних для розв'язання сучасних завдань у різних сферах суспільного життя (Тринус, 2022).

Термінологічний аналіз свідчить про формування багатьох різновидів грамотності: інформаційної, медійної, комунікативної, предметної (зокрема читацької, математичної), соціальної, фінансової, правової, культурної, технологічної, екологічної тощо. З огляду на подальше обґрунтування поняття цифрової грамотності важливим є звернення до концепцій українських і зарубіжних учених (Тринус, 2022).

На думку В. Кудлая, у сучасних умовах грамотність доцільно розглядати крізь призму професійної діяльності людини, тобто як оволодіння фаховими знаннями й уміннями з урахуванням викликів інформаційного суспільства. Дослідник вводить поняття «грамотність на робочому місці», пов'язуючи його з використанням писемних і комунікаційних практик у

професійних цілях та характеризуючи як комплекс інноваційних теоретичних (розуміння, інтерпретація, аналіз різних інформаційних об’єктів) і практичних умінь (управління інформаційними потоками, оброблення, оцінювання, документування та поширення інформації засобами сучасних інформаційних систем і технологій) (Кудлай, 2015).

T. Joosten, L. Pasquini, L. Harness розглядають новий тип грамотності як універсальне явище, що не обмежується ні професією, ні віком людини й водночас є необхідною умовою її повсякденного життя. Розвиток цього виду грамотності пов’язується з появою та поширенням понять «цифра», «цифровий», переходом до цифрових технологій, масовим використанням цифрових пристроїв і формуванням відповідних умінь та навичок. У системі вже усталених базових грамотностей дослідник визначає її як «четверту грамотність», якою має володіти кожен сучасний індивід поряд із читанням, письмом та елементарною арифметикою (Joosten, Pasquini, Harness, 2012).

Позицію про зміну змісту грамотності в умовах цифровізації підтримує й М. Слюсар, наголошуючи, що в характеристиці сучасної людини грамотність залишається однією з провідних ознак, але її розуміння модифікується під впливом поширення цифрових пристроїв та нових форм комунікації. Науковець акцентує, що перехід від «ручки до клавіатури» змінює акценти: на перший план виходить цифрова культура (грамотність), тоді як традиційна орфографічна бездоганність відходить на другий план у повсякденному професійному спілкуванні (Слюсар, 2017).

Можливість поєднання понять «цифрова» та «грамотність» у єдину цілісність обґрунтовують Д. Вербівський, С. Карплюк, О. Фонарюк. У їх трактуванні «цифрове» пов’язується з інформацією, поданою в числовій формі та оброблюваною електронно-обчислювальними засобами, а «грамотність» – зі здатністю читати, інтерпретувати й відтворювати такі дані за допомогою цифрових операцій, критично оцінювати їх і застосовувати здобуті на цій основі знання у практичній діяльності. У цьому контексті

цифрова грамотність постає як уміння працювати з інформацією в цифровому середовищі – від її сприймання до свідомого використання для роз'язання професійних і життєвих завдань (Вербівський, Карплюк, Фонарюк, 2021).

На відміну від дослідників, які беззастережно поєднують терміни «цифровий» і «грамотність», B. Street, R. Goodfellow та M. Lea демонструють критичну позицію щодо такого ототожнення. Вони зауважують, що редукція грамотності до набору універсальних, від контексту «відірваних» навичок майже не корелює з академічним розумінням поняття та спрощує його епістемологічну природу. Сучасну грамотність, на їхню думку, доцільно розглядати насамперед як компетентність функціонувати, навчатися й працювати в цифровому суспільстві, а не лише як сукупність технічних умінь, і будь-яке нове поняття цього семантичного поля потребує ґрунтовного наукового обґрунтування й серйозних дослідницьких зусиль (Goodfellow, 2011; Lea, 2013; Street, 2009).

Попри існування дискусій щодо коректності терміна «цифрова грамотність», можна стверджувати, що він набув широкого вжитку у зв'язку з активною цифровізацією повсякденних практик людини – читання, письма, спілкування, навчання, професійної діяльності – за посередництва цифрових технологій. При цьому компетентнісними характеристиками цифрової грамотності є не стільки продукування принципово нових знань, скільки інноваційні способи їх здобуття, опрацювання та застосування із використанням сучасних цифрових засобів (Близнюк, Масікевич, 2024; Лук'яненко, Крепак, 2022).

Традиційно виникнення терміна digital literacy пов'язують з ім'ям P. Gilster, який запропонував його наприкінці 1990-х років (Gilster, 1997). Учений розробив концепцію цифрової грамотності як цілісної системи когнітивних, соціальних і технічних умінь, що забезпечують людині повноцінне існування в інформаційному середовищі; цифрову грамотність він компетентнісно тлумачить як здатність розуміти, критично осмислювати

й результативно використовувати різні типи інформації за допомогою цифрових технологій та інтернет-ресурсів, підкреслюючи її значущість для будь-якої професійної сфери.

Розвиваючи це розуміння, K. Pool, порівнює традиційні уявлення про грамотність із цифровою грамотністю, фіксує її як новий тип грамотності, притаманний фахівцеві сучасної доби. Учений описує цифрову грамотність як здатність використовувати інформаційні технології для пошуку, осмислення, оцінювання й інтеграції інформації в різних комп'ютерних форматах, перетворюючи її на практично значущі знання (Pool, 1997).

Подальше розширення змісту поняття пропонує H. Jenkins, R. Purushotma, M. Weigeletal, який наголошує, що цифрову грамотність не можна зводити лише до технічної «обізнаності» користувача. Дослідник описує її як компетентнісний комплекс взаємопов'язаних типів грамотності: комп'ютерної (ефективне використання пристроїв і програм), інформаційної (пошук, аналіз, інтерпретація даних), мережевої (компетентна участь у соціальних мережах) та медіаграмотності (розуміння специфіки роботи в соціальних медіа, основ безпеки й мережевого етикету) (Jenkins, Purushotma, Weigeletal, 2009).

У працях D. Belshaw цифрова грамотність постає як упевнене, критичне й творче використання інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення життєвих, навчальних та професійних цілей і розглядається як підґрунтя для безперервного особистісного розвитку. Учений виокремлює вісім ключових компонентів цифрової грамотності (культурний, когнітивний, конструктивний, комунікативний, критичний, громадянський, упевнене користування й креативність) та детально розкриває зміст кожного з них. На його переконання, не існує «єдиної» цифрової грамотності чи універсальної стратегії цифрової поведінки, оскільки норми й прояви цифрової грамотності варіюються залежно від культурного середовища, соціального контексту та вікових особливостей користувачів (Belshaw, 2011).

Сучасні наукові підходи (компетентнісно-професійний, особистісний, акмеологічний, діяльнісний) тлумачать цифрову грамотність як одну з ключових умов особистісного становлення та успішності людини в інформаційному суспільстві, що підтверджується зростаючим масивом досліджень, присвячених цій проблематиці (Близнюк, 2024; Стрельніков, Раті, Мулеса, 2023). Дослідники пов'язують це поняття з різноманітними вимірами використання цифрових технологій і інструментів для досягнення особистісних, освітніх та професійних цілей. Зокрема, A. Martin, J. Grudziecki розглядають цифрову грамотність як поєднання обізнаності, ставлень та здатності людини результативно застосовувати цифрові засоби для комунікації й самовираження в реальних життєвих контекстах, забезпечення соціальної активності та рефлексивного осмислення власних дій (Martin, Grudziecki, 2006). У працях L. Gourlay цифрова грамотність описується як своєрідне «технологічне ноу-хау», що охоплює широкий спектр етичних, соціальних і рефлексивних практик, необхідних сучасній людині для повноцінної життєдіяльності в цифровому середовищі (Gourlay, 2015).

H. Beetham на засадах середовищного підходу пропонує розглядати цифрову грамотність як здатність, яка дає змогу особистості жити, навчатися й працювати в умовах цифрового суспільства, виходячи далеко за межі суто функціональних IT-навичок. На думку дослідниці, йдеться про цілий спектр цифрових моделей поведінки, що впливають на формування онлайн-ідентичності людини та забезпечують її безпечне й ефективне функціонування в професійному чи академічному середовищі (Beetham, 2011; Beetham, 2015; Beetham, 2017a; Beetham, 2017в).

У глобальних рамках цифрова грамотність як загальна компетентність трактується здатністю безпечно й належним чином знаходити, осмислювати, інтегрувати, обмінюватися та створювати інформацію з використанням цифрових засобів і мережевих технологій, необхідну для повноцінної участі в економічному та соціальному житті. Саме так її визначає N. Law у «Global Framework of Reference on Digital Literacy», підкреслюючи важливість

управління інформаційними потоками та критичного ставлення до цифрового контенту (*A Global Framework of Reference on Digital Literacy*, 2018).

A. Emejulu та S. McGregor наголошують на тому, що цифрова грамотність – це впевнене, критичне й творче використання ІКТ для досягнення цілей у різних сферах – праці, освіти, дозвілля, соціальної взаємодії – і розглядають її як основу безперервного навчання, підвищення конкурентоспроможності фахівця та його затребуваності на ринку праці (Emejulu, Mcgregor, 2019). У такому розумінні цифрова грамотність інтегрує когнітивні, технічні, соціальні й етичні компоненти, формуючи комплексну характеристику сучасної людини як суб'єкта цифрового суспільства.

Характеризуючи досліджуване поняття на засадах інтеграційного підходу, J. Machin-Mastromatteo вводить узагальнювальний термін «сучасна грамотність», який об'єднує кілька взаємопов'язаних феноменів: інформаційну грамотність (здатність працювати з інформацією), цифрову грамотність (уміння використовувати сучасні апаратні й програмні засоби) та нові компетентності, пов'язані з оперуванням онлайн-контентом і соціальними сервісами, що розширюють традиційне розуміння загальних компетентностей особистості (Machin-Mastromatteo, 2012).

О. Овчарук переконує, що цифрова грамотність постає як майстерність особистості у сфері використання цифрових технологій і орієнтації в цифровому середовищі, а формування такої грамотності в онлайн-світі розглядається як одне з провідних завдань освіти XXI століття. Аналіз праць вітчизняних і зарубіжних авторів засвідчує значну дослідницьку увагу до феномену цифрової грамотності та водночас вказує на відсутність єдиного підходу до його дефініювання: цифрову грамотність описують як здатність, майстерність, інтегральну сукупність знань, умінь і навичок використання ІКТ у різних видах діяльності (Овчарук, 2014).

Осмислення перспектив розвитку цифрової грамотності в сучасному соціокультурному просторі, на наш погляд, пов'язане з формуванням цілісного комплексу знань, умінь і навичок, що забезпечують свідоме та

безпечне використання різноманітного цифрового інструментарію, гарантують якість існування людини в цифровому середовищі та відкривають можливості для її подальшого розвитку. Зарубіжні дослідники (L. Bennett, V. Lally, K. Mishra, T. Roche, J. Traxler, B. Chan, J. Hilton, R. Sharp та ін.) на засадах культурологічного наукового підходу підкреслюють, що розширення інформаційного простору й повсюдне впровадження цифрових технологій формує людину «цифрової епохи», трансформуючи культуру її поведінки та комунікації, змінюючи світогляд і щоденні практики (Beetham, Sharpe, 2011; Bennett, 2014). У цьому контексті серед ключових якостей особистості виокремлюють нелінійність мислення, здатність інноваційно працювати з різними платформами, форматами й великими масивами даних, а також уміння гнучко використовувати широкий спектр цифрових засобів у професійній та повсякденній діяльності.

Важливим для особистості цифрової епохи є власна відповідальність за власні дії як користувача інформації. У цьому контексті використовується поняття «екологічний підхід до взаємодії в цифровому просторі», яке охоплює дотримання етичних і правових норм застосування інформаційних технологій, правил онлайн-комунікації та співпраці, уміння працювати з інформацією, управляти нею, уникати хибних інтерпретацій цифрового контенту та адекватно вибудовувати власну цифрову ідентичність (Hilton, 2013; Mishra, 2017; Roche, 2017; Traxler, Lally, 2016).

Когнітивний вимір розвитку цифрової грамотності підкреслює провідну роль людини як суб’єкта цифрової діяльності й ставить у центр стан сформованості її критичного мислення. На думку зарубіжних учених, розвиток цифрового суспільства спирається на свідомість «розумних» користувачів, їхній інтелект, здатність аналізувати інформацію та приймати виважені рішення щодо створення, зберігання й використання інформаційних ресурсів (Panetta, 2018). Підкреслено, що сучасні цифрові технології формують «розумний» простір – цифрове середовище, в якому у відкритій

взаємодії перебувають люди та технологічні системи, а технології стають органічною частиною повсякденної життєдіяльності. Одним із найважливіших завдань у таких умовах є забезпечення особистої цифрової безпеки, що поєднує сукупність інструментів, заходів і навичок, необхідних для безпечного функціонування людини в цифровому світі. Гарантією збереження власної ідентичності та благополуччя в цьому середовищі вважається усвідомлення потреби безперервно опановувати сучасні цифрові технології й інструменти та використовувати їх відповідально й розумно (Близнюк, Радько, 2025).

Як підкреслює H. Spires, M. Bartlett, цифрова грамотність стосується не лише володіння технічними засобами, а й розуміння наслідків дії цифрових технологій і того, як вони змінюють усі сфери людського життя – тепер і в майбутньому. У зв’язку з цим на засадах компетентнісно-універсального наукового підходу постає потреба уточнити співвідношення понять «цифрова грамотність» і «цифрова компетентність» (ІК-компетентність) (Spires, Bartlett, 2013).

На основі аналізу значної кількості публікацій M. Spante, S. Sofkova Hashemi, M. Lundin, A. Algers доходять висновку, що в сучасному науковому дискурсі обидва терміни активно використовуються як самостійні й нерідко пояснюються дуже близько або навіть тотожно, позначаючи знання, уміння, навички, цінності та ставлення, пов’язані з адекватним застосуванням ІКТ. Подібну практику простежуємо і в міжнародних, і в національних нормативних документах із цифрового розвитку, де цифрову грамотність та цифрову компетентність часто вживають як рівнозначні поняття, а інколи подають у формулі «цифрова грамотність (або цифрова компетентність)» (Spante, Sofkova Hashemi, Lundin, Algers, 2018). Водночас A. Martin пропонує інший підхід, розглядаючи цифрову компетентність як початковий рівень розвитку цифрової грамотності, тобто вибудовуючи ієрархію понять у протилежному напрямі (Martin, Grudziecki, 2006).

Українські дослідники (Л. Гаврілова, О. Овчарук, Я. Топольник), навпаки, аргументують більш широкий, узагальнений зміст поняття цифрової компетентності порівняно з цифровою грамотністю: цифрова компетентність, на їхню думку, охоплює як власне навички взаємодії в інформаційно-комунікаційному середовищі (як ядро цифрової грамотності), так і соціокультурний компонент – нові артефакти, практики цифрової культури, ціннісні орієнтації та особистісний досвід користувача (Гаврілова, Топольник, 2017; Овчарук, 2014).

Таке компетентнісно-професійне розуміння співвідношення дефініцій покладене в основу національної рамки цифрової компетентності фахівців, де цифрову грамотність розглянуто як один із складників цифрової компетентності поряд із професійною залученістю, роботою з цифровими освітніми ресурсами, організацією освітньої діяльності та підтримкою розвитку ІК-компетентності здобувачів освіти. Для цілей дослідження доцільно саме так трактувати «цифрову грамотність» – як самостійне, багатокомпонентне поняття, окремі складники якого відображають різні аспекти взаємодії людини з цифровим середовищем, адже предметом нашого пошуку є загальні компетентності менеджерів СКД, в основі яких знаходяться різні види грамотності особистості (додаток В).

Порівняння з іншими підходами показує варіативність у кількості та змісті компонентів цифрової грамотності. У Національній рамці цифрової компетентності (цифрової грамотності) виділено шість основних компонентів, тоді як Рамка цифрової компетентності педагогічних і науково-педагогічних працівників передбачає три інтегровані блоки. У дослідженні І. та Г. Бородкіних обґрунтовано трьохкомпонентну структуру, яка містить:

– цифрове споживання (використання різноманітних цифрових ресурсів та інтернет-сервісів у професійній і повсякденній діяльності);

– цифрові компетентності (здатність застосовувати ІКТ у різних сферах життя, постійно оновлювати цифрові вміння);

– цифрову безпеку (комплекс заходів і навичок, що забезпечують безпечну поведінку користувача в цифровому середовищі) (Бородкін, Бородкіна, 2018).

Н. Волкова та О. Лебідь пропонують п’ятикомпонентну структуру, до якої входять: інформаційна грамотність, комп’ютерна грамотність, медіакомпетентність, комунікативна грамотність та технологічна грамотність, що разом відображають різні аспекти взаємодії людини з цифровим простором (Волкова, Лебідь, 2021).

Таким чином, порівняння різних моделей (семикомпонентної структури JISC, національних рамок, трьох- і п’ятикомпонентних підходів) засвідчує відсутність уніфікованої структури цифрової грамотності, але водночас підкреслює спільне розуміння її багатовимірності та інтеграції когнітивних, технічних, комунікативних, етичних і безпекових компонентів загальних компетентностей.

Різноспрямованість підходів до структурування цифрової грамотності значною мірою зумовлена цілями конкретних досліджень, однак дозволяє виокремити змістові ядра, що повторюються у більшості моделей. На цій основі до обов’язкових компонентів цифрової грамотності доцільно віднести:

– навички пошуку інформації, критичної роботи з нею та управління інформаційними потоками;

– уміння опановувати й застосовувати цифрові інструменти й сервіси;

– здатність ефективно комунікувати й співпрацювати в цифровому середовищі;

– критичне ставлення до цифрового контенту;

– навички цифрової безпеки (захист даних, етична та правова відповідальність онлайн) (Тринус, 2022).

Узагальнюючи обрані підходи, доцільно розглядати цифрову грамотність майбутнього фахівця як багатокомпонентну загальну компетентність, що охоплює функціональні навички, критичне мислення, комунікацію, креативність і здатність до саморозвитку та може

використовуватися як система показників для оцінювання рівня його готовності до діяльності в цифровому освітньому просторі обраної спеціальності.

У стратегіях цифрової трансформації освіти підкреслюється, що розвиток цифрової грамотності відбувається через навчання впродовж життя, використання освітніх онлайн-платформ, спеціальних курсів і модулів у програмах вищої та професійної освіти. Для спеціальності 028 це означає інтеграцію цифрових інструментів у всі етапи підготовки менеджера СКД – від проєктної діяльності до комунікації з цільовими аудиторіями в цифровому середовищі.

В умовах цифровізації суспільства й освіти освітній процес має набувати гнучкого, мобільного, динамічного й відкритого характеру, забезпечуючи високу якість підготовки фахівців для соціокультурної роботи як однієї з привабливих сфер розвитку держави. Такий підхід передбачає оперативне реагування на зміни в індустрії та орієнтацію на підготовку конкурентоспроможних менеджерів соціокультурної діяльності (Лук’яненко, Винничук, 2022).

У сучасних умовах особливої ваги набуває розроблення й упровадження додаткових освітньо-професійних програм за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, що зумовлено потребами ринкових відносин у висококваліфікованих менеджерах та інтенсивними процесами цифрової трансформації суспільства. Відповідно цифровізація освітнього процесу у закладах освіти розглядається як один із ключових векторів модернізації менеджерської освіти, що базується на широкому використанні сучасних цифрових технологій (*Концепція освітньої діяльності*, 2022). Створення цілісного інформаційно-освітнього середовища відкриває можливості для якісного оновлення традиційних педагогічних технологій, розширює спектр електронних освітніх ресурсів та інструментів взаємодії викладача й здобувача освіти.

Диджиталізація процесу підготовки менеджера соціокультурної діяльності означає системне впровадження цифрових технологій у зміст, форми та умови фахової освіти, щоб сформувати в здобувачів стійкі цифрові та ІКТ-компетентності (*Стратегія післядипломної освіти*, 2018). Це пов'язано із загальною цифровою трансформацією професійної освіти в Україні й специфічними потребами культурної сфери (Котуха, Коцан-Олинець, 2022; Петренко, Мокляк, Ільченко, Хоменко, 2025).

Диджиталізація фахової підготовки менеджерів СКД передбачає перехід від епізодичного використання ІКТ до побудови цифрово насиченого інформаційно-освітнього середовища: електронні курси, віртуальні кабінети, онлайн-бібліотеки, хмарні сервіси для командної роботи, сервіси для планування й промоції культурних заходів. У дослідженнях учених наголошується, що цифровізація освіти змінює структуру освітніх програм, методи навчання (змішане, дистанційне, проєктне, мережева взаємодія) та ролі викладача й студента, посилюючи суб'єктність здобувачів у керуванні власною освітньою траєкторією (Гуралюк, 2022; Лук'яненко, Кравченко, 2025).

У процесі підготовки менеджерів соціокультурної діяльності диджиталізація проявляється через:

– використання платформ управління навчанням (LMS, Google Classroom, Moodle, корпоративні освітні середовища ЗВО) для організації курсів, зворотного зв'язку, електронних портфоліо та проєктних робіт;

– застосування спеціалізованих цифрових сервісів для культурної сфери: онлайн-афіш, систем бронювання, CRM для роботи з аудиторією, інструментів SMM та аналітики медіаактивності під час виконання навчальних проєктів;

– використання інтерактивних форматів (вебінари, онлайн-фестивалі, віртуальні екскурсії, цифрові виставки), що моделюють реальні форми сучасної соціокультурної діяльності (Баркова, Кульчицький, Чайковська, 2021).

Диджиталізацію підготовки менеджерів СКД спрямовано на формування інтегрованої цифрової компетентності, що поєднує цифрову грамотність, ІКТ-компетентність, медіаграмотність і здатність управляти цифровими процесами у сфері культури. У працях, присвячених професійній підготовці менеджерів соціокультурної діяльності, підкреслено роль інформаційно-освітнього середовища в розвитку готовності до проєктної, управлінської та комунікаційної діяльності в умовах цифрової трансформації культури.

Серед викликів диджиталізації називають недостатню ІТ-інфраструктуру окремих закладів, нерівний доступ до цифрових ресурсів, потребу у підготовці викладачів та працівників культурної сфери до роботи в цифровому середовищі; на рівні рекомендацій пропоноване оновлення змісту освітніх програм спеціальності 028 шляхом включення модулів із цифрового менеджменту в культурі, розроблення курсів підвищення кваліфікації з цифрової компетентності для викладачів і практиків, а також розширення дуальної форми навчання на базі сучасних культурних інституцій.

1.2. Вітчизняний досвід формування загальних компетентностей менеджерів соціокультурної сфери

Проблематика професійної підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності посідає важливе місце в сучасних освітніх дослідженнях, оскільки вона безпосередньо пов’язана з викликами цифрової доби, необхідністю забезпечення якісного культурного менеджменту та формуванням загальних компетентностей, релевантних динамічним суспільним трансформаціям (Любарець, 2019; Шевченко, 2024). У фокусі наукового інтересу перебуває осмислення теоретичних і нормативно-змістових засад підготовки фахівців за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, а також оновлення концептуального змісту освітньо-професійних програм з урахуванням компетентнісного підходу (Матяш, 2025; Мокляк, Бондаренко, 2023; Лук’яненко, Кравченко, 2025).

У вітчизняному науковому дискурсі питання формування загальних і професійних компетентностей розглядаються як ключова передумова для забезпечення ефективної управлінської діяльності у сфері культури й дозвілля (Міщенко, 2011; Локшин, 2013). У дослідженнях В. Любарця, Н. Родіонової та С. Літовки-Деменіної проаналізовано структурно-функціональні характеристики фахової підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в умовах інформаційно-освітнього середовища, що формує нову парадигму професійної ідентичності фахівця, орієнтованого на цифрову та міжкультурну взаємодію (Любарець, Родіонова, Літовка-Деменіна, 2023, с. 190).

Актуальним є також науковий доробок В. Локшина, який інтерпретує професійну компетентність як базовий компонент системи забезпечення якості освіти, підкреслюючи необхідність узгодження змісту ОПП з міжнародними орієнтирами та вимогами до стратегічного управління в соціогуманітарній сфері (Локшин, 2013, с. 124). Дослідження В. Киливник, присвячене формуванню соціокультурної компетентності у майбутніх педагогів, надає міждисциплінарної перспективи проблемі: авторка акцентує на інтеграції аксіологічних, культурологічних і комунікативних чинників як основи загальнокомпетентнісного розвитку особистості (Киливник, 2019, с. 101).

Вітчизняний досвід соціокультурної діяльності демонструє поступовий перехід від стихійних клубно-дозвіллєвих практик до науково обґрунтованої, інституційно оформленої системи управління, менеджменту та професійної підготовки кадрів. У сучасних українських дослідженнях СКД розглядається як цілісна система організованої діяльності, спрямованої на розвиток особистості й громади засобами культури, мистецтва, дозвілля, неформальної освіти, комунікації та соціальної підтримки. Соціокультурна діяльність трактується як особливий тип соціальної практики, що поєднує культуротворчу, виховну, комунікативну, рекреаційну та інтеграційну функції в умовах трансформацій українського суспільства, глобалізації,

медіатизації та цифровізації (Щербина-Яковлєва, 2018; Shcherbina-Yakovleva, 2019). Практичні аспекти організації праці менеджера соціокультурної сфери, пов’язані з плануванням, координацією та контролем культурно-дозвіллєвих процесів, ґрунтовно окреслені в дослідженні В. Миколаєнка (Миколаєнко, 2020), у якому зазначено що, досвід СКД формується на базі багаторівневої мережі інституцій: закладів культури (клуби, будинки культури, бібліотеки, музеї, театри), закладів освіти (коледжі, університети культури і мистецтв), органів місцевого самоврядування, громадських організацій та ініціативних груп, креативних просторів і центрів молодіжних ініціатив. У працях, проаналізованих нами, показано, що ключова тенденція – перехід від адміністративно-розподільчої моделі управління культурою до проєктно-орієнтованої, партнерської СКД стає інструментом розвитку громад, соціальної інтеграції, підтримки вразливих груп населення (Алексеєв, 2025a; Алексеєв, 2025b; Алексеєв, 2025c).

Практика СКД в Україні активно розвивається через фестивальний рух, культурні акції, арт-резиденції, неформальні освітні програми, молодіжні хаби, програми інклюзії і роботи з внутрішньо переміщеними особами, використання цифрових платформ для культурної комунікації та дистанційних форм участі в культурі. При цьому дослідники звертають увагу на нерівномірність культурного розвитку регіонів, потребу модернізації інфраструктури та управлінських підходів, професіоналізації кадрів СКД (Погосьян, 2025; Виткалов, 2020; Лелюк, 2015).

Нами узагальнено, що СКД в Україні спирається на традиції клубної роботи, народної творчості, культурно-просвітницьких інституцій, але водночас активно змінюється під впливом нових форм культурної участі, креативних індустрій, проєктної та грантової діяльності, партнерств «влада – громада – бізнес – культура». У цьому контексті актуальним стає формування компетентного менеджера СКД, здатного поєднувати культурний зміст, соціальну чутливість і новітні управлінські підходи (Алексеєв, 2025a; Алексеєв, 2025b; Алексеєв, 2025c; Локшин, 2013).

Сучасні трансформаційні процеси в українському суспільстві, зумовлені стрімкою цифровізацією, розвитком креативної економіки та переглядом управлінських парадигм, актуалізують потребу переосмислення системи професійної підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності. У центрі уваги опиняється формування фахівця нової генерації, здатного не лише ефективно адмініструвати соціокультурні процеси, а й ініціювати інноваційні проєкти у сферах культури, туризму, дозвілля, івент-менеджменту та цифрових комунікацій (Бахмат, Камінський, 2024; Soroka, Kalaur, Vaniukha, 2021). Упровадження інтерактивних освітніх технологій розглядається дослідниками як важливий інструмент формування цифрової та комунікативної компетентностей майбутніх менеджерів (Романюк, Романюк, Величко, 2025).

У таких умовах особливої ваги набуває глибинне осмислення нормативно-змістових засад неперервної підготовки здобувачів освіти за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, що передбачає системний аналіз освітніх стандартів, освітніх програм і чинних професійно-кваліфікаційних вимог. Важливим напрямом науково-педагогічного аналізу є з’ясування змісту та механізмів реалізації загальних (ключових) компетентностей, які розглядаємо підґрунтям мобільної адаптації майбутнього менеджера в умовах динамічного й багатовимірного соціокультурного простору (Любарець, 2018; Шевченко, 2024).

Стандарт фахової передвищої освіти для коледжів за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності задає рамку для формування загальних компетентностей майбутніх менеджерів СКД (*Міністерство культури та інформаційної політики України,* 2021; *Вища та фахова передвища мистецька освіта*, 2023). Культурологічно-мистецька освіта України характеризується розгалуженою мережею спеціалізованих закладів та поєднанням академічних і практикоорієнтованих моделей підготовки (Шейко, Каністратенко, 2014). Структурні особливості та інституційна

специфіка культурно-мистецької освіти в Україні окреслені в офіційних матеріалах Міністерства культури, де наголошено на ролі коледжів і університетів у підготовці кадрів для соціокультурної сфери (*Система культурно-мистецької освіти в Україні, Мінкульт*, 2025). Стандарт затверджено наказом Міністерства культури та інформаційної політики України від 10.06.2021 № 417 «Про затвердження стандарту фахової передвищої освіти за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності (*Міністерство культури та інформаційної політики України*, 2021).

Стандарт визначає предметну область (галузь знань 02 «Культура і мистецтво», спеціальність 028 Менеджмент соціокультурної діяльності), освітню кваліфікацію (фаховий молодший бакалавр з менеджменту соціокультурної діяльності), перелік компетентностей (інтегральна, загальні, спеціальні), програмні результати навчання та обсяг програми в кредитах ЄКТС (*Міністерство культури та інформаційної політики України*, 2021). Інтегральна компетентність описує здатність вирішувати типові спеціалізовані задачі в сфері організації та управління соціокультурною діяльністю із застосуванням відповідних методів, цифрових технологій та професійної комунікації (*Міністерство культури та інформаційної політики України*, 2021).

Стандарт закріплює блок загальних (універсальних) компетентностей, зміст яких узгоджений із переліком ключових компетентностей ЄС (*European Commission*, 2006; *Erasmus+*, 2022). До загальних компетентностей фахового молодшого бакалавра за спеціальністю 028 належать, зокрема, здатність до навчання впродовж життя, здатність спілкуватися державною та іноземною мовами в професійному середовищі, інформаційно-цифрова компетентність, здатність працювати в команді й брати на себе відповідальність, підприємливість та ініціативність, соціальна й громадянська компетентність, етична поведінка й повага до культурного різноманіття (*Міністерство культури та інформаційної політики України*, 2021).

На основі цього стандарту розробляються освітньо-професійні програми (ОПП) коледжів; зокрема, в документах Дніпропетровського і Самбірського фахових коледжів культури зазначено, що програму створено «на основі стандарту фахової передвищої освіти за спеціальністю 028» (*Дніпропетровський фаховий коледж культури*, 2022; *Самбірський фаховий коледж культури і мистецтв*, 2022).

ОПП коледжів (наприклад, Дніпропетровського фахового мистецько-художнього коледжу культури) у передмові фіксують, що програму розроблено «на основі стандарту фахової передвищої освіти за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, а в матрицях відповідності показують зв’язок між компетентностями стандарту й освітніми компонентами (*Дніпропетровський фаховий коледж культури*, 2022). Загальні компетентності, визначені стандартом, конкретизовані в ОПП як очікувані результати: уміння організовувати соціокультурні заходи, комунікувати з різними аудиторіями, застосовувати цифрові інструменти, діяти соціально відповідально та етично в культурному середовищі (*Самбірський фаховий коледж культури і мистецтв*, 2022; *Дніпропетровський фаховий коледж культури*, 2022).

Аналіз стандарту дозволяє стверджувати, що коледжі культури і мистецтв не формують загальні компетентності стихійно, а працюють у межах єдиної державної рамки, інтегрованої з європейськими підходами до ключових компетентностей (*Міністерство культури та інформаційної політики України*, 2021; *European Commission*, 2006). Саме стандарт 028 Менеджмент соціокультурної діяльності для фахової передвищої освіти задає мінімально обо’язковий набір загальних компетентностей менеджера СКД, а коледжі реалізують їх через ОПП, практику, проєктну та позааудиторну діяльність, що забезпечує наступність між фаховою передвищою та університетською підготовкою (*Дніпропетровський фаховий коледж культури*, 2022; *Самбірський фаховий коледж культури і мистецтв*, 2022).

Освітньо-професійні програми коледжів за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності в цілому мають спільну логіку: орієнтацію на фахового молодшого бакалавра, компетентнісний підхід, чіткий блок загальних компетентностей і потужну практичну складову (Погосьян, 2025; Шостак, Москвич, Столярчук, 2025).

У типових профілях ОПП (Самбірський фаховий коледж культури і мистецтв, Теребовлянський фаховий коледж, інші) фіксується: галузь знань 02 «Культура і мистецтво», спеціальність 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, освітньо-професійний ступінь «фаховий молодший бакалавр», кваліфікація «організатор культурно-дозвіллєвої діяльності», «організатор у сфері культури і мистецтва» або близькі формулювання. Мета програм – підготувати фахівця з менеджменту соціокультурної діяльності зі сформованим комплексом теоретичних знань, практичних умінь і лідерських навичок, здатного організовувати соціокультурні процеси, розробляти та реалізовувати культурно-дозвіллєві проєкти, працювати з різними аудиторіями в громаді (Любарець, 2018; Михайленко, Шевченко, 2024).

В описах ОПП зазначено, що цикли дисциплін спрямовані на формування як загальних, так і фахових компетентностей; у деяких профілях вказано, що такі цикли становлять близько 75% загального обсягу програми. До загальних компетентностей, зафіксованих у програмах або витягнутих із них описів, належать: здатність до навчання впродовж життя; комунікація державною й іноземною мовами; інформаційно-цифрова компетентність; уміння працювати в команді й брати відповідальність; підприємливість і ініціативність; соціальна й громадянська компетентність; етична поведінка, повага до культурного різноманіття (Лисакова, 2013; Гриньків, 2022).

ОПП передбачають значну кількість практик (навчальна, виробнича, переддипломна), виконання творчих і проєктних робіт, участь студентів в організації реальних культурних заходів, фестивалів, театралізованих свят і обрядів. Проєктна діяльність (розробка й реалізація соціокультурних проєктів, власних творчих ініціатив, медіапродуктів) декларується як один із

ключових інструментів формування загальних компетентностей – командної роботи, відповідальності, підприємливості, комунікації, креативності (*Гадяцький фаховий коледж*, 2020; *Олександрійський фаховий коледж*, 2024).

Отже, ОПП коледжів за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності можна охарактеризувати як практикоорієнтовані, міждисциплінарні програми, що поєднують мистецьку й менеджерську складові, спираються на стандарт фахової передвищої освіти та цілеспрямовано формують загальні компетентності майбутніх менеджерів СКД через спеціально підібрану систему дисциплін, практик і проєктної роботи (Любарець, 2018; Матяш, Кузнєцова, 2025).

Наприклад, Гадяцький фаховий коледж культури і мистецтв ім. І. П. Котляревського здійснює підготовку за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності з кількома освітніми програмами («Народне інструментальне мистецтво», інші творчі профілі), поєднуючи мистецьку спеціалізацію з менеджерсько-організаційними функціями (*Гадяцький фаховий коледж*, 2020). В описах підготовки підкреслено, що випускник має володіти вміннями організації соціокультурної діяльності, роботи з творчими колективами, планування та проведення культурно-дозвіллєвих заходів, що передбачає розвинені загальні компетентності – комунікацію, командну роботу, цифрову грамотність, а також відповідальність, креативність, ініціативність (*Гадяцький фаховий коледж*, 2020).

У стратегії розвитку Гадяцького коледжу зазначено, що освітньо-професійні програми для спеціальності 028 спрямовані на підготовку фахового молодшого бакалавра з орієнтацією на практично орієнтований освітній процес, індивідуальні освітньо-професійні програми, розширення вибіркових дисциплін, інтеграцію загальної середньої та фахової освіти (*Гадяцький фаховий коледж*, 2020). Серед завдань названо формування здатності студентів працювати в сучасних культурних інституціях, організовувати соціокультурну діяльність для різних вікових груп, брати

участь у проєктній діяльності та підвищенні кваліфікації працівників культури, що передбачає розвиток загальних компетентностей: комунікативної, соціальної, громадянської, підприємницької, здатності до навчання впродовж життя (*Гадяцький фаховий коледж*, 2020).

Олександрійський фаховий коледж культури і мистецтв реалізує спеціальність 028 Менеджмент соціокультурної діяльності зі спеціалізаціями «Народне пісенне мистецтво», «Народне інструментальне мистецтво», «Видовищно-театралізовані заходи» (організатор СКД, керівник аматорського колективу). Освітні програми зорієнтовані на підготовку організаторів соціокультурної діяльності, які вміють працювати з колективами, планувати репертуар, організовувати концерти, свята, фестивалі; у навчальних описах акцентоване оволодіння методикою роботи з колективами, режисурою, основами менеджменту, що формує загальні компетентності – лідерство, комунікативність, командна взаємодія, етична й культурна чутливість (*Олександрійський фаховий коледж*, 2024).

На сайті Олександрійського фахового коледжу культури і мистецтв в описах освітніх програм за спеціальністю 028 («Видовищно-театралізовані заходи», «Народне пісенне мистецтво» тощо) акцентовано, що студенти опановують методику роботи з колективами, режисуру, акторську майстерність, сценічну мову, основи менеджменту, організацію клубних та масових культурних заходів (*Олександрійський фаховий коледж*, 2024).

Такий зміст підготовки забезпечує розвиток загальних компетентностей, ключових для менеджера СКД: комунікативності (взаємодія з колективом, глядачем, партнерами), командної роботи й лідерства (керівництво аматорськими колективами, організація подій), креативності й ініціативності (створення сценаріїв, режисерські рішення), культурної обізнаності й толерантності (робота з різними видами мистецтва, народною культурою) (*Олександрійський фаховий коледж*, 2024).

Досвід Гадяцького та Олександрійського коледжів культури і мистецтв свідчить, що формування загальних компетентностей менеджерів СКД

відбувається передусім через зміст і профілі їхніх освітньо-професійних програм, навіть якщо формальні переліки компетентностей у відкритому доступі подані стисло або опосередковано (*Гадяцький фаховий коледж*, 2020; *Олександрійський фаховий коледж*, 2024). Таким чином, можна зробити висновок, що ОПП Гадяцького та Олександрійського коледжів, спираючись на державний стандарт спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, реалізують формування загальних компетентностей менеджерів СКД через практико-орієнтовані спеціалізації, творчі профілі та насичену культурну й проєктну діяльність студентів (*Міністерство культури та інформаційної політики України*, 2021; *Гадяцький фаховий коледж*, 2020; *Олександрійський фаховий коледж*, 2024).

Водночас, не зважаючи на наявність стандарту вищої освіти за спеціальністю 028 (наказ МОН № 14 від 08.01.2020) та професійного стандарту (наказ Мінекономіки № 327 від 14.02.2022), залишається низка суперечностей між нормативними приписами та змістом реалізації компетентностей у конкретних освітньо-професійних програмах різних закладів вищої освіти. Суттєвими викликами є також узгодженість загальних компетентностей з реаліями цифрової економіки, культурної дипломатії та міждисциплінарної комунікації (Бахмат, Камінський, 2024; Lukyanenko, Kravchenko, 2025).

У монографіях та дисертаційних роботах, на які спираються С. Матяш, Л. Кузнєцова, узагальнено, що вітчизняна система підготовки менеджерів СКД сформувалася в університетах культури і мистецтв, педагогічних та класичних університетах, а також у коледжах культури і мистецтв за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності (Матяш, Кузнєцова, 2025; Любарець, 2018, 2019). Вітчизняні автори (В. Любарець, С. Матяш та ін.) підкреслюють, що освітні програми еволюціонували від «організаторів культурно-дозвіллєвої діяльності» до більш широкого профілю менеджера СКД, який поєднує знання культурології, мистецтвознавства, менеджменту, маркетингу, комунікацій, права,

проєктного менеджменту й цифрових технологій (Любарець, 2018; Матяш, Кузнєцова, 2025).

Спираючись на широке понятєве поле вітчизняної літератури, вважаємо, що в сучасних українських дослідженнях менеджер СКД розглядається як посередник між культурною сферою й соціальним середовищем, агент змін у громаді, фасилітатор діалогу та партнерства, організатор соціокультурних проєктів, спрямованих на розвиток людського й соціального капіталу. У цьому зв'язку вітчизняний досвід підготовки кадрів СКД послідовно переходить до компетентнісної моделі, де важливу роль відіграють загальні (ключові) компетентності – комунікативна, соціально-громадянська, цифрова, підприємницька, креативна, здатність до навчання впродовж життя (Алексєєв, 2025; Гриньків, 2019; Шетеля, 2021).

Сучасні українські ОПП з менеджменту СКД (на рівні коледжів і університетів) структуровано за компетентнісною логікою, де загальні компетентності безпосередньо співвідносяться з європейським переліком ключових компетентностей і Національною рамкою кваліфікацій (Любарець, 2018; Матяш, Кузнєцова, 2025; Lukyanenko, Kravchenko, 2025). Загальні компетентності менеджера СКД, підготовленого в ЗВО, включають: здатність до ефективної комунікації в різних соціокультурних середовищах; уміння працювати в команді та керувати нею; готовність до інновацій і підприємництва; цифрову грамотність; критичне мислення; громадянську активність і етичну відповідальність; здатність до міжкультурного діалогу та повагу до культурного різноманіття (Гриньків, 2022; Шетеля, 2021).

Підкреслимо: компетентнісний підхід у сфері СКД в Україні проявляється не лише в теоретичних моделях, а й у розробці практикумів, методичних матеріалів, кейс-збірників, які орієнтують менеджерів СКД на рефлексію соціокультурних ефектів їхньої діяльності, оцінювання впливу проєктів на громаду, побудову стійких партнерств, роботу в умовах невизначеності та криз (Алексєєв, 2025а). Це свідчить про поступове зближення вітчизняного досвіду з європейськими й глобальними трендами в

соціокультурному менеджменті (Погосьян та ін., 2025; Шостак, Москвич, Столярчук, 2025).

Перспективи розвитку вітчизняної СКД по’язуються з подальшою професіоналізацією менеджменту в культурі, посиленням компетентнісно орієнтованої підготовки менеджерів СКД, розширенням використання цифрових технологій і гібридних форматів участі в культурі, інституційною підтримкою креативних індустрій, орієнтацією на стійкість громад, інклюзію та культурні права людини (Бахмат, Камінський, 2024; Pysar, 2024; Lukyanenko, Kravchenko, 2025). У цьому контексті вітчизняний досвід СКД постає як динамічна, але вже концептуально й інституційно оформлена система, здатна адаптуватися до складних соціальних викликів і інтегрувати кращі європейські практики з урахуванням української специфіки (Матяш, Кузнєцова, 2025; Мокляк, Петренко, Кононец, Матяш, 2025; Любарець, 2019).

Позитивним є те, що вітчизняний досвід підготовки менеджерів соціокультурної діяльності (СКД) формується у взаємодії двох основних ланок – коледжів культури і мистецтв та університетів, які реалізують освітньо-професійні програми різних рівнів за спеціальностями 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, 023, 034, 073, адаптуючи загальні й фахові компетентності до потреб сучасного культурного простору (Дєдков, 2006; Міщенко, 2011; Любарець, 2019). У руслі компетентнісного підходу відбувається перехід від опису знань, умінь і навичок до цілісних моделей загальних компетентностей, що узгоджуються з ключовими компетентностями та європейськими рамками кваліфікацій (Матяш, 2025; Lukyanenko, Kravchenko, 2025).

Коледжі культури і мистецтв є базовою ланкою формування загальних компетентностей; ці заклади історично забезпечують підготовку фахівців для клубних закладів, мистецьких колективів, бібліотек, дитячих та молодіжних культурних центрів, формуючи фундаментальні мистецькі, організаційно-практичні та комунікативні вміння (Дєдков, 2006). На цьому

рівні вже простежуються компоненти загальних компетентностей менеджера СКД: здатність організовувати культурно-дозвіллєві заходи, працювати з аудиторією, взаємодіяти з різними віковими та соціальними групами, здійснювати базове планування й координацію культурних подій (Міщенко, 2011). Разом із тим дослідники констатують, що в навчально-програмній документації коледжів загальні компетентності часто не артикульовані як окрема система, а «розчинені» в завданнях дисциплін і практик (Дєдков, 2006; Міщенко, 2011). Це ускладнює наступність між коледжами й університетами та вимагає чіткішого опису загальних компетентностей у локальних стандартах, робочих програмах і положеннях про практику, зокрема з урахуванням оновлених державних стандартів і Національної рамки кваліфікацій (Матяш, 2025).

Університетська ланка (університети культури і мистецтв, педагогічні, класичні заклади вищої освіти) забезпечує підготовку бакалаврів і магістрів за ОПП, де загальні компетентності чітко структуровані й співвіднесені з державними стандартами, ЄКТС, EQF-LLL, рамкою кваліфікацій ЄПВО та рекомендаціями щодо якості вищої освіти (Матяш, 2025; Любарець, 2019). Для ОПП спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності типовими є переліки загальних компетентностей, що включають здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; здатність до навчання впродовж життя; комунікативну компетентність державною й іноземною мовами; інформаційно-цифрову компетентність; навички міжособистісної взаємодії; здатність працювати в команді; лідерство; підприємливість; відповідальність за прийняті рішення (Любарець, 2019; Матяш, 2025).

Дослідження ОПП свідчить, що університети культури і мистецтв (КНУКіМ, НАКККіМ, регіональні заклади вищої освіти) поступово деталізують загальні компетентності з урахуванням професійної специфіки соціокультурного менеджменту – управління культурними інституціями, проєктної діяльності, роботи з громадами, креативними індустріями (Матащук, 2025; Міщенко, 2011). Це проявляється в акцентах на

креативності, інноваційності, міжкультурній комунікації, громадянській і ціннісній орієнтації менеджера СКД, що відображає запити сучасної культурної політики й практик постіндустріальної економіки (Матяш, 2025; Lukyanenko, Kravchenko, 2025).

Аналіз наукових праць і освітньо-професійних програм дозволяє виокремити типові зразки формулювань загальних компетентностей менеджера СКД (Любарець, 2019; Матяш, 2025). Наприклад, загальна компетентність як «здатність до ефективної комунікації» конкретизується як «здатність до усної й письмової комунікації державною та іноземними мовами в професійному й міжкультурному середовищі, у тому числі з використанням цифрових засобів» (Любарець, 2019; Матяш, 2025). Компетентність командної роботи формулюється як «здатність працювати в міждисциплінарній команді, виконувати різні соціальні й професійні ролі, організовувати спільну діяльність учасників культурних проєктів» (Міщенко, 2011; Любарець, 2019).

Загальна компетентність, пов’язана з ініціативністю та підприємливістю, описується як «здатність ініціювати, планувати, організовувати й реалізовувати інноваційні соціокультурні проєкти, залучати ресурси, нести відповідальність за результати управлінських рішень» (Матяш, 2025; Матащук, 2025). Окремо підкреслюється, що розвиток підприємницького мислення й креативних технологій в організації соціокультурних практик є необхідною умовою модернізації управління у сфері культури (Мартинишин, 2023). Компетентність критичного мислення і рефлексії – як «здатність критично аналізувати соціокультурні процеси, оцінювати їхній вплив на розвиток особистості й громади, аргументовано обґрунтовувати рішення в умовах невизначеності» (Любарець, 2019; Матяш, 2025). Етичний і ціннісний вимір фіксується у формулюваннях «здатність діяти відповідно до етичних норм, цінностей демократичного суспільства, принципів культурного різноманіття, інклюзії й прав людини» (Міщенко, 2011; Матяш, 2025; Оніпко, Япринець, 2024).

Окремої ваги набуває цифрова загальна компетентність, що розглядається як «здатність використовувати цифрові технології для організації, промоції, моніторингу й оцінювання соціокультурних проєктів, аналізу аудиторій, комунікації зі стейкґолдерами» (Лук'яненко, Кравченко, 2025). Вона є відповіддю на виклики цифровізації культурного сектору, масового переходу до онлайн-форматів і потреби розвивати цифрову включеність різних груп населення (Лук'яненко, Кравченко, 2025).

Вітчизняні автори наголошують, що загальні компетентності менеджера СКД є професійно орієнтованою конкретизацією ключових компетентностей, визначених у європейських і національних документах (уміння вчитися, соціальні й громадянські компетентності, підприємливість, культурна обізнаність і самовираження, цифрова компетентність тощо) (Матяш, 2025; Любарець, 2019). Наприклад, ключова компетентність «культурна обізнаність і самовираження» трансформується в загальну компетентність як «здатність інтерпретувати культурні явища, орієнтуватися в культурній політиці, сприяти збереженню культурної спадщини та розвитку креативних індустрій» (Міщенко, 2011; Матяш, 2025).

Ключова компетентність «підприємливість» набуває форми загальних компетентностей, що відображають здатність до ініціації й реалізації соціокультурних і бізнес-проєктів, фандрейзингу, пошуку партнерств, управління ризиками в культурній сфері (Матащук, 2025; Любарець, 2019). «Соціальні й громадянські компетентності» конкретизуються як готовність менеджера СКД до громадянської активності, роботи з громадами, організації волонтерських і інклюзивних культурних практик, медіації між різними соціальними групами (Міщенко, 2011; Матяш, 2025). Цифрова ключова компетентність відображається в загальних компетентностях, пов'язаних із використанням цифрових інструментів для культурної комунікації, освіти та участі громадян у культурному житті (Лук'яненко, Кравченко, 2025).

Дослідники підкреслюють, що реальний з’язок ключових і загальних компетентностей має бути закріплений не лише у формулюваннях ОПП, а й у структурі змісту навчання, методах (проєктне, сервіс-навчання, тренінги, культурні лабораторії), способах оцінювання результатів навчання (компетентнісно орієнтовані критерії, портфоліо, проєктні захисти) (Матяш, 2025; Матащук, 2025). Для менеджерів СКД це особливо важливо, оскільки вони не тільки самі володіють ключовими й загальними компетентностями, а й створюють умови для їхнього формування в різних цільових аудиторій через культурні й мистецькі практики (Матяш, 2025).

Окрему увагу приділено аналітичному розгляду нормативно-правового забезпечення підготовки менеджерів СКД. Стандарт вищої освіти за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності для другого (магістерського) рівня (наказ МОН України № 14 від 08.01.2020) та професійний стандарт за професією «Менеджер (управитель) соціокультурної діяльності» (2022) визначають перелік загальних компетентностей, що мають бути сформовані у здобувачів відповідно до рівня освіти (*МОН України*, 2020; *Міністерство економіки України*, 2022).

Проте критичний аналіз чинних освітньо-професійних програм, зокрема бакалаврського рівня (СумДПУ ім. А. С. Макаренка) та магістерського рівня (НПУ ім. М. П. Драгоманова), засвідчує наявність структурних і змістових розбіжностей у реалізації зазначених компетентностей, що вказує на потребу в більш гнучкій і цілісній освітній політиці (*Освітньо-професійна програма «Менеджмент соціокультурної діяльності»*, 2024; *Освітньо-професійна програма другого рівня*, 2022).

Система підготовки фахівців за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності у вітчизняному освітньому просторі ґрунтується на низці ключових нормативно-правових актів, серед яких провідне місце посідають Стандарт вищої освіти другого (магістерського) рівня та професійний стандарт за відповідною кваліфікаційною позицією. Зазначені документи визначають концептуальні, змістові та процедурні параметри

побудови освітньо-професійних програм, орієнтованих на досягнення результатів навчання відповідно до вимог компетентнісної парадигми (*МОН України*, 2020; *Міністерство економіки України*, 2022).

Відповідно до положень Стандарту вищої освіти, підготовка здобувачів має забезпечувати сформованість низки загальних компетентностей, серед яких: здатність до критичного, аналітичного та креативного мислення; застосування знань у практичних ситуаціях; ефективна комунікація державною мовою; вміння працювати у команді; здатність до адаптації, автономності та ініціативності; навички міжособистісної взаємодії та толерантності (зокрема в умовах соціальної неоднорідності); а також відповідальність за якість виконуваної роботи (*Про затвердження Стандарту вищої освіти за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності для другого (магістерського) рівня*, 2020, с. 5-6). Ці компетентності репрезентують універсальні засади гуманітарної професійної освіти і мають бути інтегровані у всі складові освітнього процесу: зміст дисциплін, форми навчання, методи контролю.

У свою чергу, Професійний стандарт за професією «Менеджер (управитель) соціокультурної діяльності», затверджений у 2022 році, деталізує трудові функції фахівця, пов’язані з плануванням, організацією, реалізацією та моніторингом соціокультурних програм і проєктів. Ці функції передбачають наявність не лише спеціалізованих знань, а й сформованості загальнокультурної, комунікативної, цифрової та соціальної компетентностей, які забезпечують ефективну міждисциплінарну та міжособистісну взаємодію в динамічному соціокультурному середовищі (*Професійний стандарт за професією «Менеджер (управитель) соціокультурної діяльності»*, 2022).

Порівняльний аналіз положень двох зазначених документів дає підстави стверджувати, що, попри наявність структурної узгодженості в описі компетентнісних характеристик, відсутня змістова єдність у визначенні

механізмів формування та оцінювання загальних компетентностей. Зокрема, у Стандарті вищої освіти компетентності розглядаються переважно як мета освітнього процесу, натомість у професійному стандарті – як умова професійної результативності, що потребує уточнення у змістових модулях ОПП (Локшин, 2023, с. 123).

Водночас положення зазначених українських документів корелюють із міжнародними освітніми орієнтирами, зокрема з Європейською рамкою кваліфікацій (EQF), яка визначає ключові напрями розвитку загальних (транскультурних, надпрофесійних) компетентностей: здатність до навчання впродовж життя, самостійність, ініціативність, цифрова грамотність, комунікативна гнучкість, а також міжкультурна та соціальна мобільність (*European Commission, European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF)*, 2018). Таке співвідношення свідчить про прагнення вітчизняної освітньої політики до узгодженості з європейським кваліфікаційним простором. Разом з тим, сучасні наукові джерела звертають увагу на те, що нормативна база потребує постійного актуалізування з урахуванням цифрової трансформації соціокультурної сфери, міжсекторальної інтеграції, а також зростаючого значення публічного управління культурою в глобалізованому середовищі (Holden, 2006; Mulcahy, 2006).

У зазначеному контексті особливої ваги набуває не лише якість формулювання компетентнісних вимог, а й інституційні механізми їх реалізації в конкретних освітніх програмах. Таким чином, нормативно-правові документи, що регламентують підготовку фахівців спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності і ЗВО, визначають загальні орієнтири щодо структури й очікуваних результатів освітнього процесу, водночас ефективність формування заявлених загальних компетентностей значною мірою залежить від змісту та організаційної логіки освітньо-професійних програм конкретних закладів вищої освіти.

У дослідженні доцільним є звернення до аналізу програмної документації бакалаврського і магістерського рівнів підготовки з метою виявлення наступності способів, механізмів і форм реалізації загальних компетентностей у реальних освітніх практиках коледжів і ЗВО (*Освітньо-професійна програма «Менеджмент соціокультурної діяльності», 2024; ОПП другого (магістерського) рівня*, 2022). У руслі реалізації положень Стандарту вищої освіти та професійного стандарту за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності освітньо-професійні програми розглядаємо основним механізмом конкретизації та втілення компетентнісної моделі професійної підготовки майбутніх менеджерів. Аналіз чинних програм бакалаврського та магістерського рівнів свідчить про різний рівень деталізації, варіативності й методологічної логіки у представленні компонентів, зорієнтованих на формування загальних компетентностей. Так, в освітньо-професійній програмі бакалаврського рівня підготовки, розробленій Сумським державним педагогічним університетом імені А. С. Макаренка, простежується прагнення до інтеграції загальних компетентностей у зміст навчальних дисциплін переважно соціогуманітарного й організаційного спрямування (*Освітньо-професійна програма «Менеджмент соціокультурної діяльності» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*, 2024). Зокрема, компетентності, пов’язані з комунікацією, міжособистісною взаємодією, критичним мисленням і здатністю до самоорганізації, реалізуються через дисципліни «Комунікативні технології в соціокультурній діяльності», «Культурологія», «Основи публічного управління та адміністрування», а також через виконання індивідуальних і групових проєктів (*Освітньо-професійна програма «Менеджмент соціокультурної діяльності» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*, 2024, с. 11–15).

Магістерська ОПП, розроблена в Національному педагогічному університеті імені М. П. Драгоманова, характеризується більшою структурною складністю та міждисциплінарністю; тут спостерігаємо чіткіше

концептуальне узгодження між освітніми компонентами і відповідними компетентностями (*Освітньо-професійна програма підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності*, 2022). Наприклад, у програмах навчальних дисциплін акцентовано на формуванні таких загальних компетентностей, як здатність до інноваційного мислення, управління в умовах невизначеності, командної роботи та етичного лідерства, що відображає орієнтацію ОПП на вимоги сучасного культурного менеджменту й європейських кваліфікаційних рамок.

Важливо, що в магістерській програмі більш послідовно впроваджено практикоорієнтовані формати, такі як тренінгові модулі, кейс-аналізи, проєктні сесії, що забезпечують цілісне відтворення компетентнісного профілю майбутнього менеджера (*Освітньо-професійна програма підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності*, 2022, с. 20–24). Професійний профіль менеджера соціокультурної діяльності дедалі частіше описується в довідкових і профорієнтаційних ресурсах як комплексна професія на перетині менеджменту, культури й комунікації (Світ професій, 4uth.gov.ua). Однак, при порівнянні програм двох рівнів підготовки виявляються і певні розбіжності. Так, у бакалаврській програмі переважає теоретико-оглядовий підхід до формування загальних компетентностей, у той час як в магістерській програмі компетентності частіше закріплюються в рамках прикладних завдань, моделювання управлінських ситуацій і командної діяльності. В обох випадках фіксується тенденція до нормативної відповідності заявленим стандартам, однак залишається відкритим питання щодо наскрізності та системності в розвитку загальних компетентностей впродовж усього періоду навчання (Любарець, Родіонова, Літовка-Деменіна, 2023, с. 191).

У контексті загальноєвропейських підходів актуальним видається орієнтування освітніх програм на міждисциплінарну інтеграцію, розвиток

підприємницького мислення, цифрової компетентності та кроскультурної комунікації. У цьому аспекті ключові напрями, означені в Рекомендаціях Європейської комісії (EQF), лише частково відображені в проєктних та інноваційних компонентах українських ОПП, що вказує на потребу глибшої адаптації освітнього змісту до вимог європейського освітнього простору (*European Commission. European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF). Brussels*, 2018). Крім того, дослідники акцентують: реалізація загальних компетентностей у змісті програм має ґрунтуватися не лише на декларативному включенні відповідних цілей у структуру дисциплін, а й на переосмисленні методів викладання, способів оцінювання, а також форм організації освітньої взаємодії.

У цьому контексті особливої актуальності набуває формування у здобувачів готовності до рефлексії, соціальної відповідальності та інтерперсональної етики, що потребує цілеспрямованих педагогічних інтервенцій (Киливник, 2019, с. 142; Holden, 2006). Таким чином, структура та зміст освітньо-професійних програм за спеціальністю 028 у ЗВО виконують функцію матеріального втілення нормативно закріплених компетентнісних орієнтирів, однак ефективність реалізації загальних компетентностей у межах цих програм значною мірою залежить від педагогічної цілісності, методологічної узгодженості та відкритості до інноваційних форм організації освітнього процесу.

Для поглиблення порівняльного аналізу освітньо-професійних програм за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності було здійснено огляд доступних публічних версій ОПП на сайтах закладів вищої освіти. Вибрано дві репрезентативні програми – Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка (бакалаврський рівень) і Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова (магістерський рівень), що дозволяє простежити змістову динаміку та акценти у формуванні загальних компетентностей (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльні характеристики освітньо-професійних програм зі спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності

ЗВО	Рівень	Назва ОПП	Рік	Посилання на програму
Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка	Бакалаврський	Менеджмент соціокультурної діяльності	2024	smpu.sumy.ua
Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова	Магістерський	Менеджмент соціокультурної діяльності	2022	npu.edu.ua

Бакалаврська програма СумДПУ імені А. С. Макаренка акцентує культурно-дозвіллєві аспекти діяльності, значну увагу приділяє регіональному контексту, волонтерству, івент-менеджменту. Натомість магістерська програма НПУ імені М. П. Драгоманова має виразну міждисциплінарну спрямованість, інкорпорує модулі з креативних індустрій, культурної політики, маркетингу та цифрових технологій, що відповідає потребам трансформацій сучасного соціокультурного простору (*Освітньо-професійні програми СумДПУ*, 2024; *НПУ*, 2022). Це свідчить про варіативність академічних підходів до формування загальних компетентностей фахівців, а також потребу в забезпеченні порівнюваності та якості освітніх результатів відповідно до європейських підходів (EQF, ESG).

Отже, аналіз освітньо-професійних програм бакалаврського і магістерського рівнів засвідчує формальну відповідність їх структури вимогам освітніх і професійних стандартів, однак виявляє також низку методологічних та змістових викликів, пов’язаних із непослідовною реалізацією загальних компетентностей у навчальному процесі коледжів і ЗВО (*МОН України*, 2020; *Міністерство економіки України*, 2022). У цьому контексті актуальним постає розгляд безпосередніх механізмів, педагогічних підходів та освітніх форматів, за допомогою яких відбувається формування надпрофесійних компетентностей

майбутніх менеджерів соціокультурної сфери упродовж тривалого часу фахової підготовки. Сформованість загальних компетентностей у майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності залежить не лише від наявності відповідних цілей у нормативно-програмних документах, а й від реальної педагогічної стратегії, яка забезпечує послідовне та контекстуально вмотивоване набуття надпрофесійних якостей; особливу роль у цьому процесі відіграють форми організації навчання, змістово-методичне наповнення освітніх компонентів і специфіка освітнього середовища (Киливник, 2019; Любарець, 2019).

Аналіз змісту навчальних дисциплін бакалаврських і магістерських програм демонструє, що загальні компетентності, зокрема комунікативна, соціальна, міжособистісна, етична, креативна та цифрова, інтегруються переважно в дисципліни гуманітарного блоку. Так, наприклад, в ОПП бакалаврського рівня дисципліну «Комунікативні технології в соціокультурній діяльності» спрямований на розвиток умінь публічної комунікації, взаємодії з різними категоріями учасників культурного процесу, формування соціально відповідальної поведінки (*Освітньо-професійна програма «Менеджмент соціокультурної діяльності»*, 2024, с. 12–14).

На рівні магістерської підготовки, де особливої уваги надано аналітико-управлінським функціям, загальні компетентності реалізуються через дисципліни зразка «Менеджмент культурних інституцій», «Проєктний менеджмент у соціокультурній сфері», а також через індивідуальні дослідницькі завдання. Тут більш активно застосовуються методи кейс-аналізу, симуляцій, рольових ігор, командного розв’язання проблем, що сприяє формуванню критичного мислення, здатності до прийняття рішень і ефективної командної взаємодії (*Освітньо-професійна програма підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності*, 2022, с. 23). Важливим є те, що в освітньому процесі спостерігаємо поступовий перехід до міждисциплінарного моделювання ситуацій, наближених до реального

професійного середовища. Такий підхід узгоджується з положеннями Європейської рамки кваліфікацій (EQF), у якій особлива увага приділяється застосуванню знань у складних і непередбачуваних ситуаціях, навичкам лідерства та рефлексивного аналізу (*European Commission. European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF). Brussels*, 2018). Разом з тим, звертаємо увагу на низку труднощів у реалізації загальних компетентностей, серед яких – розрив між декларативним рівнем навчальних програм та реальними методиками викладання; недостатній рівень цифрової та інформаційної культури як викладачів, так і здобувачів; обмеженість інфраструктурних ресурсів для проєктної та практичної діяльності (Любарець, Родіонова, Літовка-Деменіна, 2023, с. 192; Бриль, 2018, с. 98).

Актуальними в цьому контексті постають рекомендації провідних європейських аналітичних центрів щодо підвищення ролі педагогічного дизайну освітнього процесу та зміщення акценту з інформативного наповнення на розвиток діяльнісних і соціальних характеристик фахівця. Так, у дослідженні J. Holden вказано, що компетентнісний підхід вимагає переосмислення культури освіти: від репродуктивної до творчо-інноваційної, де критичне мислення, громадянська залученість і соціальна чутливість стають базовими категоріями підготовки культурного менеджера (Holden, 2006). Таким чином, реалізація загальних компетентностей у фаховій підготовці майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності потребує цілісного і системного підходу, що включає оновлення дидактичних стратегій, розвиток цифрової компетентності учасників освітнього процесу, формування проєктного мислення та впровадження міжсекторальних форматів навчання відповідно до викликів сучасного соціокультурного середовища.

Отже, аналіз вітчизняного досвіду практичного впровадження загальних компетентностей у професійну підготовку майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності засвідчує певні позитивні зрушення у напрямі реалізації компетентнісного підходу, зокрема – розширення спектру міждисциплінарних форм навчання, розвиток проєктної діяльності та

зростання уваги до soft skills. Водночас виявлені методологічні й організаційні труднощі засвідчують наявність глибших системних суперечностей, що зумовлюють потребу в рефлексії над актуальними тенденціями та перспективами вдосконалення фахової підготовки у контексті трансформацій сучасного освітнього середовища (Любарець, Родіонова, Літовка-Деменіна, 2023).

Системно-ретроспективвний аналіз нормативної бази, змісту освітньо-професійних програм і педагогічних практик засвідчує наявність глибших системних розбіжностей між задекларованими підходами до формування загальних компетентностей і реальними умовами їх реалізації; виявлено методологічну невизначеність у трактуванні сутності загальних компетентностей, зокрема на стику гуманітарної та управлінської парадигм у сфері соціокультурної діяльності, що ускладнює розробку узгоджених освітніх стратегій і критеріїв оцінювання результатів навчання (Любарець, Родіонова, Літовка-Деменіна, 2023, с. 191; *Про затвердження Стандарту вищої освіти за спеціальністю 028*, 2020). Крім того, спостережено асиметрію між рівнем комплексності вимог освітніх стандартів та кадрово-ресурсним потенціалом коледжів і закладів вищої освіти, особливо в регіональному вимірі. Дисбаланс між нормативним забезпеченням і педагогічними практиками призводить до часткового виконання вимог щодо загальних компетентностей, першочергово в аспектах цифрової, етичної та інтеркультурної готовності випускників (*Освітньо-професійна програма підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня за спеціальністю 028*, 2022, с. 25-27; Родіонова, 2023, с. 101).

Інституційна автономія, яка декларується як інструмент посилення інноваційного потенціалу фахової освіти, на практиці не завжди супроводжується готовністю розробляти й упроваджувати нові міждисциплінарні підходи до підготовки фахівців, що зумовлює відставання від міжнародних орієнтирів, зокрема Європейської кваліфікаційної рамки (EQF), де компетентності визначаються не лише як знання й уміння, а як

здатність до рефлексії, ініціативності, навчання впродовж життя та відповідального соціального впливу (*European Commission, EQF*, 2018). Також недостатньо представлені механізми педагогічної підтримки розвитку емоційного інтелекту, комунікативної гнучкості та креативного лідерства, які є ключовими у професійній ідентичності менеджера культури. У зарубіжному дискурсі (зокрема, в працях J. Holden і K. Mulcahy) акцент робиться на формуванні соціального мандату культурного управлінця, здатного діяти на перетині мистецьких, політичних та економічних сфер (Holden, 2006; Mulcahy, 2006).

Серед актуальних тенденцій виокремлюємо: розширення спектру soft skills як наскрізної основи освітніх результатів; інституціоналізацію культурного підприємництва в програмах підготовки; запровадження нових форматів співпраці зі стейкґолдерами (міжсекторальні проєкти, модулі спільного викладання); поступову гейміфікацію освітнього контенту (Локшин, 2023, с. 126; *Професійний стандарт за професією «Менеджер (управитель) соціокультурної діяльності»*, 2022). На системному рівні вбачається потреба в імплементації стандартів ESG та EQF, інтеграції компетентнісного й ціннісного компонентів у зміст фахової освіти, а також у підвищенні аналітичної функції освітніх програм через посилення дослідницького блоку.

Отже, розвиток неперервності професійної підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності визначається складною взаємодією між вимогами глобалізованого культурного середовища та обмеженнями національної освітньої системи. Подолання наявних суперечностей можливе шляхом переосмислення цілей компетентнісної освіти, формування гнучких і адаптивних освітніх програм, а також посилення нормативно-методичного супроводу педагогічної діяльності.

Вітчизняний досвід засвідчує, що формування загальних компетентностей менеджерів соціокультурної діяльності відбувається в умовах поступового переходу від традиційних клубно-дозвіллєвих практик до інституційно оформленої, компетентнісно орієнтованої системи професійної

підготовки, узгодженої з національними та європейськими рамками кваліфікацій. Загальні компетентності (комунікативна, соціальна, підприємницька, цифрова, креативна, етична тощо) цілеспрямовано інтегруються в зміст коледжів і університетів через стандарти, освітньо-професійні програми, міждисциплінарні курси, практики та проєктну діяльність, однак їх реалізація супроводжується низкою суперечностей, пов’язаних із розривом між декларативними вимогами, реальними методиками викладання й ресурсними можливостями закладів. У цьому контексті ключовими умовами підвищення ефективності є методологічна узгодженість тлумачення загальних компетентностей, оновлення дидактичних стратегій, розбудова внутрішніх систем забезпечення якості на засадах ESG та EQF, а також посилення дослідницько-проєктної, цифрової й міжсекторальної складових нерервної підготовки майбутніх менеджерів СКД – від навчання в коледжах культури і мистецтв до магістратури ЗВО.

1.3. Зарубіжний досвід підготовки фахівців з менеджменту соціально-культурної сфери

Зарубіжний досвід підготовки фахівців з менеджменту соціокультурної сфери характеризується еволюцією від вузьких мистецько-адміністративних програм до комплексних інтердисциплінарних моделей, зорієнтованих на креативні індустрії, культурну політику та розвиток територій (Довгополова та ін., 2021). Підготовка фахівців з культурного менеджменту як окремий напрям почала формуватися у 1960-х роках, коли в університетах США й Західної Європи з’явилися перші програми Theatre Management, Arts Management та Arts Administration (Довгополова та ін., 2021). У 1980–1990-х роках відбувається інституціалізація цієї галузі: культурний менеджмент виходить за межі мистецьких організацій та охоплює ширший спектр соціокультурних інституцій, локальний розвиток та креативні індустрії (Довгополова та ін., 2021).

Паралельно формується професійне середовище та міжнародні мережі, зокрема The Association of Arts Administration Educators (AAAE) та європейська мережа ENCATC, які відіграли ключову роль у стандартизації й координації освітніх програм (Довгополова та ін., 2021); саме ці структури заклали підґрунтя для узгодження підходів до змісту, результатів та якості підготовки менеджерів соціокультурної сфери в різних країнах (Довгополова та ін., 2021).

Науковий інтерес до проблеми формування загальних компетентностей у системі культурного менеджменту є сталим і у зарубіжній академічній традиції. Так, у роботі J. Holden підкреслюється криза легітимності культурної діяльності без чітко артикульованої системи суспільно визнаних цінностей, що має бути відображено в освітніх траєкторіях підготовки культурних менеджерів (Holden, 2006, с. 17). Дослідження K. Mulcahy висвітлює порівняльні аспекти державного регулювання культурної сфери та роль освітньої політики у формуванні адаптивних управлінських стратегій у глобалізованому середовищі (Mulcahy, 2006, с. 7-9).

Рекомендації Європейської комісії щодо Європейської рамки кваліфікацій (EQF) акцентують на важливості наскрізного розвитку загальних компетентностей, зокрема цифрової грамотності, критичного мислення, здатності до міжкультурної комунікації, підприємливості, що також закладено в сучасні українські стандарти вищої освіти (*European Commission*, 2018).

Сучасна соціально-культурна сфера в умовах глобалізаційних процесів, цифрової трансформації та зростання ролі креативних індустрій є важливим чинником соціально-економічного розвитку держав, формування громадянської ідентичності та соціальної згуртованості суспільства. У зв’язку з цим у більшості країн світу підготовка фахівців з менеджменту соціокультурної діяльності розглядається як стратегічний напрям розвитку системи вищої та фахової передвищої освіти. Як зазначають S. Dychkovskyy, M. Maksymchuk, A. Poslavskyi та ін. (2023), соціально-культурна сфера функціонує як складна система державних і громадських інституцій, що забезпечують духовний, культурний, соціальний і навіть економічний розвиток

суспільства. У цьому контексті менеджер соціокультурної діяльності постає не лише як організатор культурних заходів, а як суб'єкт стратегічного управління культурними процесами, здатний до аналітичного мислення, прогнозування та інноваційної діяльності.

Зарубіжні наукові дослідження (Mandel, Lambert, 2020; Hua, 2018; Brkić, 2009) свідчать, що в міжнародному освітньому просторі не існує єдиного усталеного підходу до термінологічного визначення галузі. Водночас домінує інтегративне розуміння культурного менеджменту як поєднання:

– управлінських знань;

– культурологічної підготовки;

– економічних і правових компетентностей;

– соціальної відповідальності та етичних засад діяльності.

Методологічною основою підготовки менеджерів соціокультурної сфери за кордоном є компетентнісний, системний, міждисциплінарний та практикоорієнтований підходи. Освітні програми спрямовані на формування комплексу загальних і професійних компетентностей, які забезпечують готовність випускника до роботи в умовах нестабільного соціального середовища, кризових ситуацій та постійних змін культурної політики. Особливого значення набуває інтеграція теоретичної підготовки з практичною діяльністю, що реалізується через стажування, проєктне навчання, дуальну освіту та співпрацю закладів освіти з культурними інституціями.

Узагальнення зарубіжного досвіду підготовки менеджерів соціокультурної діяльності дозволяє виокремити спільні структурні та змістові характеристики освітніх систем різних країн. Зокрема, порівняльний аналіз типів закладів освіти, освітніх рівнів і загальної спрямованості підготовки у країнах Центрально-Східної Європи засвідчує домінування практикоорієнтованої та міждисциплінарної моделі професійної освіти (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика систем підготовки менеджерів соціокультурної діяльності в країнах Центрально-Східної Європи

Країна	Типи закладів освіти	Освітній рівень	Основна спрямованість підготовки	Характерні особливості
Польща	Університети, академії мистецтв, коледжі прикладних наук	Бакалавр, магістр	Культурний менеджмент, менеджмент подій, туризм	Практико-орієнтоване навчання, дуальна освіта, стажування
Молдова	Університети гуманітарного профілю	Бакалавр	Соціокультурна діяльність, культурологія	Соціальна орієнтація, робота з громадами
Румунія	Університети, культурні інститути	Бакалавр, магістр	Культурний менеджмент, культурна політика	Європейська інтеграція, міжнародна мобільність
Болгарія	Університети культури, туризму	Бакалавр, магістр	Культурний менеджмент, креативні індустрії	Підприємницька спрямованість, інтеграція з туризмом

Аналіз освітніх систем Центрально-Східної Європи показує, що підготовка менеджерів соціокультурної сфери здійснюється у різних типах закладів: університетах, академіях мистецтв, коледжах прикладних наук. Освітні програми мають практичну спрямованість, інтегрують міждисциплінарні компоненти та передбачають стажування (Mandel, Lambert, 2020; Баніт, 2018). Європейський нормативно-інституційний контекст розвиток освітніх програм із менеджменту в соціокультурній сфері зорієнтовує на інтеграцію в Європейський простір вищої освіти через запровадження ECTS, Європейської рамки кваліфікацій (EQF-LLL), рамки кваліфікацій ЄПВО (FQ-EHEA), європейських стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості (ESG) та реєстру EQAR (Довгополова та ін., 2021). Ці інструменти задають спільні підходи до рівнів освіти, результатів навчання, структури програм і механізмів визнання кваліфікацій, що

полегшує академічну мобільність і створення спільних програм у галузі культурного менеджменту (Довгополова та ін., 2021). Важливою є також класифікація ESCO, яка описує навички, компетентності, кваліфікації та професії, по’язані з культурним сектором і креативними індустріями (аналітичний звіт); вона дає можливість чітко співвіднести освітні результати програм з вимогами ринку праці щодо менеджерів культурних організацій, кураторів, продюсерів, координаторів культурних проєктів і менеджерів креативних кластерів (Довгополова та ін., 2021).

Ученими узагальнено досвід топових програм підготовки зі списку Top 50 Eduniversal Best Masters Ranking у галузі культурного менеджменту та менеджменту творчих індустрій (Довгополова та ін., 2021). Серед них: Master in Arts Management and Administration (SDA Bocconi School of Management, Італія), Master Management des Organisations Culturelles (Université Paris Dauphine-PSL, Франція), програми з культурного менеджменту в Universidad Carlos III de Madrid та Instituto de Cultura y Tecnología (Іспанія), MA in International Cultural Policy and Management (University of Warwick, Велика Британія), MA in Cultural Policy and Arts Management (University College Dublin, Ірландія), MBA Spécialisé Ingénierie Culturelle et Management (ICART, Франція) (Довгополова та ін., 2021). Провідні фахові програми з культурного менеджменту та менеджменту творчих індустрій, представлені у Top 50 Eduniversal Best Masters Ranking, демонструють цілісну модель підготовки фахівців, яка поєднує академічну глибину, практичну спрямованість і міжнародну орієнтацію.

Структура цих програм здебільшого модульна:

– обов’язкове ядро дисциплін з управління, економіки, права, культурної політики та креативних індустрій доповнюється вибірковими модулями, що дозволяють формувати індивідуальну траєкторію (спеціалізації за видами мистецтва, сегментами індустрій, типами інституцій);

– значний обсяг відводиться дослідницькому й проєктному компонентам: практико-орієнтовані дослідження, кваліфікаційна робота, групові кейс-проєкти, іноді – консалтингові проєкти для реальних замовників.

Типова тривалість таких програм становить 60-120 ECTS (1-2 роки повного навчання), причому в багатьох випадках студенти можуть обирати різні формати (full-time, part-time, executive, інколи – онлайн або змішані формати). Це відповідає європейським рамкам кваліфікацій (EQF-LLL, FQ-EHEA) та стандартам якості (ESG), забезпечуючи прозорість рівня підготовки й можливість міжнародного визнання дипломів.

У контексті інтеграції української вищої освіти до Європейського простору вищої освіти (EHEA) особливої ваги набуває дотримання положень Стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості вищої освіти в ЄПВО (ESG). Документ ESG, розроблений Європейською асоціацією із забезпечення якості у вищій освіті (ENQA), встановлює рамкові принципи внутрішнього і зовнішнього забезпечення якості, що мають бути інтегровані в освітню політику, структуру програм, методи викладання й оцінювання результатів навчання (*European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)*, 2015).

У межах професійної підготовки менеджерів соціокультурної діяльності положення ESG дають змогу розглядати якість не як суто адміністративний контроль, а як інституційну культуру постійного вдосконалення освітніх практик. Зокрема, стандарт ESG 1.2 наголошує, що освітні програми мають бути чітко структурованими за результатами навчання, які є «досяжними, вимірюваними та зрозумілими здобувачам», що безпосередньо корелює з вимогами до реалізації загальних компетентностей у сфері соціокультурного менеджменту, де особливе значення мають міжособистісні, етичні, креативні й цифрові навички (*ENQA*, 2015).

Окремої уваги в ESG надано методам оцінювання (ESG 1.3), які повинні бути спрямовані на вимірювання ступеня досягнення передбачених

результатів, бути прозорими, достовірними та включати зворотний зв'язок для студентів. Це прямо вказує на необхідність упровадження в Україні альтернативних підходів до моніторингу загальних компетентностей: кейсових оцінювань, електронних портфоліо, індикаторно-критеріального аналізу, практичних ситуацій тощо (*ENQA*, 2015). Варто також зазначити, що ESG є не просто рекомендаціями, а основою для визнання якості освітніх програм у межах Болонського процесу. Таким чином, приведення українських ОПП за спеціальністю 028 до відповідності ESG дозволить не лише підвищити внутрішню ефективність освітнього процесу, а й розширити можливості академічної мобільності та міжнародного визнання дипломів.

Отже, інтеграція положень ESG до внутрішньої системи забезпечення якості у закладах освіти, що здійснюють підготовку фахівців із менеджменту соціокультурної діяльності, є ключовою умовою формування сучасного, відкритого та конкурентоспроможного фахівця, здатного діяти в глобалізованому культурному середовищі.

Зміст європейських програм поєднує кілька великих блоків, які взаємодіють між собою:

– управлінський блок: стратегічний та операційний менеджмент, організаційний дизайн культурних інституцій, HR-менеджмент, фінанси, фандрейзинг, правові засади культурної діяльності, управління ризиками;

– політико-аналітичний блок: культурна політика на національному й місцевому рівнях, економіка культури, аналіз ринку культурних і креативних послуг, роль культури в міському розвитку та регіональній політиці;

– комунікаційно-маркетинговий блок: маркетинг у сфері культури, брендинг організацій, робота з аудиторіями, медіакомунікації, PR, цифровий маркетинг, робота з соціальними мережами та онлайн-платформами;

– крос-секторальний та інноваційний блок: креативні індустрії, культурне підприємництво, інноваційні бізнес-моделі, культурні та креативні кластери, роль культури в крос-секторальних партнерствах (культура-освіта-бізнес-громади).

Міждисциплінарність посилюється залученням підходів із соціології, культурології, урбаністики, економіки, права, менеджменту та комунікацій, що відображає складність сучасного соціокультурного середовища. Така інтеграція дозволяє готувати фахівців, здатних працювати як у традиційних культурних закладах, так і в нових форматах креативної економіки.

У структурі більшості освітніх програм передбачено:

– обов’язкові стажування у культурних інституціях, фестивалях, музеях, творчих компаніях, органах влади чи міжнародних організаціях у сфері культури;

– спільні курси та проєкти в партнерстві з професійними мережами ENCATC, AAAE та іншими платформами, що забезпечує обмін практиками та міжнародну кооперацію.

Частина програм реалізується як міжнародні або спільні програми (joint/double degree), де навчання відбувається в кількох університетах (коледжах) різних країн, а студенти отримують дипломи кількох інституцій. Це підсилює мобільність, формує у здобувачів порівняльне бачення різних культурних систем і моделей управління, а також розширює професійні мережі випускників.

Зміст цих програм поєднує кілька ключових блоків: управління культурними організаціями, стратегічний та операційний менеджмент, фінанси, правове забезпечення та проєктний менеджмент; культурну політику, економіку культури, аналіз креативних індустрій, міський розвиток і культурне планування; маркетинг, комунікації та PR у сфері культури, роботу з аудиторіями, брендинг інституцій, цифрові комунікації та медіа. Структура програм здебільшого модульна, з можливістю формування індивідуальних траєкторій, вибору спеціалізацій і включення дослідницького компонента (Довгополова та ін., 2021).

Характерною рисою зарубіжного досвіду є виразна практична спрямованість програм підготовки; це виявляється в обо’язкових

стажуваннях у культурних інституціях, креативних компаніях, органах державної та місцевої влади; у проєктноорієнтованому навчанні, де студенти розробляють і реалізують власні культурні та мистецькі проєкти; у широкому використанні case-study та майстер-класів від практиків (Довгополова та ін., 2021).

Освітні заклади активно працюють у міжнародних мережах (ENCATC, AAAE тощо), що розширює спектр партнерств, можливості мобільності та спільних освітніх ініціатив. Це сприяє формуванню у студентів розуміння глобальних трендів культурної політики, моделей фінансування культури та практик транснаціональних культурних проєктів.

Узагальнений зарубіжний профіль випускника програм з менеджменту соціокультурної сфери включає поєднання професійних (hard) і надпрофесійних (soft) компетентностей. До ключових hard skills належать управління проєктами, фінансове планування й фандрейзинг, знання правових засад культурної діяльності, аналітика культурної політики та ринку культурних послуг, управління командою й організаційний дизайн культурних інституцій. Soft skills у зарубіжних моделях розглядаються як базова складова професійної ідентичності менеджера: стратегічне й критичне мислення, лідерство, комунікація, переговори, міжкультурна компетентність, креативність, здатність до інновацій та підприємництва. Окремо підкреслюється вміння працювати в умовах невизначеності й «new normal» (постпандемічна реальність, гібридні формати культурних подій, цифрова трансформація), що потребує гнучкості та високого рівня самоорганізації.

Питання розвитку культури та управління соціально-культурною сферою в останні роки набули особливої актуальності через пандемію COVID-19, воєнні конфлікти та глобальні соціально-економічні зміни (Dychkovskyy et al., 2023). Державні органи багатьох країн надають значення формуванню ефективного середовища управління соціально-культурною діяльністю, що підвищує вимоги до підготовки менеджерів цієї сфери (Любарець, 2018).

Польща є однією з країн Центрально-Східної Європи, яка демонструє послідовну державну політику у сфері розвитку культури та підготовки управлінських кадрів для соціокультурної сфери. Польська модель освіти характеризується поєднанням класичних гуманітарних традицій з сучасними управлінськими та економічними підходами.

Підготовка менеджерів соціокультурної діяльності в Польщі здійснюється на базі:

– університетів культури і мистецтв;

– економічних університетів;

– педагогічних закладів вищої освіти;

– коледжів прикладних наук.

Освітні програми зорієнтовані на формування фахівців, здатних працювати в державних і недержавних культурних інституціях, органах місцевого самоврядування, туристичній та дозвіллєвій сфері, індустрії гостинності та креативних індустріях (Баніт, 2018).

Навчальні плани польських закладів освіти містять такі ключові освітні компоненти:

– теорію культури та культурної політики;

– менеджмент соціокультурної діяльності;

– економіку культури;

– маркетинг культурних продуктів і послуг;

– правове забезпечення діяльності культурних організацій;

– управління соціокультурними проєктами;

– організацію фестивалів, виставок і мистецьких подій.

Важливою особливістю польської освіти є чітко структурована система практичної підготовки. Студенти проходять обов’язкові стажування в музеях, театрах, філармоніях, культурних центрах, туристичних агентствах, що дозволяє їм інтегрувати теоретичні знання з реальними управлінськими практиками.

Польський досвід професійного розвитку менеджерів СКД характеризується високим рівнем взаємодії освіти та професійного середовища, що забезпечує адаптивність випускників до вимог ринку праці. Важливим елементом польської системи підготовки менеджерів соціокультурної діяльності є чітка орієнтація на компетентнісну модель випускника. У межах освітніх програм визначається комплекс загальних і фахових компетентностей, серед яких ключовими виступають здатність до стратегічного планування культурної діяльності, управління людськими та фінансовими ресурсами, аналіз культурних потреб різних соціальних груп, а також ефективної комунікації з органами влади, громадськими організаціями та бізнес-структурами (Баніт, 2018).

Польські освітні програми значної уваги надають формуванню управлінської культури майбутніх фахівців, розвитку лідерських якостей та навичок командної роботи. Це реалізується через застосування інтерактивних методів навчання: кейс-стаді, проєктної діяльності, симуляцій управлінських ситуацій, участі студентів у реальних культурних ініціативах та фестивалях (Mandel, Lambert, 2020).

Оскільки особливістю підготовки у польських коледжах прикладних наук є її практична спрямованість, то освітні програми таких закладів зорієнтовані на швидку адаптацію випускників до професійної діяльності у сфері культури, дозвілля, туризму та індустрії гостинності. Водночас університетська підготовка має більш ґрунтовний теоретичний характер і передбачає формування аналітичних та дослідницьких компетентностей, що є важливими для подальшої управлінської кар’єри або наукової діяльності.

Узагальнюючи досвід Польщі, можна зазначити, що система підготовки менеджерів соціокультурної діяльності в цій країні є ефективною моделлю інтеграції гуманітарної освіти, менеджменту та практичного досвіду, що може бути використано при модернізації українських освітніх програм.

Аналіз змісту освітніх програм підготовки менеджерів соціокультурної діяльності в Польщі свідчить про системний підхід до формування навчальних планів, що містять культурологічні, управлінські, економічні та правові освітні компоненти. Найбільш типові дисципліни, характерні для польських освітніх програм, узагальнено в таблиці 1.3, що підтверджує інтегративний характер підготовки майбутніх фахівців.

Таблиця 1.3

Основні освітні компоненти підготовки менеджерів соціокультурної діяльності (зарубіжний досвід)

Група дисциплін	**Зміст освітніх компонентів**	**Країни, де домінує**
Культурологічні	Теорія культури, історія культури, культурна спадщина	Усі країни
Управлінські	Менеджмент культури, стратегічне управління, HR-менеджмент	Польща, Румунія
Економічні	Економіка культури, фандрейзинг, фінансовий менеджмент	Польща, Болгарія
Правові	Культурне право, авторське право, культурна політика	Румунія, Польща
Проєктні	Управління культурними проєктами, івент-менеджмент	Усі країни
Підприємницькі	Культурне підприємництво, стартапи у сфері культури	Болгарія, Польща

Водночас, особливо в польській системі освіти, виділено формування комплексу професійних компетентностей менеджера соціокультурної діяльності, зокрема управлінських, аналітичних і проєктних, що відображено в компетентнісній моделі випускника (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Компетентнісна модель випускника програм з менеджменту соціокультурної діяльності (міжнародний підхід)

Група компетентностей	Зміст
Загальні	Комунікація, критичне мислення, робота в команді
Управлінські	Планування, організація, контроль культурної діяльності
Аналітичні	Аналіз соціокультурних процесів, оцінка потреб громади
Проєктні	Розробка та реалізація культурних проєктів
Міжкультурні	Робота в мультикультурному середовищі
Цифрові	Використання ІТ у культурному менеджменті

Система підготовки менеджерів соціокультурної діяльності в Республіці Молдова формується в контексті пострадянських трансформаційних процесів та інтеграції в європейський освітній і культурний простір. Вищі навчальні заклади країни поступово адаптують освітні програми відповідно до вимог Болонського процесу та сучасних викликів розвитку культури.

Професійна підготовка менеджерів соціокультурної сфери в Молдові здійснюється в межах спеціальностей гуманітарного та соціального спрямування, зокрема – культурології, соціальної роботи, менеджменту організацій культури та мистецтв; навчальні плани зорієнтовані на формування фахівців, здатних працювати в закладах культури, громадських організаціях, органах місцевого самоврядування, культурно-освітніх центрах та установах дозвілля. Особливістю молдовських освітніх програм є акцент на соціальну складову культурної діяльності; значної уваги надано вивченню соціальної культурології, соціології культури, педагогіки дозвілля, що зумовлено потребою розвитку локальних культурних ініціатив та підтримки громадянської активності населення (*Republic of Moldova*, 2024).

До основних освітніх компонентів підготовки менеджерів соціокультурної діяльності в Молдові належать:

– основи менеджменту та адміністрування;

– теорія та історія культури;

– організація соціокультурної діяльності;

– управління культурними проєктами;

– культурна політика та нормативно-правове забезпечення сфери культури;

– методика роботи з різними соціальними групами.

Практична підготовка студентів здійснюється шляхом проходження навчальних і виробничих практик у закладах культури, бібліотеках, будинках культури, громадських об'єднаннях. Такий підхід сприяє формуванню практичних навичок управління культурними процесами на локальному рівні. На думку В. Любарець, молдовський досвід є показовим з огляду на прагнення поєднати традиційні форми культурної діяльності з сучасними управлінськими підходами та цифровими технологіями, що є актуальним і для українського культурного простору (Любарець, 2019).

Професійна підготовка менеджерів соціокультурної діяльності в Республіці Молдова характеризується чіткою соціальною спрямованістю та орієнтацією на роботу з місцевими громадами. Форми практичної підготовки студентів, що застосовуються в молдовських закладах освіти, узгоджуються з європейськими підходами до професійної освіти та представлені в узагальненому вигляді в табл. 1.5.

У Молдові програми підготовки менеджерів соціокультурної діяльності реалізуються в коледжах та університетах гуманітарного профілю; навчання орієнтоване на роботу з громадами та розвиток соціокультурних проєктів. Практична підготовка здійснюється через виробничі практики та проєктну діяльність (Любарець, 2018).

Таблиця 1.5

Форми практичної підготовки менеджерів соціокультурної діяльності за кордоном

Форма	Характеристика	Країни
Виробнича практика	Робота в культурних установах	Усі
Стажування	Тривала практична діяльність	Польща, Румунія
Проєктне навчання	Реалізація реальних культурних проєктів	Польща, Болгарія
Дуальна освіта	Поєднання навчання і роботи	Польща
Міжнародні програми	Erasmus+, культурні обміни	Румунія

Румунія є прикладом країни, яка активно модернізує систему підготовки кадрів для соціокультурної сфери в межах європейської інтеграції. Професійна підготовка менеджерів соціокультурної діяльності здійснюється у провідних університетах (коледжах), де функціонують спеціалізовані програми з культурного менеджменту, управління мистецькими організаціями та культурної політики. Румунські освітні програми характеризуються чіткою структурованістю та обов'язковим поєднанням теоретичної і практичної підготовки. Навчальні плани передбачають вивчення:

– теорії та практики культурного менеджменту;

– європейської та національної культурної політики;

– менеджменту мистецьких і культурних інституцій;

– організації культурних подій та фестивалів;

– фандрейзингу та фінансового менеджменту в сфері культури;

– маркетингу культурних продуктів (Dychkovskyy та ін., 2023; Mandel, Lambert, 2020).

Важливою складовою підготовки є міжнародний вимір освіти. Студенти активно залучаються до програм академічної мобільності, міжнародних проєктів, стажувань у культурних інституціях інших країн Європи; це сприяє формуванню міжкультурної компетентності, здатності

працювати в багатокультурному середовищі та адаптувати зарубіжний досвід до національних умов. Досвід Румунії демонструє ефективну модель інтеграції освітніх програм з європейською культурною політикою та ринком культурних послуг, що є важливим орієнтиром для вдосконалення підготовки менеджерів соціокультурної діяльності в Україні. Система підготовки менеджерів соціокультурної діяльності в Румунії активно інтегрується в європейський освітній простір, що зумовлює використання сучасних форм навчання, міжнародних програм академічної мобільності та стажувань.

Порівняльний аналіз ключових характеристик зарубіжних і вітчизняних освітніх програм зі спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності свідчить про наявність суттєвих відмінностей (Dychkovskyy та ін., 2023; Mandel, Lambert, 2020), узагальнених у таблиці 1.6.

У Болгарії підготовка менеджерів соціокультурної діяльності здійснюється в закладах культури, мистецтв і туризму, що зумовлено тісним з'язком культурної сфери з туристичною індустрією та креативною економікою. Освітні програми зорієнтовані на формування фахівців, здатних ефективно управляти культурними процесами в умовах ринкової економіки та конкуренції.

Таблиця 1.6

Порівняння зарубіжних та українських освітніх програм підготовки менеджерів СКД

Критерій	Зарубіжні програми	Українські програми
Орієнтація	Практична, ринкова	Теоретично-практична
Практика	Обо'язкова, тривала	Часто обмежена
Проєктна діяльність	Системна	Часткова
Підприємництво	Інтегроване	Обмежене
Міжнародна мобільність	Активна	Нерегулярна

Навчальні плани болгарських університетів включають:

– культурний менеджмент і адміністрування;

– менеджмент подій і фестивалів;

– організацію дозвіллєвої діяльності;

– маркетинг у сфері культури та туризму;

– правові основи діяльності культурних організацій;

– управління культурними та туристичними проєктами.

Особливої уваги надано розвитку підприємницьких компетентностей, що дозволяє випускникам не лише працювати в існуючих культурних інституціях, а й створювати власні культурні проєкти та ініціативи. Такий підхід узгоджується із сучасними світовими тенденціями розвитку культурного підприємництва (Bridgstock, 2013).

Підготовка менеджерів соціокультурної діяльності в Болгарії вирізняється вираженою підприємницькою спрямованістю та інтеграцією з туристичною і креативною індустріями (Любарець, 2019; Баніт, 2018).

Можливості адаптації цього досвіду до українських освітніх програм, з урахуванням національних умов та нормативно-правових обмежень, систематизовані в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Можливості імплементації зарубіжного досвіду в Україні

Напрям	**Зарубіжна практика**	**Можливість упровадження**
Освітні компоненти	Культурне підприємництво	Висока
Форми навчання	Проєктне та дуальне	Висока
Практика	Довготривалі стажування	Середня
Міжнародність	Erasmus+, спільні програми	Висока
Цифровізація	Онлайн-інструменти управління	Висока

Поглиблений аналіз міжнародного досвіду підготовки фахівців з менеджменту соціокультурної діяльності свідчить про наявність спільних концептуальних засад, які визначають зміст, структуру та результати освітніх програм у цій галузі. Не зважаючи на національні особливості систем освіти, більшість зарубіжних програм ґрунтується на інтеграції гуманітарної, управлінської та практичної складових професійної

підготовки. Як зазначають B. Mandel і P. Lambert, сучасна освіта у сфері культурного та мистецького менеджменту розвивається в умовах інтернаціоналізації, що зумовлює необхідність формування у студентів глобального мислення, здатності працювати в міжкультурному середовищі та адаптувати управлінські стратегії до різних соціокультурних контекстів. У цьому зв'язку навчальні програми дедалі частіше орієнтуються не лише на національні потреби, а й на міжнародні стандарти та практики (Mandel, Lambert, 2020).

У країнах Європейського Союзу підготовка менеджерів соціокультурної діяльності тісно пов'язана з реалізацією культурної політики, спрямованої на підтримку культурного різноманіття, соціальної інклюзії та розвитку креативних індустрій. Освітні програми формуються з урахуванням потреб культурних інституцій, громадянського суспільства та ринку культурних послуг. Це зумовлює активне впровадження практико-орієнтованих методів навчання, зокрема проєктної діяльності, стажувань, навчання на основі реальних кейсів.

Дослідження X. Varela, проведене на прикладі програм підготовки у США, засвідчує, що попри різноманітність освітніх моделей, існує «ядро консенсусу» щодо ключових компетентностей менеджера культури. До них належать:

– стратегічне управління культурними організаціями;

– фінансовий менеджмент і фандрейзинг;

– маркетинг і комунікація у сфері культури;

– управління персоналом;

– етична та соціальна відповідальність (Varela, 2013).

Подібні підходи простежуються і в європейських програмах, що підтверджує універсальність професійних вимог до менеджерів соціокультурної діяльності.

Важливим аспектом міжнародного досвіду є орієнтація на формування професійної ідентичності майбутніх фахівців. Дослідження Beate Elstad та Dag Jansson на прикладі Норвегії свідчить, що випускники програм з менеджменту культури часто поєднують творчу й управлінську ідентичності, що сприяє їхній професійній самореалізації та задоволеності кар'єрою. Це особливо актуально для соціокультурної сфери, де менеджер має одночасно розуміти мистецькі процеси та володіти цифровими управлінськими інструментами (Elstad, Jansson, 2020).

Значної уваги в зарубіжних програмах надається підприємницькому аспекту діяльності у сфері культури. R. Bridgstock підкреслює, що культурне підприємництво перестає бути другорядним елементом освіти та перетворюється на ключову складову підготовки менеджерів культури. Це зумовлено необхідністю залучення альтернативних джерел фінансування, розвитку інноваційних культурних продуктів і підвищення економічної стійкості культурних інституцій (Bridgstock, 2013).

У контексті реформування освітніх програм заслуговує на увагу досвід перегляду навчальних планів, представлений у дослідженні J. Hawkins та ін. Автори наголошують на необхідності постійного оновлення змісту освіти відповідно до змін у культурному середовищі, технологіях та суспільних запитах; такий підхід є особливо актуальним для підготовки менеджерів соціокультурної діяльності, оскільки ця сфера є динамічною та чутливою до соціальних трансформацій (Hawkins et al, 2017).

Окремий інтерес становлять програми країн Північної Європи, де підготовка менеджерів соціокультурної сфери здійснюється з акцентом на соціальну відповідальність, інклюзію та сталий розвиток; освітні програми зорієнтовані на формування ціннісних орієнтацій майбутніх фахівців, їхньої здатності сприяти розвитку громад і соціальної згуртованості.

Міжнародні дослідження підкреслюють, що сучасні програми з менеджменту культури/мистецтва поєднують теоретичні знання з практичними навичками, включають міжкультурні та цифрові

компетентності (Mandel, Lambert, 2020; Hua, 2018; Elstad, Jansson, 2020). Посилюється цифрова складова програм: освоєння цифрових платформ для менеджменту культурних проєктів, онлайн-комунікацій, маркетингу й аналітики аудиторій. Пандемія COVID-19 стала каталізатором упровадження дистанційних і змішаних форм навчання, які дали змогу залучати міжнародних експертів і розширити географію студентських груп. Частина програм перейшла до повністю онлайн-форматів або створила паралельні дистанційні траєкторії, особливо в сегменті післядипломної освіти й executive-програм для керівників культурних організацій; при цьому зберігається акцент на інтерактивності, груповій роботі та проєктних завданнях.

Необхідність формування цифрової грамотності фахівців, у тому числі менеджерів СКД, детерміновано низкою нормативно-правових документів у сфері інформатизації освіти на міжнародному та загальнодержавному рівнях (*A Digital Agenda for Europe*, 2010; *Incheon Declaration and Framework for Action «Education 2030»*, 2015; *DigComp 2.0,* 2016; *DigComp 2.1*, 2017; *DigCompEdu*, 2017; *A Global Framework of Reference on Digital Literacy Skills*, 2018; *2030 Digital Compass*, 2021; *Digital Education Action Plan 2021–2027*; *«Цифрова адженда України – 2020»*, 2016; *Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України*, 2018; *Концепція розвитку цифрових компетентностей*, 2021; *Рамка цифрової компетентності для громадян України*, 2021; *Проєкт рамки цифрової компетентності педагогічних і науково-педагогічних працівників*, 2021; *Національні тести «Цифрограм 2.0» та «Цифрограм для вчителів»*). Їх зміст окреслює різні аспекти запровадження ІК-технологій, сукупність цифрових знань, умінь, навичок для навчання та подальшої професійної діяльності, еталонні описи цифрової компетентності здобувачів освіти та викладачів, а також механізми їх оцінювання (DigComp 2.0; DigComp 2.1; DigComp 2.2; DigCompEdu; A Global Framework of Reference on Digital Literacy Skills; Національні тести «Цифрограм»). Ці документи не просто декларують важливість цифрових

навичок, а й пропонують структуровані рамки, рівні сформованості та показники, за якими може оцінюватися цифрова грамотність як складова професійної компетентності сучасного фахівця.

Хронологія зарубіжних досліджень з розвитку цифрової компетентності та цифрової грамотності відображає еволюцію поглядів на цифрову трансформацію освіти й суспільства: від визначення стратегічних пріоритетів розвитку цифрового суспільства (*A Digital Agenda for Europe*, 2010) та глобальної освітньої рамки «Освіта - 2030» (*Incheon Declaration*, 2015) до створення детальних рамок цифрової компетентності громадян і педагогів (DigComp 2.0, 2.1, 2.2; DigCompEdu), а також глобальної системи вимірювання цифрової грамотності (A Global Framework of Reference on Digital Literacy Skills). У подальших документах ЄС – «2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade» та «Digital Education Action Plan 2021–2027» – конкретизовано пріоритетні напрями і завдання цифрової трансформації до 2030 року, зокрема розвиток цифрових компетентностей і цифрової грамотності населення як ключових чинників конкурентоспроможності (*2030 Digital Compass*, 2021; *Digital Education Action Plan 2021–2027*).

Digital Agenda for Europe (*A Digital Agenda for Europe*, 2010) задала стратегічні орієнтири цифрового розвитку ЄС до 2020 року, по’язавши розбудову цифрової інфраструктури з необхідністю підвищення цифрових навичок населення та модернізації освіти. Інчхонська декларація «Освіта - 2030» (2015) розглядає цифровізацію як інструмент забезпечення інклюзивної та справедливої якісної освіти протягом життя, наголошуючи на доступності цифрових ресурсів і розвитку відповідних компетентностей у всіх учасників освітнього процесу (Тринус, 2022).

Рамка цифрової компетентності для громадян DigComp (версії 2.0, 2.1, 2.2) структурує цифрову компетентність за сферами, окреслює 21 компетентність і пропонує багаторівневі описи володіння, поєднуючи складність завдання, автономність і когнітивний рівень діяльності. У версії

DigComp 2.2 додано понад 250 прикладів знань, умінь та ставлень, зокрема щодо взаємодії з системами на основі штучного інтелекту, що дає можливість дуже конкретно описувати очікувані результати навчання та оновлювати освітні програми відповідно до нових цифрових викликів (*A Digital Agenda for Europe*, 2010).

Національні нормативні документи з розвитку цифрової сфери є результатом пристосування української освітньої системи до європейських стандартів (*Проєкт «Цифрова адженда України – 2020»*, 2016; *Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки*, 2018; *Концепція розвитку цифрових компетентностей*, 2021; *Рамка цифрової компетентності для громадян України*, 2021; *Проєкт рамки цифрової компетентності педагогічних і науково-педагогічних працівників*, 2021). Представлені нормативні документи є результатом адаптації зарубіжних досліджень і європейських рамок (DigComp 2.1; DigComp 2.2; DigCompEdu; Digital Education Action Plan 2021-2027) до особливостей вітчизняної освітньої системи, що забезпечує можливість діалогу з учасниками світового інформаційного простору та використання спільної мови опису цифрових компетентностей.

Окрему роль відіграють практичні інструменти вимірювання цифрової грамотності, насамперед Національний тест на цифрову грамотність громадян «Цифрограм 2.0» та Національний тест «Цифрограм для вчителів», які дозволяють оцінити рівень сформованості цифрових компетентностей громадян і педагогічних працівників та спроєктувати індивідуальні траєкторії їх удосконалення (Цифрограм 2.0; Цифрограм для вчителів). Створення низки документів та інструментів оцінювання, пов’язаних із цифровими трансформаціями, зумовлює появу нових і оновлення існуючих понять і термінів, водночас засвідчуючи відсутність єдиного підходу до їх обґрунтування та браку нормативних актів, які б регламентували використання сучасної цифрової термінології у сфері освіти (Trinus, 2022).

Таким чином, міжнародний досвід підготовки менеджерів соціокультурної діяльності демонструє високий рівень концептуальної узгодженості щодо цілей, змісту та результатів професійної освіти, водночас зберігаючи різноманіття форм і методів реалізації освітніх програм.

Аналіз зарубіжного досвіду підготовки фахівців з менеджменту соціокультурної діяльності створює підґрунтя для визначення шляхів його адаптації та впровадження в українську систему освіти. В умовах євроінтеграційних процесів та реформування вищої освіти в Україні актуальним є використання прогресивних міжнародних практик з урахуванням національних культурних і соціальних особливостей.

Одним із ключових напрямів імплементації зарубіжного досвіду є оновлення змісту освітніх програм спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності відповідно до сучасних вимог ринку праці та культурної політики. Це передбачає розширення переліку освітніх компонентів за рахунок дисциплін за вибором, спрямованих на формування підприємницьких, цифрових та міжкультурних компетентностей. Не менш важливим є формування у студентів здатності до критичного мислення, аналізу соціокультурних процесів та стратегічного планування. Зарубіжні освітні програми демонструють ефективність використання інтерактивних методів навчання, які сприяють розвитку управлінського мислення та професійної рефлексії.

Імплементація міжнародного досвіду також передбачає розвиток міжнародної академічної мобільності, участь студентів і викладачів у спільних освітніх і культурних проєктах, що сприятиме підвищенню якості освіти та інтеграції української системи підготовки менеджерів соціокультурної діяльності в європейський освітній простір. Аналіз зарубіжного досвіду підготовки менеджерів соціокультурної діяльності дає підстави для визначення пріоритетних напрямів його імплементації в освітні програми України; він демонструє тенденцію до розширення поля

культурного менеджменту за рахунок креативних індустрій, соціальних інновацій та культурно-креативного підприємництва. Менеджер соціокультурної сфери розглядається як агент розвитку територій і медіатор між культурою, бізнесом, громадою та владою. Серед ключових викликів виокремлюються необхідність поєднати академічну глибину з високою практичною релевантністю програм, ризики нерівного доступу до культурної освіти через цифровий розрив і фінансові обмеження, а також потреба постійного оновлення змісту з огляду на швидку зміну технологій та моделей фінансування.

Отже, зарубіжний досвід підготовки фахівців з менеджменту соціально-культурної сфери засвідчує, що ефективна професійна освіта в цій галузі ґрунтується на компетентнісному, міждисциплінарному та практико-орієнтованому підходах. Досвід Польщі, Молдови, Румунії та Болгарії, а також узагальнені європейські й світові тенденції, свідчать про необхідність постійного оновлення змісту освітніх програм, їх адаптації до сучасних соціальних викликів та потреб культурного середовища.

Зарубіжний досвід засвідчує потенціал інтеграції української підготовки менеджерів соціокультурної сфери до європейського освітнього простору через застосування рамок EQF-LLL, ECTS, ESG та компетентнісних моделей ESCO. Перспективними є запозичення проєктно-орієнтованих форматів, розширення міжнародних партнерств (ENCATC, AAAE, House of Europe, Creative Europe), посилення компонентів культурної політики, цифрового менеджменту й підприємництва у навчальних планах. Водночас адаптація має враховувати український контекст: воєнні й післявоєнні виклики, роль культури в стійкості громад, потребу у відновленні культурної інфраструктури, розвиток локальних креативних економік. Зарубіжні моделі можуть слугувати орієнтиром для створення гнучких, практико-орієнтованих і міжнародно визнаних програм підготовки менеджерів соціокультурної сфери в Україні. Імплементація прогресивних зарубіжних практик у систему підготовки менеджерів соціокультурної

діяльності в Україні сприятиме підвищенню якості професійної освіти, формуванню конкурентоспроможних фахівців та розвитку соціально-культурної сфери як важливої складової суспільного розвитку.

Висновки до першого розділу

У розділі з'ясовано стан проблеми формування загальних компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в освітніх науках: проаналізовано понятєво-категоріальний апарат, наукові підходи до розуміння загальних та цифрових компетентностей, окреслено вітчизняний і зарубіжний досвід професійної підготовки фахівців у сфері культури та креативних індустрій.

Теоретичний аналіз дав змогу уточнити зміст базових дефініцій – «компетентнісна освітня парадигма», «компетентнісний підхід», «загальні компетентності», «професійна підготовка менеджера соціокультурної діяльності», «цифрова ІКТ-компетентність», розглядати загальні компетентності як інтегровані якості особистості, що поєднують знання, вміння, цінності й особистісні якості, необхідні для ефективної діяльності менеджера СКД в умовах цифровізованого соціокультурного простору.

На основі аналізу європейських та міжнародних документів (Key Competences for Lifelong Learning, Європейська рамка цифрових компетентностей DigComp, EQF-LLL, ESG, рекомендацій UNESCO щодо цифрової грамотності тощо) доведено, що загальні компетентності розглядаються як надпрофесійні можливості (якості), необхідні для успішної участі в суспільному житті, працевлаштування, самореалізації та навчання впродовж життя; для менеджерів соціокультурної діяльності особливо значущими є: здатність діяти автономно й відповідально, ефективно взаємодіяти в різноманітних соціокультурних спільнотах, продуктивно використовувати мовні, цифрові та когнітивні інструменти для проєктування, реалізації й промоції культурних ініціатив.

Систематизовано погляди зарубіжних дослідників (D. Barton, M. Hamilton, R. Ivanič, H. Jenkins, P. Gilster, H. Beetham, A. Martin, J. Grudziecki, L. Gourlay, R. Goodfellow, ін.) на структуру та зміст загальних і цифрових компетентностей у вищій освіті. У межах сучасних досліджень окреслено трикомпонентну будову компетентностей – когнітивну, операційно-діяльнісну та рефлексивно-ціннісну, що забезпечує високий рівень адаптації випускників до складних професійних викликів цифрової доби; встановлено, що критичне мислення, цифрова грамотність, соціальна відповідальність, етична чутливість і навички комунікації є ключовими характеристиками сучасної підготовки фахівців у соціокультурній сфері.

Окремої уваги надано аналізові українського наукового дискурсу щодо формування загальних компетентностей у закладах вищої й фахової передвищої освіти, зокрема в підготовці фахівців спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності; узагальнено позиції вітчизняних учених щодо структури професійної й загальної компетентностей менеджера культури, підходи до розвитку комунікативних, організаційних, креативних, цифрових, підприємницьких і соціальних умінь здобувачів. Вітчизняні дослідники підкреслюють, що реальний з’язок ключових і загальних компетентностей має бути закріплений не лише у формулюваннях ОПП, а й у структурі змісту навчання, методах (проєктне, сервіс-навчання, тренінги, культурні лабораторії), способах оцінювання результатів навчання (компетентнісно орієнтовані критерії, портфоліо, проєктні захисти); для менеджерів СКД це особливо важливо, оскільки вони не тільки самі володіють ключовими й загальними компетентностями, а й створюють умови для їхнього формування в різних цільових аудиторій через культурні й мистецькі практики. З’ясовано ефективність використання ІКТ, проєктних, тренінгових, кейс-технологій, дуальної освіти, участі в культурних проєктах і хакатонах, застосування LMS, Google Workspace, Trello, SMM-інструментів та інших цифрових платформ для формування зазначених компетентностей.

Акцентовано, що гуманістично-компетентнісна парадигма сучасної української освіти зорієнтована на розвиток особистості здобувача як активного, відповідального, культурно свідомого громадянина й фахівця, здатного до саморозвитку та інноваційної діяльності; особистісний підхід, побудова індивідуальних освітніх траєкторій, інтерактивне та змішане навчання, посилення взаємодії з роботодавцями в культурній і креативній сферах розглядаються як невід'ємні компоненти сучасної моделі підготовки менеджерів СКД. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення компетентнісного підходу в Україні (Закон України «Про освіту», «Про фахову передвищу освіту», «Про культуру», стандарти вищої освіти за спеціальністю 028, європейські рамкові документи), що закріплює перелік загальних компетентностей випускника й орієнтує освітні програми на формування конкурентоспроможного, мобільного, соціально відповідального менеджера соціокультурної діяльності; підкреслено, що у цій сфері особливого значення набувають цифрові навички, уміння працювати з інформаційними системами, медіаграмотність, міжкультурна комунікація, управління проєктами й ресурсами, а також розвинуті soft skills (командна робота, лідерство, креативність).

Систематизація зарубіжного досвіду підготовки менеджерів у галузі культури (програми університетів ЄС, США, Великої Британії, Канади тощо) уможливила виокремлення освітніх моделей, що ґрунтуються на компетентнісних рамках, поєднують міждисциплінарний зміст, практикоорієнтоване та дуальне навчання, активне використання цифрових технологій, стажування в культурних інституціях, розвиток підприємницького мислення й етичної відповідальності; такі моделі демонструють ефективне поєднання теоретичної підготовки з реальним досвідом управління культурними проєктами й можуть бути творчо адаптовані у вітчизняній системі підготовки менеджерів СКД.

Необхідність формування цифрової грамотності фахівців, у тому числі менеджерів СКД, детерміновано низкою нормативно-правових документів у

сфері інформатизації освіти на міжнародному та загальнодержавному рівнях: A Digital Agenda for Europe; Incheon Declaration and Framework for Action «Education 2030»; DigComp 2.0; DigComp 2.1; DigCompEdu; A Global Framework of Reference on Digital Literacy Skills; 2030 Digital Compass; Digital Education Action Plan 2021-2027; «Цифрова адженда України – 2020»; Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України; Концепція розвитку цифрових компетентностей; Рамка цифрової компетентності для громадян України; Проєкт рамки цифрової компетентності педагогічних і науково-педагогічних працівників; національні тести «Цифроґрам 2.0» та «Цифроґрам для вчителів». Їх зміст окреслює різні аспекти запровадження ІК-технологій, сукупність цифрових знань, умінь, навичок для навчання та подальшої професійної діяльності, еталонні описи цифрової компетентності здобувачів освіти та викладачів, а також механізми їх оцінювання: DigComp 2.0; DigComp 2.1; DigComp 2.2; DigCompEdu; A Global Framework of Reference on Digital Literacy Skills; національні тести «Цифроґрам». Ці документи не просто декларують важливість цифрових навичок, а пропонують структуровані рамки, рівні сформованості та показники, за якими може оцінюватися цифрова грамотність як складова професійної ІКТ-компетентності сучасного фахівця.

Отже, результати проведеного аналізу дали змогу визначити теоретико-методологічно-теоретичні засади формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності, окреслити спектр ефективних педагогічних практик і зарубіжних освітніх зразків, а також закласти підґрунтя для подальшої розробки та впровадження моделі їх формування у процес професійної підготовки здобувачів спеціальності 028 у закладах вищої освіти України.

Зміст цього розділу відображено у працях автора [2; 4].

РОЗДІЛ 2
НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЗАГАЛЬНИХ ІКТ-КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ СКД У КОЛЕДЖАХ ПЕРЕДВИЩОЇ ФАХОВОЇ ОСВІТИ

У розділі з'ясовано специфіку формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в цифровому середовищі, обґрунтовано рівневу модель критеріїв і показників їх сформованості, деталізовано зміст і структуру загальних ІКТ-компетентностей, визначено їх функції в професійній діяльності менеджера СКД та описано якісні характеристики елементарного, продуктивного і креативного рівнів володіння ними; охарактеризовано практикоорієнтований підхід до формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх фахівців; розкрито зміст дисципліни за вибором «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності» як засіб цілеспрямованого формування загальних ІКТ-компетентностей, форми організації та очікувані результати навчання здобувачів.

2.1. Специфіка та рівнева модель критеріїв сформованості загальних компетентностей майбутніх менеджерів СКД в цифровому середовищі

Аналіз нормативно-правових документів підготовки свідчить, що навчальні плани коледжів містять поєднання культурологічних, мистецьких, комунікаційних, менеджерських і цифрових дисциплін: «Організація і методика культурно дозвіллєвої діяльності», «Сценічна мова», «Основи акторської майстерності», «Сценарна майстерність», «Режисура театралізованих заходів», «Декоративно-художнє оформлення масових заходів», «Основи комунікативних навичок», «Соціальні мережі та діджитал медіа», «Креативні індустрії», «Маркетинг і реклама у сфері культури»,

«Грант-менеджмент», «Критичне мислення і робота з медіаконтентом» тощо (Мицик, 2006; Писар, 2024).

Таке змістове наповнення безпосередньо працює на загальні компетентності: комунікативну (через сценічну мову, комунікацію, медіа), командну й лідерську (через режисуру, організацію заходів), цифрову (через діджитал медіа, маркетинг, медіаконтент), підприємницьку (через креативні індустрії, грант-менеджмент), креативність і критичне мислення (Sorока, Kalaur, Vaniukha, 2021; Lukyanenko, Kravchenko, 2025).

Основні засади розвитку цифрового суспільства та положення Національної доктрини розвитку освіти визначають пріоритети державної політики, спрямовані на підвищення доступності й ефективності професійної освіти, формування готовності майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності до життєдіяльності в цифровому середовищі та узгодження освітнього потенціалу з потребами інноваційного розвитку України (Гребенюк, Оксенюк, 2024).

До стратегічних завдань системи освіти належать: формування й упровадження інформаційно-освітнього середовища в системі професійної підготовки менеджерів соціокультурної діяльності; розроблення додаткових навчальних програм різного рівня складності й створення електронних ресурсів професійного спрямування (електронні кабінети, методичні комплекси, підручники, енциклопедії) для спеціальності 028 Менеджмент СКД. Важливою є також розбудова відкритої мережі освітніх ресурсів і забезпечення доступу ЗВО до світових інформаційних ресурсів, що сприяє інтеграції в європейський та глобальний освітній простір (Wenger, White, Smith, 2009).

Зміст фахової підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності визначається Стандартом вищої освіти за спеціальністю 028 та конкретизується у відповідних освітньо-професійних програмах, де передбачено поєднання фундаментальної гуманітарної, управлінської і спеціальної підготовки (Додаток Г).

Суттєвою ознакою фахової підготовки менеджерів соціокультурної діяльності є її компетентнісна спрямованість: зміст навчання організовано так, щоб забезпечити формування не лише фахових, а й загальних (комунікативних, соціальних, цифрових, підприємницьких) компетентностей, що відповідають вимогам сучасного ринку праці та міжнародним освітнім тенденціям. У наукових дослідженнях підкреслюється значення інформаційно-освітнього середовища, електронних ресурсів та проєктно-дослідницької діяльності для розвитку професійної готовності майбутніх менеджерів до управлінської, проєктної, консультативної та експертної діяльності в соціокультурній сфері (Любарець, 2018).

Фахова підготовка реалізується через поєднання змісту аудиторної та позааудиторної роботи, різних видів практик (навчальна, виробнича, переддипломна), участь здобувачів у культурних проєктах, фестивалях, волонтерських ініціативах, що забезпечує поступовий перехід від засвоєння теоретичних знань до їх застосування в реальних умовах соціокультурної діяльності. Саме така інтеграція теорії, практики й інноваційних освітніх технологій розглядається як провідна умова ефективного формування загальних і фахових компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в процесі їхньої фахової підготовки (Ладонько, 2023).

У підготовці менеджерів соціокультурної діяльності беруть участь як фахові коледжі/академії мистецтв, так і університети, що реалізують спеціальність 028 на різних рівнях освіти. У фахових коледжах та академіях культури здійснюється підготовка фахових молодших бакалаврів за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності або спорідненими програмами («Організація соціокультурної діяльності», «Менеджмент соціально-культурної сфери») (Полулях, 2009). Такі заклади (наприклад, коледжі культури й мистецтв, академії культури регіонального підпорядкування) поєднують здобуття повної загальної середньої освіти з професійною підготовкою організаторів культурно-дозвіллєвої діяльності та менеджерів соціокультурних проєктів.

Університети, академії та інститути (культури, мистецтв, класичні та педагогічні ЗВО) готують бакалаврів і магістрів за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності в межах галузі знань 02 «Культура і мистецтво». Серед них – профільні заклади культури й мистецтв та класичні університети, де відкриті освітні програми на кшталт «Менеджмент соціокультурної діяльності», «Комунікації та управління культурними індустріями», з різними профілями й формами навчання (денна, заочна). Таким чином, підготовка менеджерів соціокультурної діяльності здійснюється у вертикалі «коледж (фаховий молодший бакалавр) – університет (бакалавр, магістр)», що забезпечує наступність змісту фахової підготовки та можливість продовження освіти випускників коледжів на старших курсах університетів за тією ж спеціальністю 028.

Для спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності загальні компетентності в стандартах і освітніх програмах подані як обов’язкове «ядро» підготовки менеджера, незалежно від конкретного профілю ЗВО. Вони формують основу професійної мобільності, комунікабельності, креативності та здатності працювати в цифровому соціокультурному середовищі (*Освітньо-професійна програма*, 2023; *Освітньо-професійна програма*, 2024; *Освітньо-професійна програма*, 2025).

На прикладі освітніх програм бакалавра і магістра за спеціальністю 028 можна акцентувати такі загальні компетентності:

– здатність спілкуватися державною та іноземною мовами в усній і письмовій формах, що важливо для роботи з міжнародними партнерами та мультикультурною аудиторією;

– здатність проводити дослідження на відповідному рівні (аналіз культурного середовища, аудиторії, ефективності проєктів);

– здатність генерувати нові ідеї, креативність у розробленні соціокультурних проєктів і форматів подій;

– здатність приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та змін соціокультурного контексту;

– здатність працювати в команді, ефективно взаємодіяти з представниками різних професійних груп (митці, педагоги, представники влади, бізнесу, громади);

– здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт і наданих культурних послуг;

– здатність діяти соціально відповідально й свідомо, дотримуючись етичних норм, прав людини і принципів культурного різноманіття;

– інформаційна (ІКТ) компетентність: уміння використовувати ІКТ, онлайн-платформи, соціальні мережі для планування, промоції та оцінювання соціокультурних ініціатив.

Як нами вже зазначено, в програмах з менеджменту соціокультурної діяльності загальні компетентності формуються через усі види освітньої діяльності: лекційні та семінарські заняття, проєктну роботу, практики в закладах культури, участь у фестивалях, волонтерських і грантових проєктах; вони забезпечують здатність майбутнього менеджера СКД не лише виконувати фахові функції (організовувати події, керувати ресурсами), а й ініціювати зміни, будувати партнерства, адаптуватися до викликів часу та активно розвивати соціокультурний простір громади (Діденко, 2020; Климчук, 2009).

Не менш значущим є методологічне забезпечення використання цифрових технологій у процесі викладання професійно зорієнтованих дисциплін, зокрема чітке окреслення підходів до організації змішаного, дистанційного та електронного навчання. Особливої уваги надається розширенню вільного доступу до електронних освітніх ресурсів для здобувачів, які навчаються за заочною та дистанційною формами, а також забезпеченню всіх закладів освіти широкосмуговим підключенням до науково-освітніх мереж та Інтернету як необхідній умові сталого професійного розвитку майбутніх менеджерів соціокультурної сфери.

ІКТ-компетентність (інформаційно-комунікаційна / інформаційно-комунікаційно-технологічна компетентність) належить до сучасних

загальних компетентностей фахівця й тісно пов'язана з цифровою грамотністю; це особливо важливо для менеджерів соціокультурної діяльності, які активно використовують цифрові засоби в проєктній, комунікаційній та організаційній роботі (Спірін, 2009). У науково-педагогічних джерелах ІКТ-компетентність трактується як інтегрована особистісно-професійна якість, що містить систему знань, умінь, навичок і ціннісних ставлень щодо цифрової грамотності та використання інформаційно-комунікаційних технологій у професійній діяльності (рис. 2.1).

Рис. 2.1. Схема структури ІКТ-компетентності майбутніх фахівців (Мінтій, 2013)

Дослідники підкреслюють, що це не лише технічне володіння програмами й пристроями, а й здатність планувати, реалізовувати й оцінювати професійні завдання з опорою на ІКТ, усвідомлюючи педагогічну, організаційну, правову й етичну складові їх застосування (Пєтухова, 2008).

Структурно ІКТ-компетентність охоплює:

– знання про види, можливості й обмеження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;

– уміння шукати, аналізувати, відбирати, зберігати, обробляти та передавати інформацію з використанням цифрових інструментів;

– навички створення власних цифрових продуктів (презентації, відео, веб-сторінки, онлайн-курси, інформаційні матеріали), у тому числі для освітніх і культурних цілей;

– готовність дотримуватися норм інформаційної безпеки, авторського права, етики онлайн-комунікації та медіаграмотності (Коропатник, 2018).

Для менеджера соціокультурної діяльності ІКТ-компетентність є цифровим інструментом ефективної організації й просування культурних проєктів: від планування і координації команди в онлайн-середовищі до створення цифрового контенту, ведення сторінок заходів у соцмережах, організації гібридних та онлайн-подій. У фаховій підготовці майбутніх менеджерів СКД ІКТ-компетентність формується через вивчення спеціальних курсів, інтегроване використання цифрових платформ в усіх дисциплінах, проєктну роботу, дистанційні та змішані формати навчання (*Стратегія післядипломної освіти*, 2018).

Цифровий профіль майбутнього менеджера СКД можна подати як систему взаємопо’язаних компонентів цифрової грамотності з орієнтацією на формулу «я маю / я вмію / я можу / я розумію / я усвідомлюю». Це передбачає виокремлення комплексу критеріїв і показників ІКТ-компетентності відповідно трьох логічних рівнів – елементарного, креативного, продуктивного.

Відповідно критерію володіння ІК-технологіями менеджер СКД:

– на елементарному рівні – вміє використовувати основні комп’ютерні й мобільні пристрої, типові програми та застосунки, розуміє й застосовує базові функції операційних систем, системного й прикладного ПЗ для розв’язання стандартних професійних завдань;

– на продуктивному рівні – вміє працювати з онлайн-сервісами, інтернет-ресурсами, файлами, застосовує цифрові інструменти для власного навчання та професійної діяльності;

– на креативному рівні – самостійно налаштовує й оновлює пристрої та програмне забезпечення, розуміє принципи обчислень, кодування й оброблення інформації, стежить за новими ІТ-трендами.

Критерій цифрової продуктивності передбачає, що майбутній фахівець:

– на елементарному рівні – застосовує різні програмні продукти, сервіси та платформи для викладання, оцінювання, організації навчання, адаптує цифрові інструменти до власних професійних задач;

– на продуктивному рівні – створює й редагує цифровий контент (тексти, презентації, відео, інтерактивні матеріали) для підвищення ефективності роботи;

– на креативному рівні – критично оцінює переваги й ризики цифрових технологій у професійній діяльності, зокрема їхній вплив на освітній процес та ширші суспільні зміни.

Критерій інформаційної обізнаності зорієнтовує на те, що здобувач освіти:

– на елементарному рівні – вміє шукати інформацію в інтернеті, користуватися онлайн-інструментами доступу до даних і контенту, вибудовувати й коригувати особисті стратегії пошуку, відрізняти надійні джерела від шахрайських;

– на продуктивному рівні – може оцінювати доречність і достовірність отриманої інформації, знає норми авторського права й академічної доброчесності та розуміє їх застосування до цифрового контенту;

– на креативному рівні – гнучко адаптує стратегії пошуку, критично оцінює джерела, розпізнає маніпуляції та пропаганду, протидіє їм.

Критерій ефективної роботи з даними містить ознаки компетентності:

– на елементарному рівні – вміє знаходити, зберігати, структурувати й опрацьовувати дані в цифрових середовищах, обирати адекватні способи їх візуалізації й подання;

– на продуктивному рівні – використовує дані для аналізу освітнього процесу, професійного й особистісного розвитку, вміє управляти персональними даними, забезпечувати конфіденційність;

– на креативному рівні – опрацьовує значні масиви даних (learning analytics), інтерпретує результати, обмінюється даними для підвищення якості навчання й дослідницької діяльності, дотримується юридичних та етичних вимог до роботи з даними.

Медіакультура майбутнього менеджера СКД означає, що він:

– на елементарному рівні – оцінює можливості та обмеження різних медіа у професійній діяльності, навчає колег безпечної й ефективної взаємодії з медіапростором;

– на продуктивному рівні – здобуває інформацію з різних медіаджерел, критично її інтерпретує, добирає оптимальні ресурси для розв'язання конкретних освітніх завдань, знає правила авторського права в медіасередовищі;

– на креативному рівні – впевнено й відповідально взаємодіє з медіапростором, створює елементи медіакультури, реалізує активну громадянську позицію.

Цифрова творчість здобувача передвищої та вищої освіти проявляється:

– на елементарному рівні – вміє створювати та редагувати цифровий контент у різних форматах, використовує цифрові засоби для професійного самовираження;

– на продуктивному рівні – інтегрує різні джерела інформації в новий навчальний контент, творчо організовує форми освітнього процесу із застосуванням ІКТ;

– на креативному рівні – розробляє власні дидактичні матеріали та рекомендації щодо вибору й використання цифрових інструментів з урахуванням потреб споживачів соціокультурних послуг.

Цифрове дослідження та розв'язання проблем як критерій сформованості ІКТ-компетентності передбачає, що здобувач:

– на елементарному рівні – орієнтується в дослідженнях із цифрової грамотності, використовує їх для самооцінювання власної компетентності та підтримки розвитку колег;

– на продуктивному рівні – спирається на наукові дані при вдосконаленні професійної діяльності, здатен розв'язувати типові технічні й управлінські проблеми, що виникають при використанні ІКТ;

– на креативному рівні – аналізує концептуальні підходи до цифрової діяльності, проводить власні дослідження, презентує результати та критично оцінює роль цифрових технологій у розвитку СКД.

Здатність майбутнього фахівця до цифрових інновацій означає:

– на елементарному рівні – вміє досліджувати й упроваджувати нові цифрові підходи до професійної діяльності, використовує цифрові інструменти для створення інноваційних продуктів і процесів;

– на продуктивному рівні – індивідуально й у команді бере участь у пізнавальній діяльності, спрямованій на усвідомлення проблем і викликів цифрового середовища та пошук шляхів їх розв'язання;

– на креативному рівні – здатен розробляти й поширювати нові методики використання цифрових технологій у професійній діяльності; бере участь в інноваційних соціокультурних і грантових проєктах, керує дослідженнями у сфері цифровізації СКД.

Цифрова комунікація здобувачів освіти з менеджменту СКД характеризується:

– на елементарному рівні – вміють добирати й використовувати широкий спектр цифрових інструментів для організації процесу СКД, розуміє доречність різних засобів для певних форматів взаємодії;

– на продуктивному рівні – обмінюються даними, інформацією та цифровим контентом, налагоджують зворотний з'язок у цифровому форматі, враховують потреби учасників процесу СКД в доступі й комунікації;

– на креативному рівні – дотримуються етичних норм онлайн-спілкування, поважають співрозмовників у публічних комунікаціях, зберігають

конфіденційність приватного спілкування й формують такі установки у колег та підлеглих; здатні ефективно комунікувати й навчати інших академічного та професійного спілкування в цифрових середовищах, адаптувати стратегії комунікації до різних аудиторій, працювати з даними, отриманими з кількох цифрових платформ.

Критерій цифрового співробітництва менеджера СКД містить ознаки:

– на елементарному рівні – використання цифрових сервісів для організації спільної роботи (спільні документи, вікі, онлайн-курси, віртуальні робочі простори), залучення підлеглих до створення спільних ресурсів і технологій СКД;

– на продуктивному рівні – вміє мотивувати й підтримувати людей у колективній діяльності з використанням цифрових інструментів;

– на креативному рівні – здатен працювати в командах цифрових лідерів, розробляючи стратегії впровадження цифрових технологій в СКД, удосконалювати зміст професійної діяльності та підвищувати її якість.

Отже, універсальними показниками сформованості ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів СКД обрано десять ознак:

– володіння ІЕ-технологіями;

– цифрова продуктивність;

– інформаційна обізнаність;

– ефективна робота з даними;

– медіакультура;

– цифрова творчість;

– цифрові дослідження;

– цифрові інновації;

– цифрова комунікація;

– цифрове співробітництво.

Показники кожного критерію охарактеризовано за трьома логічними рівнями: елементарний (низький), продуктивний (середній), креативний (високий).

Отже, сучасні цифрові трансформації кардинально змінюють роль менеджера соціокультурної діяльності; тепер від фахівця очікують не лише традиційних навичок, а й глибокого розуміння принципів роботи ШІ-технологій та їхньої інтеграції в стратегії культурного розвитку. Це породжує ключові виклики для професійних компетентностей: розвинену цифрову обізнаність (з акцентом на логіку алгоритмів штучного інтелекту – ШІ), етичну обізнаність щодо алгоритмічних рішень (наприклад, забезпечення інклюзії та доступу до культурних ресурсів), критичний аналіз цифрових даних, креативну співпрацю з генеративним ШІ (для генерування візуалів, контенту чи аудіо) та вміння слугувати посередником між людьми й технологіями як нового типу культурного лідера (Осаула, 2025). У зазначеному контексті функції менеджера СКД за семантичним підходом класифіковано на п’ять груп:

– *організаційно-управлінські* – фокусуються на плануванні, координації та втіленні проєктів і заходів: навички організації подій, проєктне планування, лідерство в команді, фінансова обізнаність, знання культурної політики й правових норм; значно посилює ці здібності штучний інтелект (ШІ), автоматизуючи пошук і первинний аналіз великих обсягів даних, що спрощує етапи підготовки та реалізації ініціатив (Газнюк, Бейлін, Соїна, 2024);

– *комунікативно-інтерактивні* – стосуються ефективної взаємодії з аудиторією, колегами та партнерами: комунікаційні навички, лідерство, залучення публіки, міжкультурна чутливість; у контексті ШІ ці функції набувають критичного значення, оскільки технології можуть посилювати соціальні диспропорції та нерівність, особливо для вразливих груп населення (Дарованець, 2024; Boyte, Ström, 2020; Hagerty, Rubinov, 2019); менеджери використовують чат-боти для діалогу, аналіз настроїв аудиторії чи цифрову міжкультурну комунікацію; це особливо актуально на тлі деградації громадських зв’язків, коли ШІ-платформи в соцмережах провокують

поляризацію та конфлікти «своїх проти чужих»; глобалізована цифрова культура також руйнує традиційні авторитети, вимагаючи нових інструментів культурної презентації, адаптованих до цінностей цифрового суспільства;

– *когнітивно-аналітичні* – функції відповідають за обробку даних, ухвалення рішень та адаптацію: аналітичні здібності, стійкість до стресу, гнучкість; ШІ часто генерує правдоподібну, але неточну інформацію, тому критичне мислення обов'язкове для верифікації ключових даних, попри зручність і привабливість їхнього подання (Газнюк, Бейлін, Соїна, 2024);

– *культурно-ціннісні* – формують етичну та естетичну основу: культурна компетентність, моральна відповідальність, міжкультурна емпатія; міжкультурні навички; ШІ сприяє інклюзії, цифровій рівності та розвитку лідерства в глобалізованому світі; поєднані з етикою, виховує культурну відповідальність за збереження різноманітності в умовах стирання національних кордонів; етична чутливість критично важлива для мультимодальних ШІ-систем, де ризики зростають через імітацію людських емоцій, волі чи моральних норм (Газнюк, Бейлін, Соїна, 2024; Ożegalska-Łukasik, Łukasik, 2023; Zmire, Chen, 2024);

– *техно-креативні* – охоплюють інновації, творчість і цифрову грамотність (креативне мислення, цифрова обізнаність); дозволяють ефективно використовувати ШІ для генерації ідей і контенту в культурних проєктах (Осаула, 2025).

У контексті цифрових соціокультурних трансформацій усі групи функцій і відповідно компетентностей менеджерів соціокультурної діяльності зазнають суттєвих змін під упливом штучного інтелекту (табл. 2.1). Зокрема, техно-креативні компетентності еволюціонують до роботи з генеративним мистецтвом, креативним програмуванням та дизайн-мисленням у віртуальних середовищах; культурно-ціннісні – зорієнтовуються на цифрову культурну чутливість, критичну оцінку

контенту від ШІ та забезпечення інклюзивності; когнітивно-аналітичні охоплюють аналіз великих даних (big data), прогностичні моделі та етичну експертизу застосування ШІ в культурній сфері; організаційно-управлінські трансформуються через автоматизацію логістики, цифрові платформи керування та алгоритмічне прогнозування.

Таблиця 2.1

Ознаки трансформації цифрових компетентностей менеджерів СКД під впливом ШІ

Група функцій	**Традиційні навички**	**Трансформація під упливом ШІ**	**Приклади застосування**
Техно-креативні	Креативність, цифрова обізнаність	Генеративне мистецтво, креативний код, дизайн-мислення в цифровому просторі	Створення AI-генерованих афіш, віртуальних інсталяцій
Культурно-ціннісні	Культурна грамотність, етика	Цифрова культурна свідомість, критика ШІ-контенту, інклюзивність	Моніторинг упереджень в алгоритмах, доступність для вразливих груп
Когнітивно-аналітичні	Аналітика, адаптивність	Big data, прогностичні моделі, етична оцінка ШІ	Прогноз відвідуваності подій, верифікація даних
Організаційно-управлінські	Планування, фінансова грамотність	Автоматизація логістики, цифрові платформи, алгоритмічне планування	Оптимізація бюджетів через AI-аналіз, автоматизоване розкладування
Комунікативно-інтерактивні	Лідерство, комунікація	Аналіз емоцій, чат-боти, цифрові міжкультурні діалоги	Персоналізована взаємодія з аудиторією в соцмережах

Таблиця 2.2 ілюструє, як ШІ не лише доповнює, а й радикально перебудовує професійний профіль менеджера СКД, роблячи акцент на гібридних навичках «людина + машина».

Таблиця 2.2

Профіль менеджера СКД: трансформація загальних компетентностей під упливом штучного інтелекту

Традиційні компетентності	**Трансформовані компетентності під упливом ШІ**	**Приклади практичного застосування**
Організація подій	Планування через цифрові платформи; автоматизація реєстрації, квитків та логістики; прогноз інтересів аудиторії	AI-розклади подій у Trello чи Eventbrite з прогнозом явки
Комунікативність	Гібридна взаємодія (людина – ШІ); чат-боти, соцмережі, віртуальні асистенти; цифровий етикет	Telegram-боти для зворотного зв’язку з учасниками
Аналітичне мислення	Інтерпретація Big Data та візуалізації; аналітика ШІ-інструментів для рішень	Tableau для аналізу відвідуваності культурних заходів
Культурна грамотність	Інтерпретація алгоритмічних рішень; робота з ШІ-генерованим культурним контентом; моніторинг цифрових трендів	Midjourney для адаптації культурних наративів у VR
Етична відповідальність	Техноетика, прозорість та інклюзія; оцінка етичності ШІ; протидія deepfake та маніпуляціям	Аудит алгоритмів на упередження в культурних рекомендаціях
Лідерські якості	Гуманне лідерство в цифрі; управління командами з ШІ-аналітикою	AI-дашборди для оцінки продуктивності команди

Продовження табл. 2.2

Проєктне мислення	Прогнозування ризиків і сценаріїв через інтелектуальні системи	Monte Carlo-симуляції в Asana для культурних проєктів
Організаторські здібності	Координація з цифровими асистентами; платформи управління подіями; цифрове делегування	Zapier для автоматизації завдань між інструментами
Знання культурної політики	Актуалізація цифрових прав та авторського права на ШІ-контент; нова нормативна база	Консультації з GDPR для ШІ-генерованих культурних даних
Фінансова грамотність	Оптимізація бюджетів ШІ; прогноз доходів; автогенерація звітів	QuickBooks AI для бюджетування фестивалів
Робота з аудиторією	Персоналізований досвід; реальний час аналізу поведінки та уподобань	Google Analytics з AI для сегментації культурної аудиторії
Міжкультурна компетентність	Глобальна аудиторія; ШІ-перекладачі; цифрова етика та інклюзія	DeepL + AI для багатомовних культурних кампаній
Цифрова грамотність	Глибоке розуміння алгоритмів; взаємодія з рекомендаційними та генеративними моделями	Prompt engineering для ChatGPT у плануванні подій
Креативність	Співтворчість з ШІ; генеративне мистецтво, тексти, візуали для інновацій	DALL-E для створення унікальних афіш культурних проєктів
Стресостійкість і адаптивність	Гнучке реагування на техзміни; гібрид людського та машинного інтелекту	Навчання на платформах типу Coursera AI для швидкої адаптації

Ця таблиця демонструє еволюцію від традиційних навичок до гібридного профілю, де ШІ посилює ефективність, але вимагає людського контролю для етики та креативності.

Штучний інтелект не витісняє загальні компетентності менеджера соціокультурної діяльності (СКД), а радикально змінює їхні форми прояву, акцентуючи на етичних, цифрових та когнітивних вимогах. У цифрову епоху ШІ перетворюється з інструменту на ціле середовище, що перебудовує культурні практики та професійні ролі. Аналіз великого обсягу даних, генеративні моделі та алгоритмічні системи радикально змінюють управлінські, комунікаційні, аналітичні й креативні процеси в культурній сфері, що вимагає перегляду системи підготовки фахівців.

Сформований профіль компетентностей менеджера СКД у ШІ-добу передбачає не просто освоєння технологій, а їх критичне, етично виважене та інноваційне застосування; це забезпечує культурну доступність, інклюзію та збереження різноманітності. Ключовим стає синтез техно-креативних умінь із ціннісно-орієнтованими принципами, що дозволяє зберігати гуманістичну основу в алгоритмізованих процесах. Менеджер СКД еволюціонує до ролі культурного медіатора, цифрового стратега та захисника гуманних цінностей у техноцентричному світі. Розвиток такого компетентнісного набору має стати стратегічним пріоритетом у професійній освіті та культурній політиці.

Ці положення відкривають напрями для емпіричних студій: розробка навчальних програм із гібридними компетентностями, аналіз кейсів ШІ-інтеграції в культурні проєкти та моніторинг етичних ризиків у національному контексті. Водночас недостатня розробленість методик формування саме загальних компетентностей у цифровому середовищі (а не просто технічних цифрових навичок) залишається проблемним аспектом. Потрібні подальші розробки, спрямовані на створення моделей, технологій і критеріїв оцінювання сформованості загальних компетентностей менеджерів СКД, що враховують специфіку професійної діяльності в соціокультурній сфері, виклики диджиталізації та вимоги європейського освітнього простору.

Отже, сучасний стан проблеми формування загальних компетентностей менеджерів СКД тісно пов’язаний із цифровізацією професійної освіти: розвиток цифрової грамотності й ІКТ-компетентності розглядається як

невід'ємна складова загальних компетентностей, потрібних для роботи у креативних індустріях та культурних інституціях (Симоненко, 2020; Гуралюк, 2022; Бобров, 2024; Дубняк, 2022).

Дослідження підготовки менеджерів соціокультурної діяльності в інформаційно-освітньому середовищі академічного простору демонструють, що використання онлайн-платформ, електронних ресурсів, мережевих форм взаємодії сприяє формуванню здатності до самоосвіти, цифрової комунікації, критичної оцінки інформації та гнучкої адаптації до змін.

2.2. Зміст дисципліни за вибором «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності»» у реалізації завдань формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів СКД

Для забезпечення ефективного формування окреслених у підрозділі 2.1 компетентностей (відповідно визначених критеріїв, показників і логічних рівнів) нами розроблено навчальну дисципліну за вибором закладу (або студентів) «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності», яку здобувачі передвищої освіти зі спеціальності 028 обирали на третьому курсі навчання.

Дисципліна покликана сформувати у здобувачів фахової передвищої освіти системні знання та практичні вміння у сфері цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності, здатність застосовувати сучасні цифрові технології для планування, організації, комунікації, моніторингу та оцінювання діяльності закладів культури, громадських і креативних організацій; забезпечити розуміння ролі цифрової трансформації у підвищенні ефективності управління соціокультурними проєктами, розвитку цифрової культури організацій та формуванні конкурентоспроможності менеджера на сучасному ринку праці; сприяти розвитку інформаційної та цифрової грамотності, навичок командної роботи в цифровому середовищі, етичного ставлення до захисту персональних даних і дотримання авторських прав (додаток Д).

Дисципліна розвиває загальні компетентності менеджерів СКД:

Інтегральна компетентність. Здатність вирішувати типові спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері менеджменту соціокультурної діяльності, що вимагає застосування положень і методів організації дозвілля, культурного простору та діяльності у сфері культури, та може характеризуватися невизначеністю умов; нести відповідальність за результати своєї діяльності; здійснювати контроль інших осіб у визначених ситуаціях.

Загальні компетентності (зі Стандарту ФПО 028):

– здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;

– здатність спілкуватися державною мовою усно і письмово;

– здатність спілкуватися іноземною мовою;

– здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології;

– здатність виявляти ініціативу та підприємливість;

– здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

Нами уточнено показники ІКТ-компетентності та побудовано логіку їх рівневого дослідження (підр. 2.1).

Дисципліна забезпечує програмні результати навчання (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Співвідношення програмних результатів навчання із очікуваними результатами дисципліни

Програмний результат навчання (Стандарт ФПО 028)	**Очікувані результати навчання дисципліни**
Знати та застосовувати загальні та спеціальні акти законодавства, у тому числі щодо дотримання авторських та суміжних прав та захисту персональних даних.	Пояснювати основні положення Закону України «Про авторське право і суміжні права», Закону про захист персональних даних у контексті цифрової діяльності; застосовувати норми кіберетики та інформаційної безпеки при роботі з цифровими ресурсами закладу СКД.

Продовження табл. 2.3

Застосовувати основні інструменти планування та реалізації проєктів у культурному секторі.	Розробляти план цифрового проєкту (онлайн-заходу, промокампанії) з використанням інструментів управління проєктами (Trello, Asana); визначати етапи, ресурси, терміни, відповідальних; вести моніторинг виконання.
Демонструвати інформаційну та цифрову грамотність у професійній та комунікаційній діяльності.	Користуватися хмарними сервісами (Google Workspace, Microsoft 365); застосовувати системи управління проєктами; здійснювати базову веб-аналітику та аналітику соціальних мереж; розумітися на цифрових ризиках і способах захисту інформації.
Розробляти інформаційні, розпорядчі та організаційні документи у межах поставлених завдань.	Складати техзавдання, кошторис цифрового проєкту, звіти про реалізацію; готувати презентації результатів; вести документообіг у системах електронного обміну даними.
Підбирати команду та управляти нею для досягнення професійних цілей.	Формувати команду для реалізації цифрового проєкту; розподіляти завдання через системи управління проєктами; здійснювати контроль і зворотний зв’язок у цифровому середовищі (e-mail, месенджери, відеоконференції).
Здійснювати міжособистісну, соціальну, у тому числі професійну комунікацію, зокрема через електронні ресурси.	Планувати та реалізовувати комунікаційну стратегію закладу культури через електронну пошту, соціальні мережі, месенджери; модерувати онлайн-спільноти; дотримуватися етичних норм цифрової комунікації.
Організовувати та проводити культурно-мистецькі заходи.	Використовувати цифрові інструменти для організації онлайн та гібридних культурних заходів (реєстрація учасників, трансляція, зворотний зв’язок, аналіз залученості аудиторії).

Продовження табл. 2.3

Визначати зацікавлені сторони для досягнення професійних цілей та застосовувати різні способи та формати співпраці з ними.	Визначати цільові аудиторії в цифровому середовищі; розробляти формати взаємодії з партнерами, спонсорами, учасниками через цифрові канали (сайти, соцмережі, платформи); аналізувати результати.
Обирати способи заохочення громадян, у тому числі осіб з інвалідністю, до культурного самовираження, споживання ними якісного культурного, мистецького та дозвіллєвого продукту (послуги) та обґрунтовувати свій вибір.	Розробляти промокампанії в соціальних мережах; створювати інформаційні матеріали про культурні послуги закладу; вибирати доступні формати цифрової взаємодії для різних категорій громади.
Демонструвати власні професійні компетентності та готовність до професійної діяльності.	Презентувати результати індивідуального проєкту цифровізації менеджменту СКД; аргументувати вибір цифрових інструментів; показати готовність до розв’язання типових професійних задач у цифровому середовищі.

До змісту програми дисципліни віднесено вісім тем, яким відповідають також і практичні заняття.

Тема 1. Цифровізація менеджменту соціокультурної діяльності: основні поняття та тренди передбачає опанування основних понять: «цифровізація», «цифрова трансформація», «digital-менеджмент», їх взаємозв’язок. Особливості цифровізації організацій культури, креативних індустрій, закладів дозвілля, громадських установ. Цифрова економіка та цифрове суспільство: глобальні тренди та вплив на культурний сектор. Цифрові компетентності менеджера соціокультурної діяльності (за стандартами МОН, ЮНЕСКО). Рівні цифровізації організації СКД: від базових інструментів до інтегрованої цифрової системи. Приклади успішної цифровізації закладів культури в Україні та світі.

Тема 2. Цифрова інфраструктура організації соціокультурної діяльності вивчає хмарні сервіси як основа цифрової інфраструктури: Google

Workspace, Microsoft 365. Організація електронної пошти, календарів, спільного доступу до документів і файлів. Системи управління проєктами та завданнями (Trello, Asana, Monday.com). Основи електронного документообігу в організації СКД. Вибір відповідних для закладу цифрових платформ і сервісів з урахуванням бюджету, потреб, досвіду команди. Інтеграція хмарних рішень: безпека, резервне копіювання, масштабованість.

Тема 3. Цифрові інструменти планування та організації культурно-мистецьких заходів. Онлайн-реєстрація учасників, електронні білети, системи бронювання місць. Календарне планування заходів, синхронізація розкладів команди. Чек-листи, мережеві графіки, розподіл завдань у системах управління проєктами. Інтеграція цифрових сервісів для комплексної підготовки культурного заходу (планування, комунікація, збір вибору, оцінка якості). Практика: розробка цифрового плану конкретного заходу СКД.

Тема 4. Цифрові комунікації та просування культурних продуктів. Сайти закладів культури: структура, функціонал, актуальність інформації. Соціальні мережі як канали комунікації: Facebook, Instagram, TikTok, YouTube для культури. Контент-стратегія закладу: цілі, аудиторія, типи контенту (текстовий, візуальний, відео), календар публікацій. SMM (Social Media Marketing): особливості просування культурних подій. Робота з лідерами думок і інфлюенсерами у сфері культури. Email-маркетинг для комунікації з постійною аудиторією. Практика: розробка простої контент-стратегії для закладу СКД.

Тема 5. Моніторинг, аналітика та оцінювання в цифровому середовищі. Інструменти збору зворотного зв’язку: онлайн-опитування, форми, анкети (Google Forms, Typeform). Введення в веб-аналітику: перегляди, охоплення, залученість користувачів. Аналітика соціальних мереж: охоплення, взаємодія, конверсії, демографія аудиторії. Побудова простих панелей показників (dashboard) у табличних процесорах (Google Sheets, Excel). Інтерпретація даних для прийняття управлінських рішень. Оцінювання ефективності цифрових проєктів СКД.

Тема 6. Цифрова безпека, кіберетика та захист персональних даних. Ризики цифрового середовища: витік даних, кібербулінг, фішинг, неналежне використання контенту. Основи кібербезпеки для організації СКД: паролі, двофакторна автентифікація, резервне копіювання, регулярні оновлення. Закон України «Про захист персональних даних»: права даних, обов'язки організацій. Авторське право і ліцензії Creative Commons при роботі з контентом. Етика онлайн-комунікації в межах команди та з публікою. Безпека праці в цифровому середовищі: мінімізація інформаційного перевантаження, психічного здоро'я.

Тема 7. Проєкт цифровізації менеджменту в організації соціокультурної діяльності. Вибір об'єкта проєктування: реальна організація СКД або ситуаційний кейс. Діагностика поточного рівня цифровізації: аудит, анкетування команди. Постановка цілей і завдань проєкту, обґрунтування актуальності. Вибір цифрових рішень (хмарні сервіси, системи, платформи) з обґрунтуванням. План впровадження: етапи, ресурси, кошти, ризики, способи їх мінімізації. Очікувані результати та показники ефективності. Презентація та захист проєкту перед групою.

Тема 8. Впровадження цифрових рішень і розвиток цифрової культури організації. Поняття «впровадження цифрових рішень» у закладах культури та СКД. Етапи впровадження: підготовка, пілотування, масштабування, підтримка. Управління змінами в організації: опір змінам, типові причини опору цифровізації, методи подолання (інформування, залучення, підтримка, навчання). Розвиток цифрової культури організації: цінності, норми, правила використання цифрових інструментів, роль керівництва та «цифрових лідерів» у колективі. Навчання персоналу: форми (тренінги, майстер-класи, наставництво, мікронавчання), план підвищення цифрової грамотності працівників закладу. Оцінка ефективності впроваджених цифрових рішень: поняття ROI (окупність інвестицій), показники ефективності (економія часу, збільшення аудиторії, підвищення якості послуг). Документальне

закріплення змін: внутрішні регламенти, інструкції, політики використання цифрових сервісів, правила інформаційної безпеки. Аналіз успішних і проблемних кейсів впровадження цифрових рішень у закладах культури (український та міжнародний досвід).

Прикладами лекцій стали:

Лекція 1. Цифровізація менеджменту соціокультурної діяльності: основні поняття та тренди.

Мета лекції: сформувати у здобувачів фахової передвищої освіти уявлення про сутність цифровізації та цифрової трансформації в сфері соціокультурної діяльності, розкрити зміст поняття digital-менеджмент, показати основні глобальні тренди цифрової економіки й цифрового суспільства та їх вплив на заклади культури, а також окреслити структуру ІКТ-компетентностей сучасного менеджера СКД (Додаток Е).

Тип лекції: проблемно-інформаційна, з елементами лекції-презентації та лекції-бесіди (поєднання пояснення теоретичного матеріалу з аналізом реальних кейсів цифровізації закладів культури та обговоренням із здобувачами).

Методи навчання: словесні: пояснення, розповідь, проблемний виклад, евристична бесіда, обговорення прикладів; наочні: демонстрація презентації, відеофрагментів, веб-сторінок і цифрових платформ закладів культури; інтерактивні: міні-дискусія, мозковий штурм щодо визначення рівня цифровізації обраної організації, робота в малих групах з аналізу кейсів.

Засоби навчання: мультимедійна презентація (слайди з ключовими поняттями, схемами рівнів цифровізації, прикладами кейсів); комп’ютер або ноутбук викладача, мультимедійний проєктор, екран; доступ до Інтернету для демонстрації сайтів, онлайн-турів, сторінок у соцмережах закладів культури; роздаткові матеріали (структурно-логічні схеми, чек-лист для оцінки рівня цифровізації організації).

Лекція 3. Цифрові інструменти планування та організації культурно-мистецьких заходів (Додаток Е).

Мета лекції: сформувати у здобувачів цілісне уявлення про цифрові інструменти, що застосовуються для планування та організації культурно-мистецьких заходів, навчити розуміти логіку використання онлайн-реєстрації, електронних білетів, систем бронювання, календарних сервісів і систем управління завданнями, а також показати можливості інтеграції цих сервісів у єдиний цифровий план заходу СКД.

Тип лекції: інтерактивна проблемно-пояснювальна лекція з елементами демонстрації, аналізу кейсів і міні-практикуму.

Методи: словесні (розповідь, пояснення, проблемний виклад, бесіда); наочні (демонстрація інтерфейсів сервісів онлайн-реєстрації, електронних білетів, календарів, Trello/Asana); інтерактивні (мозковий штурм, розбір реальних або змодельованих кейсів, робота в малих групах).

Засоби: мультимедійна презентація; комп’ютер/ноутбук викладача й здобувачів; проєктор; доступ до Інтернету; демонстраційні акаунти або безплатні версії Google Forms, Google Calendar, систем бронювання й Trello/Asana; роздаткові чек-листи (структура цифрового плану заходу) (Семенихіна, Юрченко, 2017).

Лекція 8. Впровадження цифрових рішень і розвиток цифрової культури організації (Додаток Е).

Мета лекції: сформувати в здобувачів розуміння послідовності впровадження цифрових рішень у закладах СКД, навчити враховувати людський фактор і опір змінам, розробляти плани навчання персоналу, оцінювати ефективність цифрових змін та закріплювати їх у регламентах організації.

Тип лекції: інтерактивна установча лекція-інструктаж з елементами кейс-анілізу, групового обговорення й демонстрації реальних прикладів впровадження цифровізації у закладах культури України та світу.

Методи: словесні (пояснення, інструктаж, проблемний виклад), наочні (схеми етапів впровадження, таблиці управління змінами, приклади регламентів), інтерактивні (обговорення причин опору, розробка мініпланів навчання персоналу, аналіз успішних та проблемних кейсів).

Засоби: мультимедійна презентація; ПК/ноутбук, проєктор; шаблони для діагностики рівня цифровізації, таблиці для плану впровадження й оцінки ефективності (у Google Docs/Sheets); доступ до Інтернету для пошуку інформації про реальні заклади СКД.

Лекція є фундаментальною формою передачі знань у підготовці фахівців з соціокультурної діяльності (СКД), дозволяючи систематизувати теоретичну базу та формувати практичні навички для культурного менеджменту.

Лекція є ключовою формою організації освітнього процесу у закладао освіти, зокрема в підготовці фахівців з соціокультурної діяльності (СКД), де вона забезпечує системну передачу знань, формування професійних компетентностей та мотивацію до практичної роботи в культурному менеджменті.

Лекція виконує низку дидактичних функцій: інформаційну (передача фундаментальних знань про СКД, нормативну базу та теорії культури), розвиваючу (стимулювання критичного мислення, креативності та аналітичних навичок через обговорення викликів, як фінансування подій чи цифрова трансформація культурних інституцій) та виховну (формування цінностей сталого розвитку, соціальної відповідальності та етичних принципів у менеджменті культури). У контексті підготовки менеджерів СКД вона інтегрує теорію з практикою, готуючи до реальних завдань, таких як організація фестивалів, проєктний менеджмент чи робота з аудиторією, що особливо актуально для українських вишів з міждисциплінарним фокусом на гуманітарні та аграрні аспекти.

Лекція дозволяє одночасно охопити велику групу студентів, забезпечуючи стандартизовану базу знань, необхідну для компетентностей

EQF, ESG та soft skills (підприємницьких, комунікативних, організаційних). Вона сприяє переходу від пасивного сприйняття до активної участі через комбінацію з case-study, gamification (наприклад, Kahoot) чи дискусіями, підвищуючи мотивацію та адаптивність до викликів культурного сектору, як воєнний час чи економічна нестабільність. У порівнянні з семінарами, лекція економить час на базову інформацію, але доповнює її практичними формами для повноцінної підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності.

У цифрову еру лекція еволюціонує: інтегрує мультимедіа, онлайн-платформи (Google Forms, Trello) та blended learning, роблячи СКД-освіту інноваційною та доступною. Вона не лише передає знання, а й розвиває цифрову грамотність, лідерство та готовність до інновацій, забезпечуючи конкурентоспроможність випускників на ринку культурних послуг. Це робить лекцію незамінною основою для компетентнісного підходу в СКД.

Вступна лекція знайомить студентів з основними поняттями курсу, його структурою та актуальністю СКД у сучасному суспільстві, наприклад, ролью культурних подій у формуванні громадської ідентичності. Вона мотивує аудиторію, окреслює ключові компетентності, такі як комунікативні та креативні, та пояснює зв’язок з професійною діяльністю, як організація фестивалів чи проєктний менеджмент у культурній сфері. Це створює основу для подальшого навчання, стимулюючи інтерес до міждисциплінарних підходів у СКД.

Оглядова лекція охоплює широкий спектр тем, надаючи панорамний погляд на соціокультурний менеджмент, включаючи історію, теорії культури та сучасні тенденції, як цифрова трансформація культурних інституцій. Викладач систематизує ключові напрямки СКД, такі як дозвіллєва діяльність чи спеціальні події, допомагаючи студентам орієнтуватися в складних взаємозв’язках. Вона корисна для початкових етапів підготовки, формуючи загальне бачення та готуючи до глибшого аналізу.

Проблемна лекція акцентує на суперечливих питаннях СКД, наприклад, викликах фінансування культурних проєктів в умовах економічної нестабільності чи інтеграції сталого розвитку. Викладач ставить відкриті питання, стимулюючи дискусію та критичне мислення, що розвиває аналітичні навички менеджерів СКД. Цей вид ідеальний для тренування soft skills, як вирішення конфліктів у команді культурних подій.

Інформаційна лекція фокусується на передачі фактичних даних, таких як нормативна база СКД, статистика культурного сектору чи приклади успішних кейсів в Україні. Вона забезпечує базові знання без зайвої інтерпретації, що корисно для засвоєння термінології та стандартів, наприклад, EQF у культурній освіті. Студенти вчаться швидко оперувати інформацією для планування заходів.

Настановча лекція готує до практичних занять, надаючи чіткі інструкції щодо методів організації СКД, як етапи планування фестивалю чи використання інструментів типу Trello для проєктного менеджменту. Вона формує операційні навички, акцентуючи на кроках реалізації, що критично для компетентностей у культурному менеджменті. Це сприяє переходу від теорії до практики в підготовці фахівців.

Узагальнююча лекція підводить підсумки модуля чи курсу, аналізуючи кейси реальних проєктів СКД, наприклад, вплив культурних подій на соціальну згуртованість. Вона закріплює знання, виявляє прогалини та мотивує до самоперевірки, готуючи до іспитів чи сертифікацій. У контексті СКД це допомагає інтегрувати підприємницькі та організаційні компетентності.

Лекція-діалог передбачає активну взаємодію, де студенти обговорюють ідеї, наприклад, креативні підходи до спеціальних подій у СКД. Викладач модерує дискусію, розвиваючи комунікативні навички та командну роботу, ключові для менеджерів культури. Цей формат підвищує залученість і адаптивність до реальних сценаріїв.

Лекція-консультація роз'яснює складні аспекти, як застосування ESG-принципів у культурних проєктах чи правові нюанси СКД. Вона індивідуалізує навчання, відповідаючи на запитання студентів і коригуючи розуміння, що ідеально для підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності. Це посилює глибину знань у міждисциплінарних темах.

Інструктивна лекція детально описує алгоритми дій, наприклад, покрокове планування культурно-дозвіллєвих програм чи gamification у СКД за допомогою Kahoot. Вона формує практичні уміння, як бюджетування подій, забезпечуючи готовність до професійної діяльності. Корисна для технічних аспектів підготовки.

Візуалізаційна лекція використовує мультимедіа, інфографіку чи відео для ілюстрації динаміки СКД, наприклад, етапи організації фестивалів чи вплив подій на аудиторію. Вона полегшує сприйняття візуального контенту, розвиваючи креативність і цифрову компетентність у культурному менеджменті. Ідеальна для сучасних освітніх технологій у закладах освіти.

Отже, лекція є незамінним інструментом у підготовці фахівців СКД, поєднуючи теоретичну базу з практичними компетентностями. Лекція систематизує знання, розвиває критичне мислення та soft skills, адаптуючись до цифрових викликів для ефективного культурного менеджменту. Її різноманітні види забезпечують комплексну підготовку, від мотивації до практичного застосування, роблячи випускників конкурентоспроможними в СКД. У підсумку, лекція формує основу компетентнісного підходу в коледжах культури і мистецтв.

2.3. Практикоорієнтований підхід до формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх фахівців

Практикоорієнтований підхід до підготовки майбутніх фахівців полягає в такій організації освітнього процесу, за якої зміст навчання, методи і форми максимально наближені до реального контексту майбутньої професійної

діяльності здобувачів освіти. Він забезпечує не лише засвоєння теорії, а й цілеспрямований розвиток умінь застосовувати знання для розв'язання реальних або змодельованих професійних завдань, що сприяє формуванню конкурентоспроможності випускників на ринку праці (Вишківська, Патлайчук, Голікова, 2022).

Практикоорієнтований підхід розглядають як концепт організації освітнього процесу, спрямований на професіоналізацію підготовки майбутніх фахівців через поєднання теоретичної, практичної й методичної складових (Майковська, 2016). Основні складові підходу: цільова складова: орієнтація цілей підготовки на кінцевий продукт освіти – сформовані професійні компетентності, конкурентоспроможність і готовність випускника до реальної професійної діяльності; змістова складова: добір і структуризація змісту навчальних дисциплін відповідно до контексту майбутньої професії, інтеграція теоретичного й практичного матеріалу, посилення прикладного та міждисциплінарного компонентів; його сутність полягає в наближенні змісту навчальних дисциплін до контексту майбутньої професії, орієнтації на кінцевий продукт навчання та реальні професійні результати студентів.

Діяльнісна складова підходу передбачає:

– запровадження практико-орієнтованих технологій (проєктне навчання, кейс-метод, контекстне й проблемне навчання, ділові та рольові ігри, групові дискусії);

– організація діяльності здобувачів через розв'язання реальних або змодельованих професійних ситуацій, стажування, дуальну освіту;

– використання реальних практичних завдань, тренінгів, проєктів, що моделюють або відтворюють умови професійної діяльності (Савицька, 2013);

– переважання активних та інтерактивних методів навчання (проєктні технології, тренінги, ситуативні задачі), які забезпечують діяльнісний характер здобуття знань (Стинська, Прокопів, Кравець, 2025).

Особистісна та результативна складові містять:

– формування професійної компетентності, готовності до професійної діяльності та розвитку особистісних якостей (відповідальність, самостійність, креативність, здатність до співпраці);

– забезпечення свободи, самостійності та співробітництва в навчанні, що, за окремими авторами, розглядається як ключові елементи практикоорієнтованого навчання.

Практикоорієнтований підхід розглядають як важливий механізм реалізації компетентнісного підходу, оскільки він поглиблює практичну спрямованість змісту освіти й підпорядковує знання формуванню умінь та досвіду діяльності.

У сучасних стандартах вищої та фахової передвищої освіти України суттєво розширено практико-орієнтований компонент підготовки, що проявляється в балансі теоретичних і практичних модулів, інтегрованих практик, проєктної діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Порівняння практикоорієнтованого з традиційним підходом

Аспект	**Традиційний підхід**	**Практикоорієнтований підхід**
Спрямованість	Передача знань, відтворення теорії	Застосування знань у професійних ситуаціях
Зміст навчання	Переважно теоретичний матеріал	Зміст, наближений до реальної професії
Методи	Пояснювально-ілюстративні, репродуктивні	Активні, інтерактивні, діяльнісні
Результат	Поінформованість, академічні знання	Професійні компетентності й досвід діяльності

Педагогічні умови реалізації:

– необхідне тісне партнерство закладу освіти з роботодавцями й базами практики, що забезпечує доступ здобувачів до реальних виробничих, соціальних чи культурних середовищ;

– важливими умовами є оновлення освітніх програм, розроблення інтегрованих практико-орієнтованих завдань, впровадження індивідуальних освітніх траєкторій, цифрових інструментів і засобів моделювання професійних ситуацій.

Практикоорієнтований підхід до підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності реалізується через наближення освітнього процесу до реальних умов управління культурно-дозвіллєвими програмами, івент-менеджментом і соціокультурними проєктами. Він акцентує практичні навички створення сценаріїв, організації масових заходів, комунікації з аудиторією та співпраці з партнерами, що формує професійну компетентність фахівців.

Практикоорієнтований підхід у підготовці менеджерів соціокультурної діяльності передбачає інтеграцію теоретичних знань про технології соціокультурної сфери з практичними завданнями, орієнтованими на формування комунікативних, організаторських і креативних здібностей. Курси на кшталт «Практикум із соціокультурної діяльності» фокусуються на створенні культурно-дозвіллєвих програм для різних категорій населення та розв’язанні поточних управлінських завдань.

Ключові складові реалізації забезпечую практичні форми: навчальна практика з основ менеджменту в закладах культури, виробнича практика з івент-технологій, соціокультурного проєктування та інформаційно-комунікативного консультування; методи та технології: проєктне навчання, кейс-методи, рольові ігри, створення сценаріїв і проєктів, дуальна освіта з партнерами з культурної сфери.

Перевагами для фахівців є підвищення готовності до професійної діяльності: навички організації культурних подій, психології роботи з людьми, цифрового менеджменту в соціокультурній сфері. Забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці через практичний досвід і відповідність вимогам галузі гостинності, культури та комунікацій. У руслі ідей зазначеного підходу навчальною програмою дисципліни «Основи

цифровізації менеджменту СКД» передбачено практичні заняття, що відповідають тематиці лекцій (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Відповідність тем і методики практичних занять змістові лекційного матеріалу

№ з/п	Назва теми	Зміст практичного заняття	Кількість годин (денна форма)
1	**Тема 1.** Цифровізація менеджменту соціокультурної діяльності: основні поняття та тренди	Аналіз прикладів цифровізації закладів культури (українських та зарубіжних); визначення рівня цифрової зрілості обраної організації СКД за заданими критеріями.	2
2	**Тема 2.** Цифрова інфраструктура організації соціокультурної діяльності	Робота з хмарними сервісами (Google Workspace / Microsoft 365): створення спільних папок, налаштування доступів, календарів, спільних документів; ознайомлення з інтерфейсом систем управління проєктами (Trello, Asana).	2
3	**Тема 3.** Цифрові інструменти планування та організації культурно-мистецьких заходів	Створення цифрового плану культурного заходу в системі управління проєктами: постановка завдань, визначення термінів, відповідальних, контроль виконання; розробка онлайн-форми реєстрації учасників заходу.	2
4	**Тема 4.** Цифрові комунікації та просування культурних продуктів	Розробка простого контент-плану для соціальної мережі закладу культури; підготовка серії публікацій (текст + візуал) для промоції культурно-мистецького заходу; аналіз прикладів SMM-кампаній.	2

Продовження табл. 2.5

5	**Тема 5.** Моніторинг, аналітика та оцінювання в цифровому середовищі	Створення онлайн-анкети (Google Forms) для збору зворотного зв'язку від відвідувачів; експорт відповідей у Google Sheets / Excel; побудова простих діаграм і таблиць для аналізу результатів. Розрахунок базових показників ефективності онлайн-активності.	2
6	**Тема 6.** Цифрова безпека, кіберетика та захист персональних даних	Визначення ризиків для конкретного закладу СКД у цифровому середовищі; розробка переліку правил кібербезпеки та етичної поведінки онлайн для працівників закладу; аналіз кейсів порушення авторських прав і захисту персональних даних.	2
7	**Тема 7.** Проєкт цифровізації менеджменту в організації соціокультурної діяльності	Робота в малих групах над проєктом цифровізації обраної організації: уточнення цілей, вибір цифрових інструментів, формування структури проєкту, підготовка чернетки презентації.	2
8	**Тема 8.** Впровадження цифрових рішень і розвиток цифрової культури організації	Розробка короткого плану управління змінами для впровадження конкретного цифрового рішення в закладі СКД (етапи, відповідальні, можливий опір, заходи підтримки); визначення показників оцінювання ефективності (ROI) обраного цифрового проєкту.	2
		Всього	**16**

У ході реалізації завдань дисципліни «Основи цифровізації менеджменту СКД» використано *методи навчання і викладання:*

– словесні методи: проблемна та оглядова лекція, розповідь-пояснення, міні-лекції, обговорення актуальних кейсів цифровізації у закладах культури;

– практичні методи: робота з цифровими сервісами на комп'ютері та у хмарі, аналіз і розбір реальних кейсів цифровізації, виконання практичних завдань у Google Workspace, Microsoft 365, системах управління проєктами;

– методи формування пізнавальних інтересів: навчальні дискусії про тренди цифровізації культури, робота з реальними проєктами закладів культури своєї території, демонстрація результатів колег;

– методи стимулювання й мотивації: командні проєктні завдання (реальні замовники або ситуаційні кейси), проміжні презентації результатів, взаємне оцінювання;

– комп'ютерні й мультимедійні методи: мультимедійні презентації, відеоінструкції, вебінари, елементи дистанційного та змішаного навчання через LMS, онлайн-дискусійні форуми, практика у віртуальних середовищах.

Практичне заняття 1 «Робота з хмарними сервісами Google Workspace / Microsoft 365 та системами управління проєктами (Trello, Asana)» своєю метою має: закріпити теоретичні знання щодо організації цифрової інфраструктури закладу соціокультурної діяльності; сформувати вміння працювати з хмарними сервісами (створення спільних папок, налаштування доступів, календарів, спільних документів) та ознайомити здобувачів з базовим інтерфейсом і логікою роботи систем управління проєктами Trello та Asana.

Структура заняття:

1. Організаційна частина.
2. Актуалізація теоретичних знань.
3. Інструктаж щодо роботи з хмарними сервісами.
4. Практична робота в Google Workspace / Microsoft 365.
5. Ознайомлення з інтерфейсом Trello / Asana.
6. Обговорення результатів.
7. Підбиття підсумків.

Методами навчання обрано: усний інструктаж; демонстрацію дій викладача на екрані (screen-sharing / проєктор); практичну роботу здобувачів за

комп’ютером; міні-обговорення і взаємодопомогу в парах/малих групах; аналіз типових помилок.

Перелік практичних завдань і порядок їх виконання відображено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Зміст і порядок виконання завдань практичного заняття 1

№	Завдання	Порядок виконання
1	Створення спільної папки та налаштування доступів	1. Увійти в обліковий запис Google / Microsoft (за вибором або за завданням викладача). 2. Створити папку з назвою виду «Цифровий проєкт ПІБ / назва групи». 3. Налаштувати спільний доступ: додати одногрупників та викладача з правами «Редагувати» або «Переглядати» (за інструкцією). 4. Скопіювати посилання на папку для звітності.
2	Створення спільного документа і базових правил роботи	1. У створеній папці створити документ (Google Docs / Word Online) «Правила цифрової взаємодії в команді». 2. Внести до документа 5-7 правил (з розподілом ролей між учасниками). 3. Перевірити, як відображаються курсори інших користувачів у спільному документі; коротко обговорити.
3	Робота з календарем та плануванням події	1. Відкрити Google Calendar / Outlook Calendar. 2. Створити подію «Командна нарада щодо цифрового проєкту» із зазначенням дати, часу, опису та посилання на спільну папку. 3. Додати учасників (одногрупників, викладача) та надіслати запрошення. 4. Переглянути, як подія відображається у календарях учасників.
4	Ознайомлення з інтерфейсом Trello / Asana	1. Зареєструватися або увійти в Trello / Asana. 2. Створити дошку (board/project) з назвою «Цифровий проєкт СКД». 3. Додати три списки (To Do / В роботі / Виконано).

Продовження табл. 2.6

		4. Створити щонайменше 5 карток/завдань (наприклад, «Аналіз стану цифровізації», «Розробка анкети», «Підготовка презентації»). 5. Додати до однієї з карток: опис, дедлайн, виконавця.
5	Обговорення та коригування	1. Презентація одним представником групи спільної папки, документа, календаря та дошки Trello / Asana. 2. Колективне обговорення з акцентом на зручність, проблеми, можливості застосування в реальному закладі СКД. 3. Коригування налаштувань (якщо потрібно).

Методикою виконання практичних завдань передбачено:

– для завдання 1 студенти послідовно повторюють дії викладача, звертаючи увагу на відмінності між типами доступу («Перегляд», «Коментування», «Редагування»), та відразу пробують надати доступ одногрупникам;

– для завдання 2 група формує короткі правила роботи у спільних документах (іменування файлів, терміни оновлення, заборона видалення без узгодження, коментування замість «правок по-тихому» тощо);

– для завдання 3 важливо пояснити зв’язок календаря з e-mail та мобільними пристроями, а також роль нагадувань у командній роботі;

– для завдання 4 викладач спочатку демонструє базові елементи інтерфейсу Trello / Asana (дошка, список, картка, дедлайни, виконавці), потім здобувачі самостійно створюють просту структуру для свого майбутнього проєкту цифровізації;

– для завдання 5 бажано організувати короткі міні-презентації (2-3 хвилини) від кожної групи та порівняти варіанти організації дошок і папок.

Викладачем запропоновано низку контрольних запитань:

1. Які переваги використання спільних папок і документів у роботі закладу соціокультурної діяльності?

2. Чим відрізняються різні рівні доступу до файлів у хмарних сервісах?

3. Як календарі Google / Microsoft допомагають у плануванні командної роботи?

4. Які основні елементи інтерфейсу Trello / Asana та їхнє призначення?

5. Як системи управління проєктами можуть підвищити прозорість та контроль виконання завдань у закладі культури?

Рекомендованими джерелами інформації стали:

– офіційні довідкові матеріали Google Workspace та Microsoft 365 (онлайн-довідка, навчальні курси);

– довідка та навчальні матеріали Trello / Asana (розділи Help, Templates, Blog);

– методичні рекомендації з розвитку цифрових компетентностей працівників культури та публічної сфери.

Необхідне матеріально-технічне забезпечення:

– комп’ютерний клас з доступом до Інтернету;

– облікові записи Google / Microsoft для кожного здобувача;

– проєктор для демонстрації дій викладача;

– доступ до Trello / Asana.

Результати заняття: створена спільна папка з налаштованими доступами; спільний документ з правилами командної роботи; подія в календарі з запрошеннями; дошка Trello / проєкт Asana з щонайменше 5 завданнями. Оцінюються: повнота та коректність технічних дій (створення, налаштування доступів, календаря, дошки); логічність структури папок, документів і дошки; здатність пояснити можливості застосування інструментів у реальному закладі СКД; активність та взаємодія в процесі роботи (Додаток Ж).

Практичне заняття 3 «Створення цифрового плану культурного заходу в системі управління проєктами: постановка завдань, визначення термінів,

відповідальних, контроль виконання; розробка онлайн-форми реєстрації учасників заходу» своєю метою має закріпити теоретичні знання щодо проєктного планування культурних заходів; сформувати вміння працювати з системами управління проєктами (Trello, Asana тощо) для побудови структурованого цифрового плану заходу (завдання, терміни, відповідальні, контроль виконання) та розробляти онлайн-форми реєстрації учасників.

Елементи заняття:

1. Організаційна частина.

2. Актуалізація теоретичних знань щодо етапів підготовки культурного заходу та проєктного підходу.

3. Інструктаж щодо роботи із системами управління проєктами (Trello, Asana): структурування етапів і завдань.

4. Практична робота зі створення цифрового плану культурного заходу в Trello / Asana.

5. Інструктаж щодо розробки онлайн-форми реєстрації (Google Forms / Microsoft Forms).

6. Практична робота зі створення онлайн-форми та інтеграції її в цифровий план заходу.

7. Обговорення результатів, аналіз типових помилок і підбиття підсумків.

Методами навчання обрано:

– усний інструктаж;

– демонстрацію дій викладача на екрані (screen-sharing / проєктор);

– практичну роботу здобувачів за комп’ютером у Trello / Asana та сервісах форм;

– міні-обговорення і взаємодопомогу в парах/малих групах;

– аналіз типових помилок у плануванні та реєстрації учасників.

Перелік практичних завдань і порядок їх виконання відображено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Зміст і порядок виконання завдань практичного заняття 3

№	Завдання	Порядок виконання
1	Вибір культурного заходу та його характеристика	1. Обрати культурний захід (концерт, фестиваль, виставка, воркшоп тощо). 2. Коротко описати мету, формат, місце та дату проведення. 3. Визначити основні цільові аудиторії заходу.
2	Створення цифрового проєкту / дошки в Trello / Asana	1. Увійти в обраний сервіс (Trello / Asana). 2. Створити дошку (board / project) з назвою заходу. 3. Додати основні списки, які відповідають етапам підготовки («Підготовка», «Комунікація та промоція», «Логістика», «Проведення заходу», «Післязаходові дії» або аналогічні).
3	Постановка завдань, визначення термінів і відповідальних	1. Для кожного списку створити низку завдань (не менше 10 завдань загалом по проєкту). 2. Для кожного завдання вказати дедлайн (дата/період). 3. Призначити відповідальних осіб/групи. 4. За потреби додати чек-листи підзавдань.
4	Налаштування контролю виконання завдань	1. Позначити пріоритетні завдання (через мітки/labels, теги). 2. Налаштувати сповіщення/нагадування про наближення дедлайнів (якщо це підтримує сервіс). 3. Визначити правила оновлення статусу завдань (переміщення між списками, коментарі тощо).
5	Розробка онлайн-форми реєстрації учасників заходу	1. Відкрити Google Forms / Microsoft Forms. 2. Створити форму з назвою заходу. 3. Додати обов’язкові поля: ПІБ, електронна адреса, номер телефону, організація (за потреби), роль/статус учасника, додаткові потреби/коментарі, згода на обробку персональних даних. 4. Налаштувати збереження відповідей (таблиця). 5. Виконати тестове заповнення форми.

Продовження табл. 2.7

6	Інтеграція форми в цифровий план заходу	1. Скопіювати посилання на онлайн-форму. 2. Додати посилання в одну з карток на дошці (наприклад, «Реєстрація учасників»), за потреби створити окремий список/завдання для моніторингу реєстрацій. 3. Перевірити, чи команда може перейти за посиланням і переглянути форму.
7	Презентація створеного плану та обговорення	1. Коротко презентувати структуру дошки та приклад онлайн-форми. 2. Обговорити сильні сторони, можливі ризики та «вузькі місця» плану (терміни, перевантажені завдання, відсутні ролі). 3. За результатами обговорення запропонувати 1-2 покращення.

Методика виконання практичних завдань:

– для завдання 1 викладач допомагає конкретизувати параметри заходу, щоб рішення в системі управління проєктами не були абстрактними;

– для завдання 2 демонструється базова логіка побудови дошки: розділення на етапи, зрозумілі назви списків, можливість розширення структури за потреби;

– для завдання 3 підкреслюється важливість SMART-формулювання завдань, реалістичних дедлайнів і чіткого розподілу відповідальності;

– для завдання 4 викладач показує, як використовувати мітки, нагадування, коментарі та чек-листи для контролю виконання, та обговорює, як це підвищує прозорість роботи команди;

– для завдання 5 увага приділяється логіці онлайн-форми: мінімально необхідний набір полів, коректне формулювання згоди на обробку персональних даних, зручність для користувача;

– для завдання 6-7 доцільно організувати міні-презентації та взаємооцінювання, фокусуючись на практичній застосовності плану та форми у реальному закладі культури.

Викладачем запропоновано низку контрольних запитань:

1. Які ключові елементи має містити цифровий план культурного заходу в системі управління проєктами?

2. Як поєднання завдань, термінів і відповідальних осіб впливає на якість підготовки заходу?

3. Які обов’язкові поля варто включати до онлайн-форми реєстрації учасників культурного заходу?

4. Яким чином інтеграція онлайн-форми в цифровий план заходу спрощує роботу організаторів?

5. Які типові помилки трапляються під час планування культурних заходів у Trello / Asana та створення онлайн-форм реєстрації?

Рекомендованими джерелами інформації стали:

– Офіційні довідкові матеріали систем управління проєктами Trello / Asana (Help, Templates, Blog);

– Офіційні матеріали з роботи з Google Forms / Microsoft Forms;

– Методичні рекомендації з проєктного менеджменту та організації культурних заходів у цифровому середовищі.

Необхідне матеріально-технічне забезпечення:

– комп’ютерний клас з доступом до Інтернету;

– облікові записи в Trello / Asana;

– облікові записи Google / Microsoft для створення форм;

– проєктор / засоби демонстрації екрана викладача.

Результати заняття: створена дошка (board / project) з етапами підготовки та не менше ніж 10 завданнями; налаштовані дедлайни та відповідальні для основних завдань; використані засоби контролю (мітки, чек-листи, нагадування, коментарі); створена онлайн-форма реєстрації учасників заходу; посилання на онлайн-форму, інтегроване в завдання дошки; короткий текстовий опис структури цифрового плану й логіки форми (1-2 сторінки).

Оцінюються: повнота та коректність цифрового плану (структура етапів, завдання, терміни, відповідальні); обґрунтованість і реалістичність розподілу завдань та дедлайнів; якість онлайн-форми реєстрації (зміст полів, зручність для користувача, коректність фіксації даних); здатність інтегрувати форму в цифровий план заходу й пояснити її роль у роботі команди; активність та взаємодія під час виконання завдань і обговорення результатів.

Завданнями заняття 3 визначено: показати переваги проєктного підходу до організації культурних заходів у цифровому середовищі; навчити здобувачів структурувати цифровий план на основі основних етапів підготовки (підготовка, комунікація та промоція, логістика, проведення, післязаходові дії) та постановки завдань за методологією SMART; сформувати навички роботи з системами управління проєктами (Trello / Asana): створення дошок, визначення дедлайнів, призначення відповідальних, налаштування контролю та нагадувань; розвинути вміння розробляти онлайн-форми реєстрації й інтегрувати їх у цифровий план як засобу збору даних про учасників і моніторингу реєстрацій.

На занятті здобувачі обирають реальний або умовний культурний захід (концерт, фестиваль, виставка, воркшоп тощо), коротко описують його мету, формат, місце й дату проведення, а також визначають цільові аудиторії; далі в обраній системі управління проєктами (Trello або Asana) студенти створюють дошку з основними списками, які відповідають етапам підготовки заходу: «Підготовка», «Комунікація та промоція», «Логістика», «Проведення заходу», «Післязаходові дії» або подібні.

Для кожного списку здобувачі формулюють не менше ніж 10 завдань загалом по проєкту, для яких вказують дедлайни, призначають відповідальних осіб/групи та за потреби додають чек-листи підзавдань. Потім вони налаштовують контроль виконання, позначаючи пріоритетні завдання мітками/тегами, налаштовуючи сповіщення про наближення дедлайнів та визначаючи правила оновлення статусу завдань. Паралельно студенти

розробляють онлайн-форму реєстрації учасників у Google Forms / Microsoft Forms, що містить обов’язкові поля (ПІБ, електронна адреса, номер телефону, організація, роль/статус учасника, додаткові потреби, згода на обробку даних), а потім інтегрують посилання на форму в одне з завдань дошки для моніторингу реєстрацій. Завершальним етапом є презентація структури дошки й форми, обговорення сильних сторін плану, можливих ризиків та «вузьких місць» (нереалістичні терміни, перевантажені завдання, відсутні ролі) та внесення одного-двох покращень на основі зворотного зв’язку.

Структура практичного заняття 3 логічно вибудована: від вибору конкретного заходу й опису його параметрів – до побудови цифрової дошки з етапами та завданнями, налаштування контролю, створення форми реєстрації й інтеграції її в план, після чого відбувається обговорення результатів. Це відтворює реальний цикл проєктного планування культурного заходу в цифровому середовищі (планування – організація – координація – моніторинг), що рекомендується сучасними підходами до проєктного й проєктно-орієнтованого навчання. Кожен етап підготовлює наступний: чітка характеристика заходу та цільових аудиторій задає рамку для структури дошки, постановка завдань із термінами й відповідальними забезпечує основу для контролю виконання, а розробка онлайн-форми реєстрації й її прив’язка до дошки показує, як інструменти збору даних інтегруються в загальну систему управління проєктом. Завершальне обговорення «вузьких місць» плану сприяє розвитку рефлексії й уміння оцінювати життєздатність цифрового плану заходу.

Методика заняття поєднує усний інструктаж, демонстрацію дій викладача на екрані, самостійну й групову роботу за комп’ютером, міні-обговорення та аналіз типових помилок, що відповідає підходам активного навчання з використанням ІКТ. Робота в парах/малих групах під час налаштування дошки й форми стимулює взаємонавчання, що є характерною перевагою проєктних та колаборативних цифрових інструментів (Trello,

Asana). Роль викладача полягає в тому, щоб задати логіку структурування дошки й форми, продемонструвати ключові прийоми (списки, картки, дедлайни, мітки, поля форми), а далі підтримувати студентів у процесі самостійної побудови власних планів, що відповідає рекомендаціям щодо використання Trello в освіті як візуального середовища для планування й організації проєктної діяльності.

Потужною перевагою є висока практична спрямованість: результатом заняття стає повноцінна дошка проєкту культурного заходу з етапами, завданнями, термінами, відповідальними й засобами контролю, а також реальна онлайн-форма реєстрації, інтегрована в цей план. Це дозволяє здобувачам побачити, як цифрові інструменти управління проєктами й онлайн-форми працюють у комплексі, підвищуючи прозорість і координацію роботи команди. Методика сприяє формуванню цілого комплексу компетентностей: проєктних (структурування етапів, постановка завдань, розподіл ролей), цифрових (робота в Trello / Asana, Google / Microsoft Forms), організаційних (управління часом, пріоритезація, контроль виконання) та комунікаційних (чітке формулювання завдань і полів форми). Залучення студентів до аналізу типових помилок у плануванні й реєстрації учасників допомагає уникнути їх у реальних проєктах і розвиває критичне мислення щодо використання цифрових інструментів.

Можливий недолік по’язаний із різнорівневими цифровими навичками: частина здобувачів може вперше працювати з Trello / Asana чи онлайн-формами, що створює ризик перевантаження технічними деталями та зниження уваги до логіки проєктного плану. Доцільно забезпечити поетапну підтримку: короткі інструкції зі скрінами, готові шаблони дошок/форм, а також організувати «парну» допомогу, коли більш досвідчені студенти підтримують тих, хто лише опановує інструмент. Інший ризик – спрощене або формальне ставлення до постановки завдань і термінів: студенти можуть створювати забагато дрібних або, навпаки, надто загальних завдань, задавати нереалістичні дедлайни, не продумувати взаємозалежності між завданнями, що

частково відображає обмеження Trello як інструменту (відсутність вбудованого відображення залежностей, складніша аналітика без додаткових розширень). Рекомендується підкреслювати важливість SMART-формулювань, виділяти кілька критично важливих завдань, а також обговорювати обмеження інструментів та шляхи їх компенсації (чіткі правила роботи з дошкою, ручне відслідковування залежностей, регулярні «рев'ю» плану на занятті).

Практичне заняття 8 «Розробка короткого плану управління змінами для впровадження конкретного цифрового рішення в закладі СКД (етапи, відповідальні, можливий опір, заходи підтримки); визначення показників оцінювання ефективності (ROI) обраного цифрового проєкту» своєю метою має сформувати в здобувачів уміння планувати впровадження цифрових рішень у закладі соціокультурної діяльності з урахуванням людського фактора, опору змінам і потреб персоналу; навчити визначати етапи змін, відповідальних осіб, можливі ризики й заходи підтримки, а також обирати базові показники ефективності та розраховувати навчальний ROI цифрового проєкту (Додаток Ж).

До структури заняття належать:

1. Організаційна частина (нагадування про обрані в темі 7 організації та їхні проєкти цифровізації, формування робочих груп або робота в тих самих командах).

2. Короткий інструктаж про управління змінами, опір і підтримку персоналу, поняття ROI для цифрових проєктів у культурі.

3. Практична робота в групах над планом управління змінами для одного конкретного цифрового рішення (на основі вже обраного проєкту цифровізації з теми 7).

4. Розробка переліку показників ефективності та спрощеного розрахунку навчального ROI.

5. Міні-презентації напрацьованих планів змін і обговорення з групою (формат «короткий захист»).

Методами навчання обрано:

– групову роботу (команди з 3-4 осіб або індивідуальна робота – залежно від формату курсу);

– роботу з шаблонами плану управління змінами (таблиця «етапи – дії – відповідальні – ризики – підтримка»);

– проблемно-орієнтоване навчання (аналіз можливого опору персоналу, пошук рішень);

– міні-лекційний інструктаж викладача щодо ROI і KPI цифрових проєктів;

– презентація та взаємна оцінка групових напрацювань.

Перелік практичних завдань і порядок їх виконання відображено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Зміст і порядок виконання завдань практичного заняття 8

№	Завдання	Порядок виконання
1	Вибір конкретного цифрового рішення в закладі СКД	1. У складі групи нагадати собі (або коротко зафіксувати) обраний у темі 7 заклад СКД і загальний проєкт цифровізації. 2. Виділити одне конкретне цифрове рішення, яке буде впроваджуватися у першу чергу (наприклад: CRM-система для роботи з аудиторією; онлайн-система реєстрації на заходи; електронний реєстр фондів; система електронного документообігу тощо). 3. Коротко описати, яку проблему це рішення має вирішити й для яких груп користувачів (персонал, відвідувачі, партнери).
2	Визначення ключових етапів упровадження цифрового рішення	1. На основі прикладів управління змінами виділити основні етапи впровадження: підготовка, пілотування, масштабування, підтримка та вдосконалення. 2. Для кожного етапу сформулювати 3-5 конкретних дій (що саме має бути зроблено: аналіз процесів, налаштування сервісу, навчання персоналу, збір зворотного зв’язку тощо).

Продовження табл. 2.8

		3. Записати етапи й дії в таблицю або на дошку Trello / Asana.
3	Розподіл відповідальності за етапи змін	1. Для кожного етапу та дій визначити відповідальних осіб/ролі в організації (директор, заступник, IT-фахівець, адміністратор залу, бібліотекар, PR-менеджер тощо). 2. Зафіксувати, хто приймає рішення, хто виконує, хто консультує. 3. Переконатися, що за кожне ключове завдання відповідає конкретна роль, а не «всі разом».
4	Аналіз можливого опору та ризиків	1. Визначити, які групи працівників можуть чинити опір упровадженню рішення (зацікавлені / незацікавлені, «скептики», ті, хто боїться техніки тощо). 2. Скласти перелік основних причин опору (страх помилок, збільшення контролю, незрозумілі вигоди, додаткове навантаження, відсутність навичок). 3. Сформулювати 5-7 ключових ризиків для проєкту змін (кадрові, організаційні, технічні).
5	Розробка заходів підтримки та подолання опору	1. Для кожного типу опору запропонувати конкретні заходи підтримки: комунікація сенсу змін, навчальні сесії, наставництво, демонстрація успішних прикладів, м’яка політика щодо помилок. 2. Визначити формати навчання (тренінг, консультації, відео-інструкції, чек-листи). 3. Записати заходи в таблицю «Опір – Причини – Заходи підтримки – Відповідальний».
6	Визначення показників ефективності (KPI) для цифрового рішення	1. Обрати 5-7 показників, за якими заклад зможе оцінювати результативність впровадженого рішення (наприклад: кількість подій, що проходять через систему; частка онлайн-реєстрацій; зростання відвідуваності; економія часу персоналу; рівень задоволеності відвідувачів тощо). 2. Для кожного показника визначити спосіб вимірювання (джерело даних, періодичність, відповідальний за збір даних). 3. Записати показники у вигляді таблиці KPI.

Продовження табл. 2.8

7	Спрощений розрахунок навчального ROI проєкту	1. Використати умовні або реалістичні цифри для оцінки витрат на впровадження цифрового рішення (ліцензії, техніка, навчання персоналу, час роботи). 2. Оцінити очікувані вигоди: додаткові доходи (наприклад, від квитків), економія коштів і робочого часу. 3. Розрахувати умовний ROI за формулою вигоди – витрати, витрати, витрати – вигоди – витрати та зробити короткий висновок, за скільки часу може «окупитися» проєкт. 4. Окремо зазначити нефінансові ефекти (покращення сервісу, прозорість, задоволеність відвідувачів).
8	Підготовка скороченого плану та міні-презентації	1. Оформити результати у вигляді короткого плану управління змінами (1-2 сторінки: опис цифрового рішення, етапи, відповідальні, опір та підтримка, KPI й навчальний ROI). 2. Підготувати 3-4 слайди або лист-схему для міні-презентації плану (проблема → рішення → план змін → очікуваний ефект). 3. Представити результати групі (2-3 хвилини) й відповісти на 1-2 запитання.

Методикою виконання практичних завдань:

– для завдань 1-2 викладач допомагає групам чітко сфокусуватися на одному цифровому рішенні й уникати надто загальних формулювань типу «зробити все цифровим»;

– для завдань 3-5 доцільно використати короткі приклади опору змінам у закладах культури (страх нових систем, брак часу на навчання, звичка до паперових журналів) і запропонувати студентам придумати реалістичні заходи підтримки;

– для завдання 6 викладач демонструє типові KPI для цифрових сервісів (відвідуваність, онлайн-активність, швидкість обробки запитів,

економія часу), пояснюючи різницю між фінансовими, операційними й соціальними показниками;

– для завдання 7 варто запропонувати спрощену таблицю для розрахунку навчального ROI та наголосити, що це умовна модель, спрямована на розуміння логіки оцінювання ефективності, а не на точні фінансові розрахунки;

– міні-презентації (завдання 8) бажано проводити з коротким регламентом і можливістю зворотного зв’язку від групи, щоб розвивати вміння захищати цифрові ініціативи перед стейкголдерами.

Викладачем запропоновано низку контрольних питань:

1. Які основні етапи плану управління змінами під час впровадження цифрових рішень у закладі СКД?

2. Хто має бути відповідальним за різні етапи впровадження цифрового рішення й чому важливо чітко розподіляти ролі?

3. Які основні причини опору змінам серед працівників закладів культури та які заходи можуть допомогти їх подолати?

4. Які показники ефективності (KPI) доцільно застосовувати для оцінки результатів цифрового проєкту в закладі СКД?

5. Як за допомогою спрощеного розрахунку ROI можна аргументувати доцільність упровадження цифрового рішення для керівництва й засновника закладу?

Рекомендованими джерелами інформації стали:

– практичні матеріали з управління змінами та цифрової трансформації в публічному секторі й культурі (аналітичні звіти, методичні рекомендації);

– кейси цифровізації закладів культури в Україні (електронні реєстри, онлайн-сервіси для відвідувачів, CRM-системи для публічних просторів);

– матеріали з оцінювання ефективності інвестицій у цифрові проєкти (KPI, ROI, соціальний ефект).

Результати заняття: короткий опис цифрового рішення й проблеми, яку воно вирішує; таблиця плану управління змінами (етапи, завдання,

відповідальні, терміни); таблиця аналізу опору та заходів підтримки; перелік обраних KPI з поясненням способів їх вимірювання; спрощений розрахунок навчального ROI з коротким висновком; міні-презентація плану (3-4 слайди) або текстовий виклад плану на 1-2 сторінки.

Логіка оцінювання передбачає: чіткість формулювання цифрового рішення та його цілей для конкретного закладу СКД; логічність і повнота плану управління змінами (наявність етапів, послідовність дій, розподіл відповідальності); реалістичність аналізу опору та адекватність запропонованих заходів підтримки персоналу; обґрунтованість обраних показників ефективності та коректність спрощеного розрахунку ROI; якість міні-презентації (структурованість, логіка, вміння аргументувати план змін, відповідати на запитання); рівень командної взаємодії та внесок кожного учасника в розробку плану.

Практичне заняття 8 присвячене розробці студентами короткого плану управління змінами для впровадження конкретного цифрового рішення в закладі соціокультурної діяльності, з акцентом на етапи змін, розподіл відповідальності, аналіз можливого опору та визначення заходів підтримки персоналу, а також на формування показників ефективності й навчального ROI. Такий зміст є актуальним для сучасної підготовки менеджерів СКД, оскільки поєднує тематику цифрової трансформації з управлінням змінами, людським фактором і базовою економічною оцінкою проєктів.

Завданням практичного заняття 8 визначено: закріпити розуміння логіки управління змінами при цифровій трансформації організацій СКД; навчити студентів виокремлювати етапи впровадження конкретного цифрового рішення та розподіляти відповідальність між учасниками; сформувати навички виявлення можливих джерел опору змінам і розробки реалістичних заходів підтримки персоналу; розвинути уміння визначати ключові показники ефективності цифрового рішення та виконувати спрощений розрахунок навчального ROI.

На занятті здобувачі, працюючи переважно в малих групах, обирають одне конкретне цифрове рішення для раніше розглянутого закладу СКД (CRM-система, онлайн-реєстрація, електронний реєстр фондів тощо) і розробляють для нього короткий план управління змінами, що включає послідовність етапів впровадження, перелік дій і відповідальних осіб. Студенти аналізують можливий опір з боку різних груп працівників, визначають основні ризики та пропонують заходи підтримки й навчання, після чого обирають 5-7 показників ефективності і розраховують умовний ROI на основі заданих або прийнятих ними вихідних даних.

Підсумком заняття стає оформлений у табличній чи презентаційній формі план управління змінами для обраного цифрового рішення, доповнений переліком KPI та коротким висновком про очікувану ефективність і «окупність» цифрового проєкту для конкретного закладу соціокультурної діяльності. Заняття логічно продовжує попередню практичну роботу, де формувався сам проєкт цифровізації організації, і переводить студентів від рівня ідей та структури проєкту до рівня впровадження та оцінювання результатів; такий зв’язок із попередньою темою забезпечує системність навчального курсу та відповідає компетентнісному підходу, коли знання й навички інтегруються в єдину практичну діяльність.

Запропонована методика передбачає класичну для практичного заняття структуру: коротка мотиваційно-організаційна частина, основний блок групової роботи з виконанням низки послідовних завдань, завершальний етап міні-презентацій та рефлексії. Така побудова відповідає рекомендаціям щодо аналізу занять: узгодженість теми, мети, форми та структури, достатній час на активну діяльність студентів, логічне підбиття підсумків. Особливо позитивною є прив’язка завдань до реального (або умовно реального) закладу СКД та вже обраного цифрового рішення, що запобігає формальності й сприяє перенесенню знань у практику. Водночас, рецензент може вказати,

що для ще більшої гнучкості варто наперед продумати варіанти скорочення або розширення окремих етапів (наприклад, скоротити блок презентацій для великої групи, посиливши письмову рефлексію).

Методика спирається на групову роботу, кейс-метод, елементи проєктної діяльності та міні-презентації – це відповідає сучасним вимогам до активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів і розвитку їхніх «м'яких» навичок (комунікація, командна робота, презентація результатів). Позитивним є поєднання ролі викладача як фасилітатора й консультанта: він не «диктує» готові рішення, а супроводжує групи, допомагаючи конкретизувати етапи змін, виявити джерела опору, сформулювати реалістичні заходи підтримки й KPI. Такий підхід стимулює критичне й творче мислення здобувачів, що підкреслюється в методичних орієнтирах до аналізу занять.

Разом з тим, у розширеній рецензії можна зауважити, що успішність заняття суттєво залежатиме від готовності студентів працювати в групах і від попереднього рівня їхнього розуміння базових економічних понять (витрати, вигоди, ROI). За потреби доцільно передбачити коротку інструкцію із прикладами розрахунків та роздаткові шаблони, щоб уникнути перевантаження слабших студентів.

Сильними сторонами методики цього заняття є:

– практична спрямованість: завдання максимально наближені до реальних управлінських ситуацій у закладах культури (вибір цифрового рішення, опір персоналу, обґрунтування ефективності для керівництва й засновника), що підвищує мотивацію й усвідомленість навчання;

– комплексність ІКТ-компетностей: одночасно формуються управлінські, комунікативні, цифрові та економічні компетентності; студенти вчаться не лише «запустити сервіс», а й продумати зміну поведінки людей та критерії успіху;

– інтерактивність і рефлексія: використання міні-презентацій, взаємооцінювання й обговорення дає можливість побачити різні підходи до управління змінами, порівняти власні рішення з рішеннями колег, отримати зворотний зв’язок.

Потужною є інтеграція з попередньою практичною роботою: студенти працюють не з «абстрактним» кейсом, а з уже розробленим ними проєктом цифровізації, що відповідає принципу наступності та цілісності навчальної дисципліни.

Водночас доречно відзначити можливі організаційні ризики: при великій кількості студентів час на презентації може бути недостатнім, що знизить глибину обговорення; в такому випадку можна рекомендувати перехід до формату «галереї планів» (постери / онлайн-дошка) з вибірковим усним захистом або запровадити письмові міні-есе як форму рефлексії. Також варто звернути увагу на потребу диференціації завдань: для сильніших груп можна залишити повний цикл з деталізованим ROI, для слабших – зосередитись на якісних показниках ефективності та базовому порівнянні «до/після» без складних розрахунків. Це дозволить уникнути ситуації, коли економічна частина затіняє менеджерсько-комунікаційний зміст заняття.

Практикоорієнтованою та відповідною змістовим аспектам дисципліни «Основи цифровізації менеджменту СКД» є самостійна робота студентів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Зміст завдань для самостійної роботи студентів

№ з/п	Назва теми	Завдання для самостійної роботи	К-ть годин
1	**Тема 1.** Цифровізація менеджменту соціокультурної діяльності: основні поняття та тренди	Аналіз основних напрямів цифрової трансформації у сфері культури та креативних індустрій; підготовка короткого огляду (есе) про приклади цифровізації закладів культури України та світу.	7

Продовження табл. 2.9

2	**Тема 2.** Цифрова інфраструктура організації соціокультурної діяльності	Опрацювання класифікації хмарних сервісів та цифрових платформ для менеджменту СКД; характеристика основних груп сервісів (офісні, комунікаційні, проєктні, спеціалізовані) та їх ролі в забезпеченні сталого розвитку організації.	7
3	**Тема 3.** Цифрові інструменти планування та організації культурно-мистецьких заходів	Вивчення видів цифрових інструментів планування (календарі, чек-листи, діаграми Ґанта); підготовка схеми типового циклу підготовки культурного заходу із зазначенням можливостей цифрової підтримки на кожному етапі	8
4	**Тема 4.** Цифрові комунікації та просування культурних продуктів	Опрацювання підходів до формування контент-стратегії закладу культури; аналіз сторінок 2-3 закладів у соціальних мережах, визначення сильних і слабких сторін їх цифрової комунікації	8
5	**Тема 5.** Моніторинг, аналітика та оцінювання в цифровому середовищі	Вивчення основних показників веб- та соціальної аналітики (перегляди, охоплення, залученість, конверсія); підготовка таблиці з прикладами KPI для оцінювання ефективності онлайн-активності закладу СКД.	7
6	**Тема 6.** Цифрова безпека, кіберетика та захист персональних даних	Опрацювання законодавчих та етичних засад захисту персональних даних і авторських прав у цифровому середовищі; підготовка пам’ятки з основних правил кібербезпеки для працівників закладу культури.	7
7	**Тема 7.** Проєкт цифровізації менеджменту в організації соціокультурної діяльності	Опрацювання підходів до класифікації цифрових проєктів у сфері СКД; добір прикладів різних типів проєктів (інформаційні, сервісні, освітні, промоційні) та їх коротка характеристика.	7

Продовження табл. 2.9

8	**Тема 8.** Впровадження цифрових рішень і розвиток цифрової культури організації	Вивчення моделей управління змінами (базові підходи) та етапів впровадження цифрових рішень; підготовка власного варіанта переліку кроків із формування цифрової культури у конкретному закладі СКД.	7
		Всього	**58**

Хакатон для дисципліни «Основи цифровізації менеджменту СКД» методично доцільний, бо максимально відповідає її змісту та формату практикозорієнтованого компетентнісного освітнього процесу фахової підготовки. Оскільки дисципліну орієнтовано на практичне застосування цифрових інструментів (хмара, проєктні сервіси, SMM, аналітика, безпека) у реальних ситуаціях закладів культури, то хакатон як формат «challenge-based learning» змушує студентів застосовувати ці інструменти для розв’язання конкретної задачі за обмежений час, а не лише «відпрацьовувати» окремі навички на ізольованих практичних роботах. У робочій програмі закладені проєктні результати (проєкт цифровізації, план заходу, контент-стратегія, цифрова безпека тощо), а хакатон дає рамку для їх інтеграції в один цілісний продукт чи прототип (Додаток Д).

Дослідження показують, що хакатони суттєво підсилюють уміння застосовувати нові технології, розв’язувати комплексні проблеми, підвищують інноваційність мислення, адаптивність і підприємливість студентів. Саме ці якості є базовими для менеджера СКД у цифровому середовищі. Участь у хакатоні формує «м’які» компетентності: командну роботу, комунікацію, уміння презентувати рішення, домовлятися з партнерами, працювати під часового тиску. Це безпосередньо корелює з результатами навчання, зазначеними в програмі дисципліни.

Педагогічні дослідження трактують хакатон як форму проблемно- та проєктно-орієнтованого навчання, де вихідною точкою є реальний виклик від стейкхолдерів, а кінцевим результатом – прототип рішення. Це повністю

відповідає логіці курсу, який пов’язує цифрові інструменти з реальними потребами закладів культури (організація заходів, промоція, аналітика, безпека). Хакатон забезпечує досвідне навчання: студенти вчаться «через дію», послідовно проходячи всі стадії циклу Колба (конкретний досвід – рефлексія – концептуалізація – експеримент); це дозволяє глибше засвоїти інструменти, ніж під час традиційних занять.

У матеріалах про креативні індустрії наголошується, що робота над «відкритими» креативними задачами в командах (без однозначної правильної відповіді) є типовою для культурного сектору, а хакатон добре відтворює таке середовище; саме тому хакатони активно застосовують у міжнародних проєктах для культурних і креативних індустрій (наприклад, HackCreative, CultureHack). Для менеджера СКД важливо вміти швидко створювати й тестувати концепції цифрових сервісів (онлайн-події, нові формати комунікації, цифрові продукти), що імітується у хакатоні через розробку прототипів за 1-2 дні.

Дослідження фахової освіти засвідчують, що хакатони підвищують залученість студентів, мотивацію та задоволення навчанням, а також покращують показники академічної успішності в курсах, де вони інтегровані як частина оцінювання. Для цієї дисципліни хакатон може слугувати інтегруючою формою контролю: за однією подією можна оцінити одночасно цифрові навички (робота з сервісами), управлінські компетентності (планування, розподіл ролей), комунікаційні й аналітичні вміння (презентація, обґрунтування KPI тощо); це дозволяє уникнути фрагментації контролю на велику кількість дрібних завдань і зробити оцінювання більш автентичним до реальної діяльності менеджера СКД.

Хакатон у цій дисципліні особливо доцільний саме для формування загальних ІКТ-компетентностей, закладених у Стандарті ФПО 028 і робочій програмі:

– *здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях:* під час хакатону студенти не просто відтворюють алгоритми роботи з Google

Workspace, Trello, формами чи SMM, а використовують їх для вирішення конкретного кейсу закладу культури (цифровий план заходу, SMM-кампанія, опитування, кодекс кібербезпеки); це відповідає тлумаченню хакатону як форми досвідного навчання, де теоретичні знання «переводяться» у практичну діяльність у стислий термін;

– *здатність використовувати ІКТ:* формат хакатону вимагає одночасного застосування кількох цифрових інструментів: хмарних сервісів, проєктних платформ, онлайн-форм, аналітики, засобів комунікації (месенджери, відеозв'язок); саме така «інтегрована» робота з різними ІКТ у реальному завданні істотно підвищує рівень цифрової грамотності студентів порівняно з фрагментарними вправами;

– *ініціативність та підприємливість:* хакатон передбачає, що студенти самі пропонують рішення, формулюють ідеї цифрових сервісів або міні-проєктів для закладу культури, беруть на себе відповідальність за розподіл ролей і результат; участь у хакатонах розвиває інноваційність, готовність діяти в умовах невизначеності й ініціювати зміни – ключові елементи підприємливості;

– *діяти на основі етичних міркувань:* окремі треки хакатону (кібербезпека, захист персональних даних, цифрова етика) безпосередньо ставлять студентів у ситуацію необхідності ухвалювати рішення з урахуванням права й етики (обробка персональних даних, використання контенту, онлайн-комунікація з аудиторією); це дозволяє не лише «знати норму», а й відпрацювати її застосування в реалістичних кейсах, що педагогічні дослідження визнають однією з сильних сторін хакатон-підходу.

Командний формат, жорсткі часові рамки й підсумковий пітчинг змушують студентів: домовлятися про розподіл обов'язків; аргументувати свою позицію; готувати лаконічні усні й візуальні презентації результатів.

У наукових оглядах хакатони називають ефективним інструментом розвитку soft skills (комунікація, лідерство, робота в мультидисциплінарних командах), які входять до блоку загальних компетентностей.

Таким чином, хакатон у практичній частині дисципліни «Основи цифровізації менеджменту СКД» є методично виправданим саме як інструмент цілеспрямованого формування загальних ІКТ-компетентностей – від практичного застосування знань та ІКТ до ініціативності, етичності, командної роботи й комунікації. Прикладом для дисципліни «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності» став хакатон «Цифровий менеджмент соціокультурної діяльності». Формат заходу: 1-2-денний командний інтенсив (онлайн, офлайн або змішаний), де студенти в малих групах (4-6 осіб) розробляють прототипи цифрових рішень для закладів культури / організацій СКД. *Мета хакатону:* сформувати здатність застосовувати цифрові інструменти (хмарні сервіси, системи управління проєктами, онлайн-форми, SMM-платформи, аналітику) для розв'язання реальних задач закладів культури; розвинути навички командної роботи, дизайн-мислення, презентації рішень та критичного аналізу цифрових проєктів; спростити перехід від окремих практичних занять до комплексного проєкту цифровізації конкретної організації СКД.

Хакатон спрямований на досягнення таких результатів дисципліни:

– вміння планувати й реалізовувати цифрові проєкти в культурному секторі;

– інформаційна та цифрова грамотність, робота з хмарними сервісами, аналітикою, системами управління проєктами;

– командна робота, цифрова комунікація, презентація рішень.

Кожна команда обирає один трек (або отримує його від викладача/партнерського закладу культури):

1. Цифровий план культурного заходу:

– створити дошку в Trello / Asana для реального або умовного заходу (фестиваль, виставка, воркшоп);

– прописати етапи, завдання, терміни, відповідальних; інтегрувати онлайн-реєстрацію (Google Forms / MS Forms).

2. SMM-кампанія закладу культури:

– розробити контент-план на 7-10 днів для обраної соцмережі (Facebook / Instagram / TikTok);

– підготувати тексти 5-7 публікацій і ескізи візуалів; продумати базові KPI SMM-кампанії.

3. Моніторинг і аналітика онлайн-активності:

– спроєктувати опитування (Google Forms) для відвідувачів заходу / сайту / сторінок у соцмережах;

– описати, які метрики веб- та соціальної аналітики будуть відстежуватися; скласти таблицю KPI й макет простого дашборду в Google Sheets / Excel.

4. Кібербезпека та цифрова етика закладу СКД:

– визначити основні цифрові ризики для конкретного закладу культури;

– підготувати «Кодекс кібербезпеки та цифрової етики» (10-15 правил) і схему реагування на інциденти.

5. Міні-проєкт цифровізації організації СКД:

– обрати реальний заклад (або кейс з робочої програми) та запропонувати концепцію невеликого цифрового проєкту (інформаційного, сервісного, освітнього чи промоційного);

– описати цілі, цільову аудиторію, цифрові інструменти, план впровадження й очікувані показники ефективності.

Структурою хакатон-дня передбачено:

1. Відкриття (30-40 хв.)

– короткий вступ викладача: мета, правила, критерії оцінювання;

– презентація викликів від реальних / умовних закладів культури (за можливості).

2. Формування команд та уточнення завдань (30 хв.):

– формування змішаних команд (SMM, аналітика, організація, дизайн);

– робота з «canvas» виклику: проблема, цільова аудиторія, цифрові інструменти.

3. Робота команд (4-6 год.):

– розробка прототипу рішення (дошка, форма, контент-план, кодекс правил тощо);

– консультації менторів (викладачі, запрошені фахівці з закладів культури).

4. Пітчинг рішень (2-3 хв. на команду + запитання):

– презентація проблеми, ідеї рішення, використаних цифрових інструментів;

– демонстрація прототипу (скріншоти, короткий live-показ, схема).

5. Оцінювання та рефлексія (підсумкова дискусія):

– обговорення, які інструменти були найефективнішими, що вдалося/не вдалося, що можна доопрацювати в межах семестрових проєктів.

Критеріями оцінювання успішності хакатону обрано:

– актуальність і чіткість сформульованої проблеми закладу культури;

– логіка та реалістичність цифрового рішення (структура, етапи, відповідальні, терміни);

– доцільність і грамотний вибір цифрових інструментів (хмара, SMM, форми, аналітика, безпека);

– командна робота та розподіл ролей (внесок різних учасників);

– якість презентації й аргументації (структурованість, зрозумілість, візуалізація).

За бажанням, хакатон можна зараховувати як окремий модуль (наприклад, 20-30% семестрової оцінки) або як «рамку» для виконання індивідуального/групового проєкту цифровізації, передбаченого робочою програмою. Приклад проєкту цифровізації Будинку культури (Центру культури і дозвілля) нами наведено в Додатку З та в посібнику «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності».

Висновки до другого розділу

У другому розділі обґрунтовано науково-методичні основи формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності, запропоновано зміст дисципліни за вибором «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності», розкрито організаційно-педагогічні особливості їх професійної підготовки у закладах передвищої освіти та визначено можливості цифрового освітнього середовища для підтримки цього процесу.

Здійснений системний аналіз спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, державних стандартів, освітніх програм, результатів профільних досліджень дав змогу конкретизувати вимоги до загальних компетентностей випускника й окреслити ті з них, що становлять ядро професійної готовності менеджера СКД в умовах цифровізації культури (цифрова грамотність, комунікаційність, проєктно-управлінське мислення, креативність, командна взаємодія, рефлексивність).

З’ясовано специфіку професійної підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності, пов’язану з упровадженням компетентнісного, діяльнісного, практикоорієнтованого та контекстного підходів, побудовою освітнього процесу на основі проєктної діяльності, дуальних елементів, партнерства з культурними інституціями, участі здобувачів у творчих і громадських ініціативах. Показано, що ефективне формування загальних ІКТ-компетентностей відбувається за умови цілеспрямованої інтеграції аудиторної, позааудиторної й неформальної активності здобувачів, організації спільнот СКД, менторства, тьюторського супроводу, рефлексивних практик.

Особливої уваги надано аналізу цифрового освітнього середовища як простору формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів СКД. Окреслено можливості використання LMS, Google Workspace, Microsoft 365, сервісів відеокомунікації, онлайн-інструментів управління проєктами (Trello, Asana), CRM-систем, SMM-платформ, інтерактивних опитувальників та аналітичних сервісів у освітньому процесі. Наголошено, що ці інструменти

сприяють розвиткові навичок цифрової комунікації, координації командної роботи, планування та моніторингу культурних проєктів, аналізу даних і презентації результатів, що є складниками загальних ІКТ-компетентностей.

Виокремлено систему педагогічних умов формування загальних ІКТ-компетентностей, яка передбачає: цілеспрямоване включення цифрових завдань у зміст фахових і вибіркових дисциплін; проєктування освітніх ситуацій, наближених до реальних запитів культурних інституцій; використання показників ефективності (KPI, ROI) для оцінювання результативності освітніх і культурних проєктів; організацію командної роботи здобувачів із застосуванням цифрових інструментів співпраці. Розроблено структуру та логіку авторської дисципліни за вибором «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності», що покликана стати ключовим інструментом цілеспрямованого формування загальних ІКТ-компетентностей здобувачів спеціальності 028.

У межах пропонованої моделі визначено критерії, універсальні показники та орієнтовні рівні сформованості загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності (креативний, продуктивний, елементарний), які враховують технологічний, дидактико-методичний, мотиваційний, інформаційний компоненти. Обґрунтовано доцільність використання комплексу діагностичних методів (анкетування, тестування, аналіз портфоліо, оцінювання проєктних робіт, само- і взаємооцінювання, експертне оцінювання освітніх продуктів здобувачів) для моніторингу динаміки формування зазначених компетентностей у цифровому освітньому середовищі.

Здійснений аналіз дозволив конкретизувати зміст, структуру та організаційно-методичні формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності, виявити потенціал цифрових технологій і практикоорієнтованого навчання для їх розвитку. Отримані результати створили методологічне й технологічне підґрунтя для проєктування та реалізації завдання експериментальної перевірки формування

загальних ІКТ-компетентностей у процесі професійної підготовки здобувачів спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності в коледжах культури і мистецтв.

Проаналізовано цифрове освітнє середовище коледжів як ключовий ресурс формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності. Розкрито складові такого середовища (LMS, сервіси хмарної співпраці, відеоконференцзв'язок, платформи управління проєктами, SMM- та CRM-інструменти) та їх дидактичний потенціал: організація командної роботи, онлайн-комунікації, планування й моніторинг культурних проєктів, збір і аналіз даних, створення цифрового портфоліо. Наголошено, що саме через систематичне включення здобувачів до роботи в цифрових середовищах (Google Workspace, Trello, Asana, соціальні мережі як майданчики промоції культурних подій) формується здатність ефективно використовувати ІКТ у менеджменті СКД, зростає їхня медіаграмотність, навички онлайн-презентацій, цифровий етикет, вміння працювати з метриками ефективності. Уточнено вимоги до цифрового освітнього середовища (доступність, безпечність, інтерактивність, практикоорієнтованість, можливість аналітики в діяльності здобувачів) та роль викладача як фасилітатора, модератора онлайн-взаємодії й наставника у виборі цифрових інструментів.

Описано логіку авторської вибіркової дисципліни «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності»: модулі, присвячені цифровим екосистемам культури, SMM-стратегіям, використанню CRM, онлайн-плануванню та звітності, роботі з даними, проєктному менеджменту в культурі; форми занять (практикуми, тренінги, майстер-класи, симуляції, хакатони); уточнено засоби діагностики (тести, кейсові завдання, цифрове портфоліо, експертна оцінка проєктів, само- і взаємооцінювання), що забезпечують можливість побудови експериментальної частини дослідження та оцінювання її результативності.

Зміст цього розділу роботи представлено в працях автора [5; 184].

РОЗДІЛ 3
ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ЗАГАЛЬНИХ ІКТ-КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ СКД

У розділі представлено хід та результати педагогічного експерименту з перевірки ефективності обґрунтованих на теоретичному рівні наукових та організаційно-методичних основ формування ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів СКД в освітньому процесі підготовки; реалізовано зміст, технології та механізми організації експериментального дослідження, проведено аналіз ефективності розроблених навчально-методичних матеріалів, проаналізовано динаміку кількісних і якісних показників сформованості загальних ІКТ-компетентностей майбутніх фахівців; з використанням статистичних методик підтверджено достовірність отриманих даних.

3.1. Характеристика технології організації та аналіз підсумкових даних експериментального дослідження

На основі теоретичних положень, що відображають методологічно-теоретичні аспекти формування ІКТ-компетентностей майбутніх фахівців у процесі підготовки, які викладені в попередніх розділах, було спроєктовано та реалізовано експериментальну роботу, метою якої стала перевірка ефективності запропонованих матеріалів для формування зазначених компетентностей майбутніх фахівців у коледжах культури і мистецтв: Олександрійському (майбутнім фахівцям було запропоновано навчально-методичне забезпечення відповідного змісту з дисципліни «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності», компетентнісні завдання, методику впровадження кейсів) та Гадяцькому (під час розроблення та впровадження робочої програми навчальної дисципліни «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності» з метою

підвищення практико-орієнтованості та цифрової спрямованості освітнього процесу застосовано такі інновації: оновлений зміст навчальної дисципліни з акцентом на цифрові інструменти в менеджменті соціокультурної діяльності; електронний навчальний курс та мультимедійні матеріали для підтримки змішаного навчання; методичні підходи до формування та оцінювання ІКТ-компетентностей здобувачів освіти).

Експериментальну роботу проводили впродовж 2024-2025 років за трьома етапами: констатувальний, формувальний, контрольний. Кожен із визначених етапів передбачав розв'язання завдань та виокремлення відповідних методів дослідження.

У констатувальному експерименті (лютий-березень 2025 р.) взяли участь 60 здобувачів фахової освіти і 5 працюючих викладачів. З метою педагогічної діагностики стану професійної підготовки та виявлення рівнів сформованості показників загальних ІКТ-компетентностей майбутніх фахівців спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності було проведено *констатувальний зріз* на базі Олександрійського та Гадяцького фахових коледжів культури і мистецтв.

На основі висновків та узагальнень, зроблених після методолого-теоретичного аналізу проблеми формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх фахівців соціокультурного менеджменту було сформульовано робочу гіпотезу дослідження, яка знаходиться в основі формувального етапу експерименту.

Формулюючи мету дослідження, ми виходили з припущення, що за наявності теоретично обґрунтованої моделі критеріїв і показників та реалізації змісту й організаційно-методичних компонентів пропонованої дисципліни за вибором «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності» відбудеться якісне формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх фахівців менеджменту СКД, відображене в позитивних кількісних та якісних приростах даних.

Метою формувального експерименту було:

– впровадження в освітній процес підготовки запропонованого змісту та організаційно-методичного забезпечення дисципліни за вибором «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності» для формування ІКТ-компетентностей майбутніх фахівців із менеджменту СКД;

– перевірка ефективності запропонованого змісту й організаційно-методичного забезпечення та статистична оцінка отриманих результатів.

Педагогічний експеримент у рамках дослідження нами організовувався за правилом єдиної різниці, що передбачало однакові умови проведення підготовки у кожному із закладів фахової освіти. Було створено таку експериментальну ситуацію:

– обрано цілісну експериментальну групу так, що на її складі проведено і контрольний, і підсумковий зріз;

– вирівняно в експериментальних закладах усі основні умови проведення експерименту (спільний зміст підготовки, єдині вимоги дослідників, відкритість планового результату тощо);

– упроваджено в освітній процес підготовки фахівців експериментальний фактор – дисципліну за вибором «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності» для формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх фахівців з менеджменту СКД;

– проведено порівняння початкових і підсумкових результатів експерименту в обраних освітніх закладах.

Таким чином, експериментальні фактори дослідження включали:
а) освітній процес з використанням сучасних методів та технологій, зорієнтованих на формування загальних ІКТ-компетентностей;
б) удосконалену ОПП спеціальності 028 Менеджмент СКД у напрямі компетентнісного супроводу процесу підготовки засобами цифровізації;
в) розроблене методичне забезпечення (програму дисципліни за вибором «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності», цикли

лекцій, плани практичних занять, практичні завдання для самостійної та індивідуальної роботи здобувачів; зразки соціокультурних проєктів і моделі хакатонів, ін.).

Вважаємо за доцільне обґрунтувати вибір емпіричних методів експериментального дослідження. У експериментальній роботі ми використовували метод спостереження, який дозволив одержати конкретний фактичний матеріал, що характеризував стан сформованості загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів СКД. На різних етапах дослідження визначалася мета і завдання спостереження, аналізувалася педагогічна ситуація, розроблявся план, здійснювалася обробка й інтерпретація отриманої інформації, результати оформлювалися у вигляді протоколів спостереження (Кравченко, 1996).

Важливим складником дослідження стали методи опитування – бесіда, інтерв'ю, анкетування. Нами використані усні й письмові опитування, проведені за заздалегідь розробленим планом з виділенням низки питань, які потребують з'ясування; це дозволило одержати інформацію від студентів та експертів не лише про факти, а й про мотиви, причини, що їх зумовили.

Метод анкетування (метод масового збирання матеріалу за допомогою анкет) дозволив у процесі дослідження за порівняно короткий термін зібрати інформацію від великої групи респондентів. Анкетні опитування було проведено за регламентованою програмою; для цього розроблено анкети – визначений та певним чином структурно організований набір питань, кожне з яких дозволяло отримати дані, передбачені програмою опитування. Корисний матеріал для дослідження отримано шляхом вивчення продуктів діяльності студентів: письмових, творчих, контрольних, самостійних та індивідуально-дослідних робіт, звітів з виробничої практики, зошитів для лабораторних і практичних занять тощо.

Метод експертних оцінок передбачав, що експертна оцінка побудована на використанні професійного досвіду викладача під час розв'язування професійних завдань; при цьому проведено вивчення й узагальнення

відповідного педагогічного досвіду роботи викладачів, у ході якого виділено сутнісні механізми педагогічних інновацій, вивчено доступність і ефективність науково-методичних рекомендацій, виявлено рівень функціонування педагогічного процесу, що позитивно впливало на ефективність формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів СКД. Основними критеріями, що враховувалися нами при вивченні педагогічного досвіду, були новизна, результативність, актуальність, перспективність та стабільність.

Математичні та статистичні методи в дослідженні застосовували для обробки даних, одержаних методами опитування й експерименту, а також для встановлення кількісних залежностей між досліджуваними явищами. Ці методи дозволили оцінити результати педагогічного експерименту, сприяли підвищенню надійності висновків та надали підстави для теоретичних узагальнень і практичних рекомендацій щодо оптимізації процесу формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів СКД. Результати, опрацьовані за допомогою методів математичної статистики, дозволили встановити кількісну залежність у вигляді графіків, діаграм, таблиць. Статистичні методи уможливили визначити обсяг вибірки, мінімум, максимум, інтервал, суму, середню величину, медіану та дисперсію (Хоменко, 2014).

Узагальнення й систематизацію даних експериментального дослідження, перехід від їх якісних характеристик до кількісного (числового) виразу здійснювали за допомогою методів описової статистики; у процесі описування даних експериментального пошуку використано візуальні або графічні методи; статистична значущість результатів дослідження визначалася шляхом застосування методів індуктивної статистики. В якості головного статистичного показника оптимальним стало використання критерію Вілкоксона-Манна-Уітні; додатковим статистичним показником для перевірки середніх збігів використано критерій Крамера-Уелча.

Використання обґрунтованого діагностичного інструментарію мало забезпечити більш високу надійність даних формувального експерименту та однорідність результатів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вихідний стан сформованості загальних ІКТ-компетентностей майбутніх фахівців менеджменту СКД-на початку експерименту

Рівень сформованості	**Контрольні показники**	
	осіб	**%**
Елементарний	32	54
Продуктивний	23	37
Креативний	5	9
Всього	**60**	**100**

Отже, результати діагностувального зрізу стану сформованості загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів СКД засвідчили загалом низький стан сформованості більшості показників, які оцінені на елементарному та продуктивному рівнях, що зумовило впровадження розробленого навчально-методичного забезпечення формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх фахівців у процесі підготовки.

Специфікою формувальної експериментальної роботи стало комплексне практикоорієнтоване ІКТ-проєктування як цілісне усвідомлення організації фахової підготовки (Алексеєв, 2025а).

Практикоорієнтоване ІКТ-проєктування у фаховій підготовці менеджерів соціокультурної діяльності розглядали як інтегративний спосіб організації навчання, за якого цифрові засоби входять у логіку професійної дії й визначають не зовнішню форму подання результатів, а сам механізм досягнення мети. У такому підході здобувач відтворює повний цикл проєктних рішень у цифровому середовищі, а підсумковий результат оцінюється за якістю управлінського продукту, його узгодженістю з цільовими установками та відповідністю соціокультурному контексту. Відповідно, проводячи консультації з викладачами-експертами переконували, що практикоорієнтованість означає наближення навчальної діяльності до реальних професійних задач і критеріїв результативності, тоді як ІКТ-проєктування передбачає цілеспрямоване конструювання, планування, реалізацію та документування проєкту з використанням

цифрових інструментів як операційного середовища діяльності. Використовуючи досвід та наукові дослідження вчених, з'ясували, що концептуальна визначеність цього поняття потребує відмежування від суміжних практик, аби уникнути редукції змісту до набору технічних операцій. Компетентнісний підхід орієнтує на формування здатності діяти в професійних ситуаціях, здійснювати обґрунтований вибір засобів, аргументувати рішення та нести відповідальність за наслідки, тому ІКТ-проєктування не може трактуватися як просте опанування цифрових сервісів (Зінківський, 2008). Соціокультурна діяльність є міждисциплінарною за своєю природою, отже проєктна робота вимагає інтеграції управлінських, комунікаційних, культурологічних і технологічних компонентів у єдину конструкцію, що підсилює методологічну вагу міждисциплінарних зв'язків у підготовці фахівця (Ануфрієва, 2015). Водночас проєктування в цифровому середовищі пов'язане з культурою цільового управління, де принциповими стають чіткість цілей, керованість процесів і вимірюваність результатів, а цифрові інструменти виконують функцію підтримки планування, координації й контролю (Ануфрієва, 2017).

Зміст поняття у фаховій підготовці доцільно розгортати в трьох взаємопов'язаних площинах. Ціннісна площина підкреслює, що соціокультурні проєкти працюють зі смислами, нормами взаємодії та впливом на спільноти, тому гуманістичний вимір освіти виступає не декларацією, а методологічною вимогою до проєктних рішень і стилю професійної комунікації (Зязюн, 2000). Діяльнісна площина дозволяє зафіксувати, що професійна дієздатність формується через розвиток особистості, здатної до відповідального вибору, саморегуляції та рефлексії, а це потребує таких навчальних сценаріїв, у яких здобувач не лише виконує дії, а й аргументує управлінські рішення та оцінює їх наслідки (Бех, 2012). Управлінська площина акцентує, що впровадження цифрових рішень у реальних організаціях ускладнюється стійкими рутинами та прихованими механізмами підтримки звичних практик, тому підготовка має включати

готовність діяти в умовах обмежень і опору змінам (Wilson, 2001). У цьому контексті професійну компетентність менеджера соціокультурної сфери розглядали інтегрованою здатністю результативно діяти в складних соціальних ситуаціях, а не лише сумою окремих умінь, що підводило до необхідності організовувати фахову підготовку навколо цілісних проєктних задач у цифровому середовищі (Алексеєв, 2025b).

Запропоноване розуміння практикоорієнтованого ІКТ-проєктування як інтегрованої логіки професійної дії конкретизували через зміст реальної діяльності менеджера соціокультурної діяльності в цифровому середовищі, адже експертів зорієнтували – концепт набуває методичної визначеності лише тоді, коли його співвіднесено з типовими професійними функціями, управлінськими задачами та вимогами до продуктів діяльності, що мають соціокультурну цінність і підлягають оцінюванню за критеріями результативності. З огляду на це, було запропоновано викладачам-експертам функціональний алгоритм, який окреслює, процеси що потребують ІКТ-проєктування як робочого механізму, а які цифрові рішення є обґрунтованими в межах професійної відповідальності.

Функціональний алгоритм діяльності менеджера соціокультурної діяльності в цифровому середовищі було вирішено описувати як сукупність взаємопов’язаних професійних задач, що реалізуються через проєктну логіку та потребують інструментально обґрунтованих ІКТ-рішень. У межах такої діяльності ключовими є управлінські й організаційно-планувальні дії, проєктно-пошукова робота, аналітико-оцінювальні процедури, а також експертно-аудиторські практики, спрямовані на забезпечення якості, прозорості та керованості соціокультурних ініціатив у змінному середовищі (Любарець, 2019, с. 10). Цифровий вимір тут не є допоміжним, оскільки саме він визначає швидкість координації, повноту документування, можливість відстеження виконання та коректність управлінських рішень, що приймаються на основі даних.

У ході підготовки експертів до участі в формувальному етапі експерименту було акцентовано: професійні задачі в соціокультурній сфері мають виразну комунікативну природу, оскільки управління культурними подіями, програмами та сервісами у взаємодії з різними аудиторіями, локальними спільнотами та інституційними партнерами передбачає постійне узгодження позицій учасників, взаємодію з партнерами й аудиторіями, формування довіри та підтримку репутаційної стійкості. Тому функціональний алгоритм обов'язково включає комунікаційні дії, які забезпечують результативність взаємодії та впливають на досягнення цілей проєкту, зокрема в умовах високої соціальної чутливості та публічності соціокультурної діяльності (Чмут, 1996). У цифровому середовищі ці дії набувають специфіки, оскільки значна частина комунікації переноситься в онлайн-канали, а отже потребує керованості, етичної коректності та технологічної доцільності використаних інструментів.

З огляду на це, релевантними результатами фахової підготовки варто вважати не окремі навички роботи з цифровими сервісами, а здатність вибудовувати цілісне інформаційно-освітнє середовище діяльності з фокусом на управлінні соціокультурними проєктами, у якому поєднуються ресурси, комунікації, планування й контроль, а також відбувається накопичення та представлення проєктних продуктів (Каратаєва, 2013). Практичний вимір такої здатності проявляється у вмінні доцільно застосовувати веб-технології для організації взаємодії, поширення інформації та підтримки процесів реалізації проєкту, не перетворюючи цифрові канали на самоціль і зберігаючи зв'язок між інструментом і управлінським завданням (Карташова, 2008). Окремого значення набуває робота з цифровими навчальними та методичними ресурсами, оскільки вони дозволяють упорядковувати й стандартизувати дії, фіксувати алгоритми та підтримувати відтворюваність якості виконання, що методично узгоджується з розумінням електронного підручника як елемента навчально-методичного забезпечення (Левшин, 2007).

Таким чином, вироблений функціональний алгоритм діяльності в цифровому середовищі задає перелік професійних задач і очікуваних продуктів, які мають бути відтворені в освітньому процесі як реалістичні проєктні ситуації. Це логічно підводило до необхідності обґрунтування принципів та педагогічних умов організації практикоорієнтованого ІКТ-проєктування, що забезпечували перенесення сформованих результатів у професійну практику.

Організацію практикоорієнтованого ІКТ-проєктування у експериментальній фаховій підготовці менеджерів соціокультурної діяльності зорієнтовували на принцип професійної автентичності навчальних завдань, коли освітні дії відтворюють не «тренувальні вправи», а логіку реальної роботи з проєктом у цифровому фаховому середовищі. Саме тому доцільно було будувати навчання навколо ситуацій, у яких здобувач працює з ціллю, ресурсами, комунікаціями, ризиками, продуктами й підсумковим ефектом, а цифрові засоби виконують роль операційної платформи управління. Таке розуміння узгоджували з підходом, де інформаційно-освітнє середовище розглядається як чинник результативності підготовки і як простір, у якому проєктна діяльність набуває системності та керованості (Бахмат, 2019). Методично важливо, щоб освітні технології забезпечували діяльність і відтворюваність результату, тому перевагу надавали технологіям, що дозволяють проєктувати послідовність дій, організовувати взаємодію та контролювати досягнення запланованих результатів без розриву між змістом і способом його опанування (Нісімчук, 2000).

У ході інструктивно-методичних занять з викладачами-експертами було визначено, що педагогічні умови ефективної реалізації такого підходу пов’язані з якістю організації цифрового простору освітньої діяльності, коли умовою виступає наявність інформаційно-навчального середовища, яке забезпечує доступ до ресурсів, підтримує комунікацію, фіксує хід виконання завдань і створює підстави для прозорого оцінювання, оскільки без цього

ІКТ-проєктування ризикує залишитися набором несинхронізованих дій (Клокар, 2008). Наступною умовою є цілеспрямоване формування когнітивного чинника компетентності, який проявляється у здатності аналізувати інформацію, структурувати її, будувати аргументацію й ухвалювати рішення на основі релевантних даних, а не інтуїтивних припущень, що особливо важливо для соціокультурних проєктів із високою соціальною чутливістю (Савченко, 2014). Окремого значення набуває готовність до візуалізації й представлення проєктних рішень, оскільки в цифровому середовищі управлінська комунікація нерідко здійснюється через схеми, дашборди, візуальні плани та презентації, тому в навчанні має бути закладена практика професійної візуалізації як інструмента пояснення і координації (Семенихіна, 2017).

У роботі з викладачам-експертами наголошували: змістовно важливо враховувати соціально-психологічні механізми, що впливають на ефективність проєктної роботи, насамперед командну взаємодію, відповідальність у комунікації, рольові очікування та способи узгодження позицій. Соціокультурні проєкти реалізуються через взаємодію людей і груп, тому необхідно забезпечити організацію навчальної співпраці з чіткими правилами взаємодії, розподілом ролей, процедурами ухвалення рішень і фіксацією домовленостей у цифрових інструментах, що відповідає закономірностям соціальної взаємодії в професійних контекстах (Волянська, 2007). Водночас фахова підготовка має враховувати, що здобувачі входять у професійну роль через процеси соціалізації, а цифрове середовище лише підсилює вимоги до саморегуляції й відповідального публічного представлення результатів, тому навчальні сценарії мають бути спроєктовані так, щоб підтримувати формування зрілих моделей професійної поведінки (Авер’янова, 2005). Не менш важливою є наявність керованої професійної адаптації, коли складність завдань нарощується поступово, забезпечується підтримка з боку викладача і створюються ситуації рефлексії, що знижує ризик формального виконання й підвищує переносимість результатів у

практику (Галус, 2007). У цьому контексті значущою постає й орієнтація на розвиток цілісної професійної компетентності як інтегрованої якості, що потребує системної педагогічної підтримки та критерійного оцінювання результатів діяльності (Саєнко, 2012).

Логічним продовженням підготовки експертів стала деталізація того, як вибудовується навчальний цикл ІКТ-проєктування, які етапи має проходити здобувач, які цифрові дії є необхідними на кожному етапі та якими продуктами й показниками можна обґрунтовано фіксувати результативність виконаної роботи зазначалося: практикоорієнтоване ІКТ-проєктування набуває методичної завершеності тоді, коли освітня діяльність організована як послідовний цикл із чітко окресленими етапами, проміжними продуктами та процедурами забезпечення якості. Професійна придатність такого циклу фіксується у цифрових артефактах управлінських рішень, серед яких доцільно передбачити паспорт проєкту, карту стейкхолдерів, календарно-бюджетний план, комунікаційний план, реєстр ризиків, протоколи координації, звіти моніторингу та підсумкову аналітику соціокультурного ефекту. Саме етапність підтримує керованість процесу і дає змогу відрізнити ситуативне користування цифровими сервісами від професійно обґрунтованого застосування ІКТ як середовища планування, координації, документування та оцінювання соціокультурної ініціативи. У цій логіці цифрові інструменти виконують роль не лише засобів комунікації чи візуалізації, а й механізмів організації діяльності, що узгоджується з розумінням інноваційного освітнього середовища як фактору, який структурує професійно зорієнтовану активність і підтримує її результативність (Шапран, 2010).

Початковий етап доцільно спрямовувати на діагностику та аналіз. Він охоплює уточнення проблеми, характеристику цільових аудиторій, визначення стейкголдерів, ресурсних та організаційних обмежень, а також попереднє формулювання очікуваного соціокультурного ефекту. У цифровому середовищі це означає збирання, упорядкування й інтерпретацію

даних, фіксацію запиту та формування підстав для ухвалення подальших рішень. Далі логічно розгортається концептуально-проєктувальна робота, у межах якої конкретизуються мета і завдання, визначається стратегія впливу на аудиторії, добираються змістові й організаційні рішення, які забезпечують цілісність проєкту. У цьому випадку важливо, щоб цифрові засоби застосовувалися для моделювання логіки проєкту і узгодження змісту, ресурсів, ролей та процедур взаємодії, а не зводилися до оформлення кінцевої презентації (Алексеєв, 2025b).

Планувально-організаційний етап забезпечує перехід від концепції до керованого виконання; містить календаризацію робіт, деталізацію ресурсів, розподіл відповідальності, визначення процедур контролю, управління ризиками та побудову комунікаційного супроводу. Цифрова складова на цьому етапі полягає в інтеграції плану, командної взаємодії, документації та контролю в єдиному операційному просторі, де рішення фіксуються і можуть бути відтворені, перевірені та скориговані. Реалізаційний етап поєднується з постійним моніторингом, оскільки в соціокультурній сфері успіх проєкту визначається не лише фактом виконання заходів, а й динамікою залучення аудиторій, якістю комунікації, стабільністю партнерств і досягненням запланованих показників. У цифровому середовищі це передбачає підтримку командної координації, управління контентом і подіями, ведення електронної звітності та накопичення даних, що дозволяють обґрунтовувати коригувальні рішення.

Завершальний етап має бути орієнтований на оцінювання й рефлексію, коли зіставляються заплановані результати й фактичні досягнення, інтерпретуються зібрані дані, аналізуються сильні рішення та виявляються зони ризику. Важливо, щоб підсумок містив не лише опис виконаних дій, а й аргументований аналіз управлінських рішень і підтвердження результативності через зібрані докази. Психологічно й педагогічно значущою є фіксація досвіду як такого, що може бути перенесений у наступні

професійні ситуації, оскільки саме рефлексивне узагальнення перетворює виконання проєкту на ресурс розвитку компетентності та професійної зрілості (Костюк, 2010).

Окреслена логіка циклу створює підстави перейти від загального алгоритму до його прикладного втілення. У практикоорієнтованому ІКТ-проєктуванні вирішальним є те, що кожен етап має завершуватися професійно придатним продуктом, який фіксує прийняті рішення, відображає хід виконання та дає змогу обґрунтовано оцінити результативність; з огляду на це, доцільно представити авторську розробку як варіант методичної організації такої діяльності, у якій конкретизовано процедури, інструментальні рішення, очікувані результати та критерії оцінювання, необхідні для перетворення алгоритму на керований освітній механізм, коли практикоорієнтованого ІКТ-проєктування вибудовується як керований формат навчальної діяльності, у якому моделюється типова професійна робота менеджера соціокультурної сфери, що інтегрує організацію подій і програм, координацію партнерств, роботу з аудиторіями та публічною комунікацією, а також відповідальне документування рішень у цифровому середовищі. Центральним принципом такої роботи викладача є перенесення акценту з технічного опанування інструментів на управлінське конструювання соціокультурного проєкту в цифровому середовищі, коли цифрові рішення обґрунтовуються змістом культурної ініціативи, логікою взаємодії зі спільнотами, партнерськими відносинами та вимогами публічної комунікації. При такій організації навчання здобувач діє в рамці реалістичної проєктної задачі, що передбачає узгодження культурної цінності пропозиції з ресурсними можливостями, репутаційними ризиками та очікуваним соціокультурним ефектом для визначених аудиторій (Алексеєв, 2025с).

Методична конструкція розробки передбачає, що діяльність менеджера соціокультурної діяльності розгортається через послідовність управлінських рішень, кожне з яких має цифрово зафіксований результат. На старті увага

зосереджується на обґрунтуванні соціокультурної проблематики та характеристиці аудиторій, оскільки саме на цьому рівні визначається доречність події, програми або ініціативи й встановлюються межі етичної та комунікаційної відповідальності. Далі формалізується управлінський задум, конкретизуються мета, завдання, показники досягнення результату та логіка створення цінності для спільнот. Після цього проєкт переводиться у формат керованого виконання, де планування, бюджетування, партнерські домовленості, розподіл ролей у команді, календар подій і контенту, а також правила комунікації з аудиторіями існують як узгоджений набір цифрових артефактів, придатних до перевірки та коригування. У процесі реалізації принципово важливими стають цифрове документування ходу робіт, фіксація змін, накопичення доказів виконання і результативності, а також аналітика залучення аудиторій і зворотного зв’язку, що дозволяє переходити від інтуїтивних рішень до рішень, обґрунтованих даними (Алексеєв, 2025b).

Оцінювання результатів такої роботи доцільно пов’язувати з управлінською якістю та соціокультурною доцільністю проєктних рішень; враховується логічна узгодженість мети, ресурсів і дій, відповідність запропонованої ініціативи потребам аудиторій, коректність і етична виваженість комунікаційних рішень, прозорість документування та керованість командної взаємодії у цифровому середовищі. Підсумковий продукт може бути поданий як портфоліо професійно придатних проєктних матеріалів і аналітичний звіт, у якому обґрунтовуються прийняті управлінські рішення та підтверджується досягнутий соціокультурний ефект на основі зібраних даних.

Такий підхід узгоджується з науковими уявленнями про те, що професійна підготовка потребує переходу від засвоєння знань до організації діяльності, у якій формуються здатність до обґрунтованих рішень, рефлексія та відповідальність за результат (Матвієнко, 2014). Водночас практична реалізація викладачем-експертом такого підходу вимагала послідовного

розвитку культури цільового управління, етичної відповідальності, публічної комунікації та використання даних для обґрунтування рішень, що визначало перспективи подальшого вдосконалення інструментально-методичного забезпечення й критеріїв оцінювання соціокультурного ефекту в середовищі, обраних коледжів культури і мистецтв. Практикоорієнтоване ІКТ-проєктування у фаховій підготовці менеджерів соціокультурної сфери досягає своєї дидактичної цінності лише тоді, коли є не лише «цифровим супроводом» освітнього процесу, а й формою організації професійно наближених управлінських дій у цифровому середовищі. Теоретичне обґрунтування й методичне окреслення такого підходу свідчать, що професійна готовність менеджера соціокультурної діяльності формується через здатність проєктувати культурну ініціативу як керований процес із чіткою метою, узгодженими ресурсами, партнерською взаємодією з викладачами, публічною комунікацією та доказовим оцінюванням, яке спирається на показники залучення аудиторій, якості культурного досвіду учасників і стійкості партнерств, досягнутого соціокультурного ефекту. У цій логіці ІКТ набувають статусу операційної інфраструктури управління, забезпечуючи прозорість рішень, документування домовленостей, координацію команди й опору на дані під час коригування дій, а практикоорієнтоване ІКТ-проєктування постає як цілісний механізм, що інтегрує управлінський, комунікаційний і аналітичний компоненти соціокультурної діяльності та підсилює перенесення сформованих результатів у реальні умови професійної практики.

Для кількісної оцінки динаміки результатів за окремими показниками в експериментальній групі нами було використано статистичний коефіцієнт середнього приросту (DPK), який враховує результати за кожним із рівнів розвитку загальних ІКТ-компетентностей (3.1).

$$DPK = \frac{A_1 + 2A_2 + 3A_3}{3} \qquad (3.1)$$

де DPK – статистичний коефіцієнт середнього приросту універсальних показників (n) загальних ІКТ-компетентностей; A_1 – приріст показників групи

за елементарним рівнем сформованості компетентностей (контрольні – підсумкові); A_2 – приріст показників групи за продуктивним рівнем сформованості компетентностей (контрольні – підсумкові); A_3 – приріст показників групи за креативним рівнем сформованості компетентностей (контрольні – підсумкові).

Початковий етап експерименту мав на меті оцінку рівнів сформованості показників загальних ІКТ-компетентностей та динаміки їхніх змін. Результати формувального етапу в експериментальній групі засвідчили зростання показників кожного критерію компетентностей (середній приріст +11%). Таку тенденцію пояснюємо спрямованістю професійної підготовки менеджерів СКД на формування мотивації та ціннісного ставлення до майбутньої професії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Сформованість загальних ІКТ-компетентностей майбутніх фахівців на початковому етапі експерименту (у %)

Рівень ІКТ-компетентностей / Вид ІКТ-компетентностей	Елементарний		Продуктивний		Креативний		Середній приріст, %
	ЕГп	ЕГк	ЕГп	ЕГк	ЕГп	ЕГк	
Технологічна	57	43	34	44	8	11	+11
Дидактико-методична	56	52	32	34	11	13	+6
Мотиваційна	57	53	34	38	8	9	+6
Інформаційна	50	55	32	38	7	10	+8

Другий (базовий) *етап* формувального експерименту мав на меті розвиток ІКТ-компетентностей шляхом підвищення якості теоретичних знань і їх застосування в реальних фахових умовах; оволодіння методами узагальнення, прогнозування, формування вміння інтегрувати практичний досвід професійної діяльності (рис. 3.1, табл. 3.3).

Рис. 3.1. Методи навчання і викладання дисципліни «Основи цифровізації менеджменту СКД» в ході експерименту

Таблиця 3.3

Сформованість загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів СКД на етапі формувального експерименту (у %)

Рівень ІКТ-компетентностей / Вид ІКТ-компетентностей	Елементарний		Продуктивний		Креативний		Середній приріст, %
	ЕГп	ЕГк	ЕГп	ЕГк	ЕГп	ЕГк	
Технологічна	44	25	44	11	12	24	+23
Дидактико-методична	52	30	34	11	14	20	+21
Мотиваційна	53	45	38	39	10	16	+22
Інформаційна	50	35	32	15	7	10	+35

Результати контрольного зрізу за підсумками базового етапу формувального експерименту в експериментальній групі виявили

максимальне зростання показників за компонентами технологічних (+35%) ІКТ-компетентностей; це пов’язано із застосуванням активних методів навчання на базовому етапі дослідження, впровадженням змісту розробленої дисципліни вибором «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності» у освітній процес, виробленням власної професійної позиції при проходженні навчальних і виробничої практик (рис. 3.2).

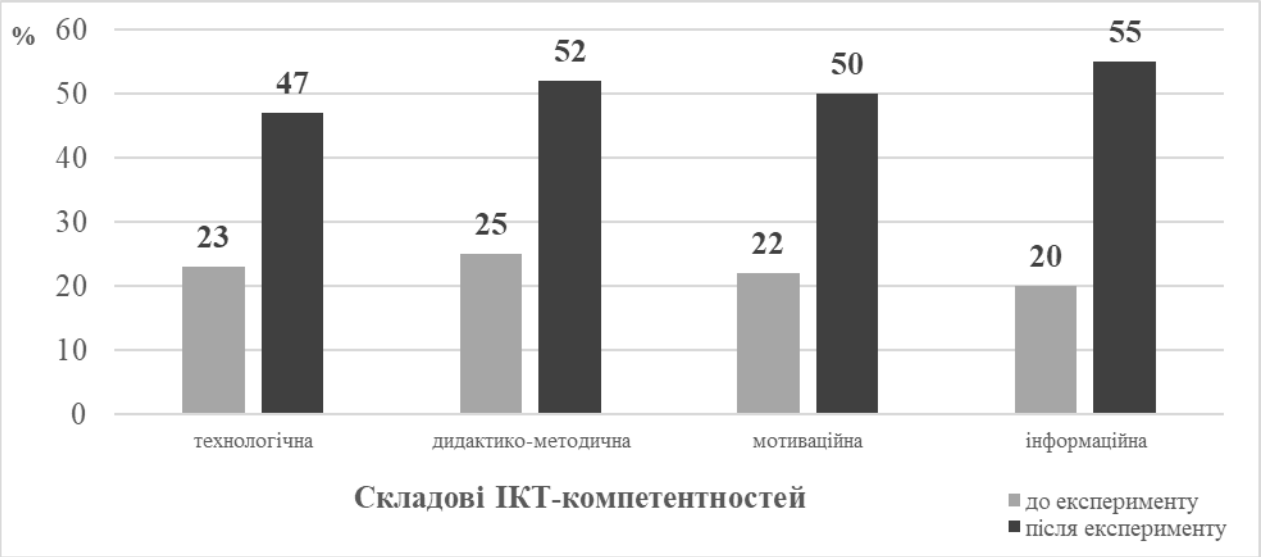


Рис. 3.2. Результати ефективності проведеної експериментальної роботи

Проведений якісний аналіз ефективності впровадження експериментальних чинників формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів СКД та відповідного навчально-методичного забезпечення зумовив необхідність проведення комплексного кількісного аналізу даних дослідження. Показники цілісної групи на контрольному зрізі суттєво не відрізняються від показників інших подібних груп, що було наслідком упровадження традиційної методики освітнього процесу підготовки; водночас суттєві зміни спостерігаються у динаміці показників експериментальної групи після впровадження розробленої педагогічної технології.

Так, у експериментальній групі констатоване зменшення кількості здобувачів, що виявили елементарний рівень сформованості загальних ІКТ-компетентностей на 23 особи, що становить 37%, на 10 осіб (17%) у

експериментальній групі збільшилася кількість досліджуваних, які виявили продуктивний рівень сформованості відповідних компетентностей; у той же час відмічено збільшення кількості респондентів, що виявили креативний (12 осіб – 20%) рівень (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Узагальнені результати впровадження експериментальної технології (%)

Рівень	**Контрольний зріз до експерименту**		**Експериментальний зріз після експерименту**	
	осіб	**%**	**осіб**	**%**
Елементарний	34	56	12	20
Продуктивний	20	35	30	51
Креативний	6	9	18	29
Усього	**60**	**100**	**60**	**100**

Показники описової статистики (обсяг вибірки, мінімум, максимум, інтервал, сума, середня величина, медіана та дисперсія) наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Показники описової статистики

Параметри	**Контрольний зріз до експерименту**	**Експериментальний зріз після експерименту**
Обсяг вибірки	3	3
Мінімум	9	20
Максимум	56	51
Інтервал	47	31
Сума	100	100
Середнє	33,3333	33,3333
Медіана	35	29
Дисперсія	554,3333	254,3333

Пояснюємо алгоритм вибору критерію достовірності:

1. Визначаємо, яка шкала вимірювань використовується – відношень або порядкова. Для шкали відношень необхідно вирішити, чи перебуває поставлене завдання у виявленні відмінності середніх значень (математичних очікувань). Якщо – так, то потрібно використовувати критерій Крамера-Уелча; якщо ж необхідно виявити довільні відмінності

характеристик вибірок, то варто використовувати критерій Вілкоксона-Манна-Уїтні або критерій χ^2.

2. Якщо число значень розбіжностей в порівнюваних вибірках велике (більше десяти), то доцільним є використання критерію Вілкоксона-Манна-Уїтні.

3. Якщо число значень розбіжності в порівнюваних вибірках мале (менше десяти), то, здійснивши угруповання результатів вимірювань (тобто, перейшовши від шкали відносин до порядкової шкали), можна використовувати критерій χ^2.

3. Якщо обсяг вибірок малий (N, M ≤ 50), то необхідно використовувати критерій Вілкоксона-Манна-Уїтні (при малому числі не розрізняються значення, в цьому випадку можна використовувати і критерій χ^2). Якщо обсяг вибірок великий, то, знову ж таки за допомогою угруповання результатів вимірювань, має сенс використовувати критерій χ^2.

4. Для порядкової шкали в разі, коли число градацій (різних балів) більше або дорівнює трьом, використовується критерій χ^2, якщо ж застосовувалася дихотомічна шкала, то можна використовувати або критерій χ^2, або критерій Фішера (рис. 3.3).

Емпіричне значення критерію Вілкоксона-Манна-Уїтні визначаємо за формулою (3.2):

$$W_{эмп} = \frac{\left|\frac{N \cdot M}{2} - U\right|}{\sqrt{\frac{N \cdot M \cdot (N + M + 1)}{12}}} \qquad (3.2)$$

Цей критерій оперує не з абсолютними значеннями елементів двох вибірок, а з результатами їх парних порівнянь.

Алгоритм визначення достовірності збігів і відмінностей для експериментальних даних, виміряних в шкалі відношень, за допомогою критерію Вілкоксона-Манна-Уїтні полягає в наступному:

1. Обчислити для порівнюваних вибірок $W_{емп}$ – емпіричне значення критерію Вілкоксона за формулою (3.2).

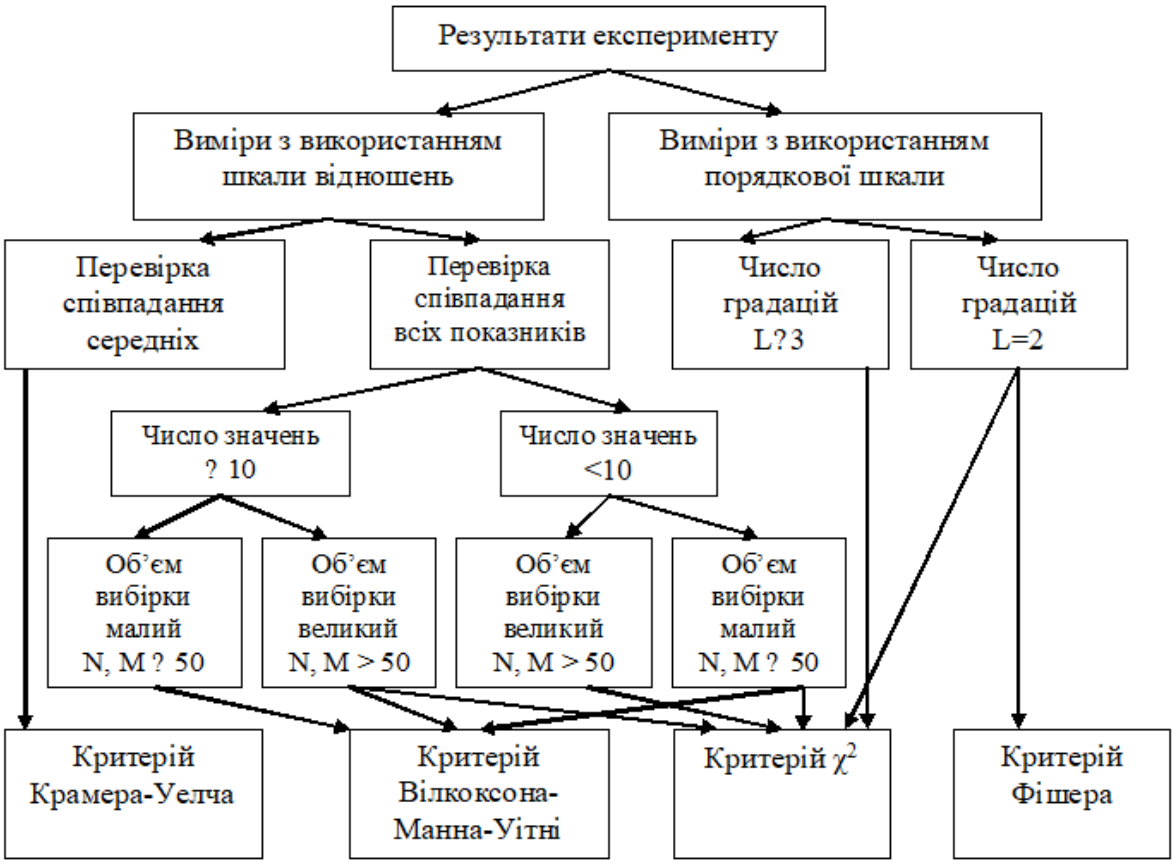


Рис. 3.3. Алгоритм вибору статистичного критерію

2. Порівняти це значення з критичним значенням $W_{0.05}$ = 1,96: якщо $W_{емп}$ £ 1,96, то зробити висновок: «характеристики порівнюваних вибірок збігаються з рівнем значущості 0,05»; якщо $W_{емп}$ > 1,96, то зробити висновок «достовірність відмінностей характеристик порівнюваних вибірок складає 95%».

Результати визначення достовірності й різниці порівнюваних вибірок для експериментальних даних, що виміряні в шкалі відношень, наведені в таблиці 3.6.

Для комп'ютерного розрахунку статистичних показників використано комп'ютерну програму, яка дозволяє автоматично обрати статистичний критерій, а також визначити достовірність співпадіння і розбіжності досліджуваних об'єктів (http://www.mtas.ru/uploads/stat.zip).

Таблиця 3.6

Результати розрахунку емпіричного значення критерію Вілкоксона-Манна-Уітні (ВМУ)

Рівень	Контрольна група до експерименту	Контрольна група після експерименту	Експериментальна група до експерименту	Експериментальна група після експерименту
Контрольний зріз до експерименту		Емпіричне значення критерію ВМУ 0, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05	Емпіричне значення критерію ВМУ 0, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05	Емпіричне значення критерію ВМУ 0,2182 критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05
Експериментальний зріз після експерименту	Емпіричне значення критерію ВМУ 0,2182 критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05	Емпіричне значення критерію ВМУ 0, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05	Емпіричне значення критерію ВМУ 0,2182 критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05	

Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча розраховується на підставі інформації про обсяги N і M вибірок x і y, вибіркових середніх x і y і вибіркових дисперсіях D_x і D_y порівнюваних вибірок (ці значення можуть бути обчислені допомогою інструменту «Описова статистика» в комп'ютерній програмі Microsoft Excel для Windows) за формулою (3.3):

$$T_{эмп} = \frac{\sqrt{M \cdot N}\,|\,\bar{x} - \bar{y}\,|}{\sqrt{M \cdot D_x + N \cdot D_y}} \qquad (3.3)$$

Отже, початкові (до початку експерименту) стани зрізів збігаються, а кінцеві (після закінчення експерименту) – різняться, тому, можна зробити висновок, що ефект змін обумовлений саме застосуванням експериментального

комплексу формування ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів СКД.

Алгоритм визначення достовірності збігів і відмінностей характеристик порівнюваних вибірок для експериментальних даних, виміряних в шкалі відношень, за допомогою критерію Крамера-Уелча полягає в наступному:

1. Обчислити для порівнюваних вибірок $T_{емп}$ – емпіричне значення критерію Крамера-Уелча за формулою (3.3).

2. Порівняти це значення з критичним значенням $T_{0.05} = 1,96$: якщо $T_{емп}$ £ 1,96, то зробити висновок: «характеристики порівнюваних вибірок збігаються на рівні значущості 0,05»; якщо $T_{емп} > 1,96$, то зробити висновок «достовірність відмінностей характеристик порівнюваних вибірок складає 95%».

Результати визначення достовірності й різниці порівнюваних вибірок для експериментальних даних, що виміряні в шкалі відношень за допомогою критерію Крамера-Уелча, наведено в Додатку К.

Отже, початкові (до початку експерименту) результати збігаються, а кінцеві (після закінчення експерименту) – різняться, тому можна зробити висновок, що ефект змін обумовлений саме застосуванням експериментальної технології підготовки. Такі результати зумовили висновок щодо педагогічної доцільності розробленої технології та навчально-методичного забезпечення формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів СКД в коледжах культури і мистецтв.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі проведено характеристику змісту, технології та організації експериментального дослідження, з’ясовано особливості формувальної експериментальної роботи з проблеми, представлено аналіз її результатів із формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів СКД у процесі підготовки в коледжах культури і мистецтв.

З метою підвищення ефективності фахової підготовки майбутніх фахівців культури і мистецтв в освітньому процесі фахових коледжів культури і мистецтв було впроваджено авторську методику і навчально-методичне

забезпечення формування ключових компетентностей, перевірено їх у ході формувальної дослідно-експериментальної роботи. Критеріальний аналіз даних констатувального зрізу дозволив установити, що оптимальні показники сформованості спостережені за технологічною групою ключових компетентностей. Шляхом відсіювання найвищих і найнижчих результатів визначено експериментальну групу (60 осіб), однорідну за початковим рівнем сформованості загальних ІКТ-компетентностей. Сформовано також експертну групу з 5 викладачів Гадяцького та Олександрійського коледжів культури і мистецтв для впровадження експериментального чинника та оцінки його ефективності, проведено навчання експертів на засадах практикоорієнтованого наукового підходу.

Експериментальну перевірку пропонованого комплексу сплановано у два етапи, які відповідали визначеним на теоретичному рівні особливостям формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів СКД.

На першому етапі здобувачі опоновували зміст дисципліни за вибором «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності», виконували практичні завдання з розвитку цифрової грамотності.

На другому етапі фахової підготовки проводилася реалізація основних завдань дисципліни в аспекті практикоорієнтованого проєктування СКД під час виробничої практики, що сприяло формуванню у майбутніх фахівців менеджменту культури і мистецтв стійкої мотивації до набуття загальних ІКТ-компетентностей, саморозвитку, самовдосконалення, самоосвіти; розвиткові компетентнісних якостей, необхідних для участі у громадському житті та в професійній діяльності. Під час виробничої практики майбутні фахівці набували компетентностей, спрямованих на визначення і розв’язання конкретних професійних завдань цифровими засобами, виходячи із загальної мети фахової підготовки.

На підсумковому експериментальному зрізі констатовано зменшення кількості здобувачів, що виявили елементарний рівень сформованості загальних ІКТ-компетентностей на + 35%; на + 12% збільшилася кількість досліджуваних,

які виявили продуктивний рівень сформованості таких компетентностей; водночас відбулося збільшення кількості респондентів, що виявили креативний рівень, на 21%. Це зумовило висновок щодо педагогічної доцільності розробленої технології, рівневої моделі оцінювання і навчально-методичного забезпечення формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх фахівців менеджменту СКД. Достовірність отриманих результатів та правильність сформульованої гіпотези доведено шляхом статистичних розрахунків критеріїв Крамера-Уелча та Вілкоксона-Манна-Уїтні. Результати завершеної дослідницько-експериментальної роботи дозволяють стверджувати, що мети дослідження досягнуто, поставлені завдання реалізовано.

Зміст цього розділу відображено у працях автора [3; 184].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено розробку теоретичних і організаційно-методичних аспектів проблеми формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів СКД у процесі підготовки в коледжах культури і мистецтв та проведено висновки відповідно поставлених завдань.

1. Теоретичний аналіз стану проблеми дослідження в науках про освіту уможливив систематизацію підходів до її вирішення в працях вітчизняних і зарубіжних учених; дав змогу уточнити зміст базових дефініцій – «компетентнісна освітня парадигма», «компетентнісний підхід», «загальні компетентності», «професійна підготовка менеджера соціокультурної діяльності», «цифрова ІКТ-компетентність» та розглядати загальні компетентності як інтегровані якості особистості, що поєднують знання, вміння, цінності й особистісні якості, необхідні для ефективної діяльності менеджера СКД в умовах цифровізованого соціокультурного простору. Цьому сприяли праці українських дослідників М. Близнюка, О. Галуса, М. Гриньової, Л. Кравченко, О. Лук'яненка, В. Мокляка, В. Стрельнікова, В. Оніпко, О. Савченко, П. Хоменка та ін.

Систематизація поглядів зарубіжних дослідників (D. Barton, M. Hamilton, R. Ivanič, H. Jenkins, P. Gilster, H. Beetham, A. Martin, J. Grudziecki, L. Gourlay, R. Goodfellow, ін.) на структуру та зміст загальних і цифрових компетентностей дозволила окреслити трикомпонентну будову таких компетентностей – когнітивну, операційно-діяльнісну та рефлексивно-ціннісну; встановлено, що критичне мислення, цифрова грамотність, соціальна відповідальність, етична чутливість і навички комунікації є ключовими характеристиками сучасних фахівців у соціокультурній сфері. З'ясовано ефективність використання ІКТ, проєктних, тренінгових, кейс-технологій, дуальної освіти, участі в культурних проєктах і хакатонах,

застосування LMS, Google Workspace, Trello, SMM-інструментів та інших цифрових платформ для формування зазначених компетентностей.

2. Проаналізовано нормативно-правові акти, державні стандарти вищої освіти та зразки зарубіжного досвіду підготовки менеджерів СКД. Необхідність формування цифрової грамотності фахівців детерміновано низкою нормативно-правових документів у сфері інформатизації освіти на міжнародному та загальнодержавному рівнях: A Digital Agenda for Europe; Incheon Declaration and Framework for Action «Education 2030»; DigComp 2.0; DigComp 2.1; DigCompEdu; A Global Framework of Reference on Digital Literacy Skills; 2030 Digital Compass; Digital Education Action Plan 2021-2027; «Цифрова адженда України – 2020»; Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України; Концепція розвитку цифрових компетентностей; Рамка цифрової компетентності для громадян України; Проєкт рамки цифрової компетентності педагогічних і науково-педагогічних працівників; національні тести «Цифрограм 2.0» та «Цифрограм для вчителів». Їх зміст окреслює різні аспекти запровадження ІК-технологій, сукупність цифрових знань, умінь, навичок для навчання та подальшої професійної діяльності, еталонні описи цифрової компетентності здобувачів освіти та викладачів, а також механізми їх оцінювання: DigComp 2.0; DigComp 2.1; DigComp 2.2; DigCompEdu; A Global Framework of Reference on Digital Literacy Skills; національні тести «Цифрограм».

На основі аналізу європейських та міжнародних документів (Key Competences for Lifelong Learning, Європейська рамка цифрових компетентностей DigComp, EQF-LLL, ESG, рекомендацій UNESCO щодо цифрової грамотності тощо) доведено, що загальні компетентності розглядаються як надпрофесійні можливості (якості), необхідні для успішної участі в суспільному житті, працевлаштування, самореалізації та навчання впродовж життя; для менеджерів соціокультурної діяльності особливо значущими є: здатність діяти автономно й відповідально, ефективно

взаємодіяти в різноманітних соціокультурних спільнотах, продуктивно використовувати мовні, цифрові та когнітивні інструменти для проєктування, реалізації й промоції культурних ініціатив.

Систематизовано нормативно-правове забезпечення компетентнісного підходу в Україні (Закон України «Про освіту», «Про фахову передвищу освіту», «Про культуру», стандарти вищої освіти за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, європейські рамкові документи), що закріплює перелік загальних компетентностей випускника й орієнтує освітні програми на формування конкурентоспроможного, мобільного, соціально відповідального менеджера соціокультурної діяльності; підкреслено, що у цій сфері особливого значення набувають цифрові навички, уміння працювати з інформаційними системами, медіаграмотність, міжкультурна комунікація, управління проєктами й ресурсами, а також розвинуті soft skills (командна робота, лідерство, креативність).

3. Визначено та науково обґрунтовано специфіку підготовки, пов’язану з упровадженням компетентнісного, діяльнісного, практикоорієнтованого та контекстного підходів, побудовою освітнього процесу на основі проєктної діяльності, дуальних елементів, партнерства з культурними інституціями, участі здобувачів у творчих і громадських ініціативах; критерії (відповідно складових ІКТ-компетентностей – технологічний, дидактико-методичний, мотиваційний, інформаційний); універсальні показники (володіння ІЕ-технологіями; цифрова продуктивність; інформаційна обізнаність; ефективна робота з даними; медіакультура; цифрова творчість; цифрові дослідження; цифрові інновації; цифрова комунікація; цифрове співробітництво) та рівні (елементарний, продуктивний, креативний) сформованості загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів СКД; розроблено відповідну критеріально-рівневу модель оцінювання результатів фахової підготовки.

Тлумачено цифрове освітнє середовище як простір формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів СКД; окреслено

можливості використання LMS, Google Workspace, Microsoft 365, сервісів відеокомунікації, онлайн-інструментів управління проєктами (Trello, Asana), CRM-систем, SMM-платформ, інтерактивних опитувальників та аналітичних сервісів у освітньому процесі, оскільки ці інструменти сприяють розвиткові навичок цифрової комунікації, координації командної роботи, планування та моніторингу культурних проєктів, систематизації даних і презентації результатів, що є ознаками загальних ІКТ-компетентностей.

4. Розроблено структуру та зміст авторської дисципліни за вибором «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності» як ключового інструменту цілеспрямованого формування загальних ІКТ-компетентностей здобувачів спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності; виокремлено наскрізні змістові лінії (цифровізація менеджменту СКД: основні поняття та тренди; цифрова інфраструктура організації соціокультурної діяльності; цифрові інструменти планування та організації культурно-мистецьких заходів; цифрові комунікації та просування культурних продуктів; моніторинг, аналітика та оцінювання в цифровому середовищі; цифрова безпека, кіберетика та захист персональних даних) дисципліни, спільні як для лекційного матеріалу, так і для практичних занять, організації самостійної та індивідуальної роботи здобувачів.

Виокремлено систему педагогічних умов формування загальних ІКТ-компетентностей, яка передбачає: цілеспрямоване включення цифрових завдань у зміст фахових і вибіркових дисциплін; проєктування освітніх ситуацій, наближених до реальних запитів культурних інституцій; використання показників ефективності (KPI, ROI) для оцінювання результативності освітніх і культурних проєктів; організацію командної роботи здобувачів із застосуванням цифрових інструментів співпраці.

5. Обґрунтовано і спроєктовано організаційно-методичне забезпечення формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності на основі практикоорієнтованого підходу. Цифрове освітнє середовище коледжів визначено провідним ресурсом формування

загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів СКД; розкрито складові такого середовища (LMS, сервіси хмарної співпраці, відеоконференцзв'язок, платформи управління проєктами, SMM- та CRM-інструменти) та їх дидактичний потенціал: організація командної роботи, онлайн-комунікації, планування й моніторинг культурних проєктів, збір і аналіз даних, створення цифрового портфоліо; з'ясовано, що через систематичне включення здобувачів до роботи на цифрових платформах (Google Workspace, Trello, Asana, соціальні мережі як майданчики промоції культурних подій) формується здатність ефективно використовувати ІКТ у менеджменті СКД, зростає їхня медіаграмотність, навички онлайн-презентацій, цифровий етикет, вміння працювати з метриками ефективності; уточнено вимоги до цифрового освітнього середовища (доступність, безпечність, інтерактивність, практикоорієнтованість, можливість аналітики в діяльності здобувачів) та акцентовано роль викладача як фасилітатора, модератора онлайн-взаємодії й наставника у виборі цифрових інструментів та проведено інструктивно-методичне навчання викладачів-експертів до роботи з реалізації завдань експерименту в руслі практикоорієнтованого підходу.

6. Експериментально перевірено ефективність запропонованих змісту, організаційно-методичного забезпечення та моделі оцінювання процесу формування загальних ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в ході фахової підготовки. Обґрунтовано доцільність використання комплексу діагностичних методів (анкетування, тестування, аналіз портфоліо, оцінювання проєктних робіт, само- і взаємооцінювання, експертне оцінювання освітніх продуктів здобувачів) для моніторингу динаміки формування зазначених ІКТ-компетентностей у цифровому освітньому середовищі Гадяцького та Олександрійського фахових коледжів культури і мистецтв.

Формувальний експеримент дозволив конкретизувати зміст, структуру та організаційно-методичні основи формування загальних ІКТ-

компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності, виявити потенціал цифрових технологій і практикоорієнтованого навчання для їх розвитку. Отримані результати створили методологічне й технологічне підґрунтя для проєктування та реалізації завдання експериментальної перевірки формування загальних ІКТ-компетентностей у процесі професійної підготовки здобувачів спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності; з використанням авторської вибіркової дисципліни «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності» (модулі, присвячені цифровим екосистемам культури, SMM-стратегіям, застосуванню CRM, онлайн-плануванню та звітності, роботі з даними, проєктному менеджменту в культурі; форми занять – практикуми, тренінги, майстер-класи, симуляції, хакатони; засоби діагностики – тести, кейсові завдання, цифрове портфоліо, експертна оцінка проєктів, само- і взаємооцінювання) забезпечено ефективність експериментальної частини дослідження та оцінювання її результативності.

Доведено засобами кількісного та якісного аналізу даних експерименту, що якість ІКТ-компетентностей майбутніх менеджерів СКД зросла від +24% до +35% позитивних оцінок при переходах з нижчих рівні на вищі, що підтверджено також статистичними методами.

Дослідження не вичерпує всіх аспектів порушеної проблеми, до перспектив якої відносимо поширення результатів дисертації на інші напрями та спеціальності підготовки фахівців у коледжах передвищої освіти, а також адаптацію змісту і методів інформатизації та цифровізації освітнього середовища у закладах професійної освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янова Г. М., Дембицька Н. М., Москаленко В. В. Особливості соціалізації молоді в умовах трансформації суспільства. Київ, 2005. 307 с.

2. Алексеєв І. А. Аналіз нормативно-змістових засад і особливостей реалізації загальних компетентностей у професійній підготовці майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності. *Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування»,Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»).* 2025a. № 7(47). С. 1492–1504.

3. Алексеєв І. Практикоорієнтоване ІКТ-проєктування у підготовці менеджерів соціокультурної сфери. *Ukrainian professional education = Українська професійна освіта.* 2025b. Вип. 18. P. 216–226.

4. Алексеєв І. Сучасні концептуальні підходи до визначення змісту загальних компетентностей у професійній підготовці менеджерів соціокультурної діяльності. *Витоки педагогічної майстерності*. 2025c. №36. С. 4–9.

5. Алексєєв І. А. Інтеграція LCA у підготовку менеджерів соціокультурних подій. *Основні цілі стратегії сталого розвитку: проблеми та перспективи :* мат-ли II Міжнарод. наук.-практ. форуму. Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2025d. С. 112–114.

6. Андріїв Н., Герешко О., Мартинюк М. Менеджмент соціокультурної діяльності. *Актуальні питання гуманітарних наук.* 2020. Вип. 34 (1). С. 11–17. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/apgnd_2020_34(1)_4

7. Ануфрієва О. Л. Міждисциплінарні зв'язки у підготовці конкурентоспроможного майбутнього менеджера. *Проблеми освіти.* 2015 № 83(1). С. 194–199.

8. Ануфрієва О. Л., Бурлаєнко Т. І., Дмитренко Г. А. та ін. Культура цільового управління в національній системі освіті: гуманістичний контекст (Г. А. Дмитренко, В. В. Олійник, ред.). Луцьк : Вежа-Друк, 2017. 412 с.

9. Баніт О. В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі : монографія. Київ: ДКСЦентр, 2018. 414 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/713172/2/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%82_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf (дата звернення: 04.01.2026)

10. Баркова О., Кульчицький І., Чайковська О. Шляхи розвитку професійних цифрових компетентностей у сфері культурної спадщини (аналітичний огляд). Львів-Київ, 2021. 41 с. URL: https://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/IT-Culture_WG4_2021_ua-1.pdf

11. Бахмат Н. Проєктування процесу підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в умовах інформаційно-освітнього середовища закладу вищої освіти. *Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи*. 2019. Вип. 2. С. 14–21. DOI: https://doi.org/10.31499/2706-6258.2.2019.178451

12. Бахмат Н., Камінський О. Професійна підготовка майбутнього бакалавра менеджменту в цифровому освітньому середовищі вищого навчального закладу. *Педагогічна освіта: теорія та практика*. 2024. Вип. 36. С. 162–175.

13. Бех І. Д. (2012). Особистість у просторі духовного розвитку :навч. посіб. Київ: Академвидав, 2012. 256 с.

14. Близнюк М. М., Масікевич А. Ю. Навчально-методичні аспекти цифровізації освітнього процесу вищої школи. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»).* 2024. № 12(146). С. 147–159. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-12(46)-147-159

15. Близнюк М. М. Теоретико-методологічні засади навчання інформаційних технологій у технологічній і професійній освіті (інтеграційні процеси, інноваційна складова, педагогічна практика) : монографія. Полтава. 2024. 436 с. DOI: https://doi.org/10.33989/pnpu.531

16. Близнюк М. М., Радько Я. О. Теоретичні основи цифрової компетентності майбутніх викладачів професійної освіти у фаховій підготовці. *Ukrainian professional education = Українська професійна освіта.* 2025. Вип. 17. С. 60–75. DOI: https://doi.org/10.33989/2519-8254.2025.17.342369

17. Бобро Н. С. Цифрова трансформація в освіті: вплив на навчальні процеси. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. С. 130–134.

18. Божидарнік Т. В., Василик Н. М. Креативний менеджмент : навч. посіб. Рек. МОН. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2014. 498 с.

19. Бородкіна І., Бородкін Г. Модель цифрової компетентності студентів. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*. 2018. Вип. 1. С. 27–41.

20. Бочелюк В. Й., Бочелюк В. В. Дозвіллєзнавство : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2006. 208 с.

21. Бриль М. М. Менеджер соціокультурної діяльності як суб'єкт інновацій. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія : Менеджмент соціокультурної діяльності*. 2018. Вип. 1. С. 41–52.

22. Васильєва О. В. Специфіка соціокультурного феномену науково-педагогічної діяльності викладача ВНЗ. *Культура України*. 2012. Вип. 39. С. 113–122. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Ku_2012_39_17

23. Вербівський Д. С., Карплюк С. О., Фонарюк О. В. Цифрова компетентність майбутніх педагогів професійного навчання. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2021. Вип. 198. С. 78–82.

24. Вимоги до кваліфікацій в стандартах вищої освіти та описів освітніх програм : метод. рек. ; Нац. Еразмус+ офіс в Україні. URL: https://erasmusplus.org.ua (дата звернення: 10.01.2026).

25. Виткалов В. Фаховий коледж культури та мистецтв і проблеми функціонування галузі. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи*

розвитку (напрям: культурологія). 2020. Вип. 35. С. 133–138. URL: https://zbirnyky.rshu.edu.ua/index.php/ucpmk/article/view/374

26. Вища та фахова передвища мистецька освіта. Міністерство культури та інформаційної політики України. URL: https://arts.gov.ua/misteczka-osvita/vyshha-mysteczka-osvita/; https://arts.gov.ua/misteczka-osvita/fahova-peredvyshha-osvita/ (дата звернення: 10.01.2026).

27. Волкова Н., Лебідь О. Формування цифрової компетентності у майбутніх учителів гуманітарних спеціальностей. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2021. Вип. 78. С. 161–166.

28. Волянська О. В., Ніколаєвська А. М. Соціальна психологія : навч. посіб. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2007. 160 с.

29. Гаврілова Л. Г., Топольник Я. В. Цифрова культура, цифрова грамотність, цифрова компетентність як сучасні освітні феномени. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2017. Т. 61. № 5. С. 1–14.

30. Газнюк Л., Бейлін М., Соїна І. Штучний інтелект у життєдіяльності людини: особистість чи інструмент. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна*. 2024. Вип. 71. С. 81–96.

31. Галус О. М. Професійна адаптація студентів в умовах ступеневого педагогічного ВНЗ : монографія. Хмельницький: ХГПА, 2007. 473 с.

32. Гребенюк А., Оксенюк І. «Цифровий поворот» в освіті в контексті сталого розвитку суспільства. *Information Technologies in Learning Tools*. 2024. № 100 (2). С. 1–15. DOI: https://doi.org/10.33407/itlt.v100i2.5514

33. Гриньків А. Комунікативна компетентність у професійній підготовці менеджерів соціокультурної діяльності. *Вища освіта України : теоретичний та науково-методичний часопис*. Київ : Педагогічна преса, 2022. № 4. С. 54–61. URL: https://enpuirb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ffc6a83d-8981-4148-b626-1070006a9ae1/content

34. Гриньків А. П. Соціокультурна vs соціально-культурна діяльність. *Гілея: науковий вісник*. 2019. Вип. 146 (2). С. 53–56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2019_146(2)_13.

35. Грипич С. Н., Буравкова Л. М. Інформаційна культура: теоретичні засади та досвід : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Київ : Кондор, 2018. 344 с.

36. Гуралюк А. Соціально-культурні та організаційно-педагогічні передумови цифрової трансформації освіти. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки*. 2022. Вип. 18. С. 15–20. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/vnuchkpn_2022_18_5.

37. Давліканова О., Купенко О., Світайло Н. Досвід організаційної та педагогічної підтримки впровадження елементів дуальної освіти. *Маркетинг в Україні*. 2016. № 6. URL: https://uam.in.ua/upload/iblock/714/7148750c0981873595aeb1d7ac05dd2c.pdf

38. Дарованець К. Цифрова епоха: від трансформації культури до змін в її популяризації. *Культурологічний альманах.* 2024. № 2. С. 344–350.

39. Дерстуганова Н. В. Сутність поняття «загальні компетентності» у вітчизняній науковій парадигмі. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2022. № 84. С. 158–162.

40. Діденко В. М. Менеджмент : підручник. Рек. МОН. Київ : Кондор, 2020. 584 с.

41. Дмитренко Т. О. Особливості підготовки магістрів з менеджменту соціокультурної діяльності: парадигмальний аналіз. *Культура України*. 2013. Вип. 42 (1). С. 88–97. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Ku_2013_42(1)_15

42. Довгополова О., Левченко В., Ковальова Н., Брилинська Б., Дарморіз О., Рибчинська З., Дацко О., Гнатюк Н., Кочубей Н. Капієвська О. Освіта для менеджерів культури. Актуальна ситуація і перспективи розвитку. Аналітичний звіт. ТОВ «Карбон-Сервіс». 2021. 130 с. URL: https://dofa.fund/storage/static-content/source/analitic/analiticnij_zvit.pdf

43. Дубєй Ю. В., Усатенко О. В., Папіж Ю. С., Юденко В. В. Роль Soft Skills у сучасному менеджменті: комплексний підхід до розвитку компетенцій. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 17. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17541977

44. Дубняк М. В. Цифрова трансформація освіти та цифрових компетентностей: правові аспекти. *Інформація і право*. 2022. № 3. С. 141–155.

45. Європейське цифрове десятиліття: встановлення курсу на Європу з цифровими можливостями до 2030 року. URL: https://eufordigital.eu/uk/europes-digital-decade-setting-thecourse-towards-a-digitally-empowered-europe-by-2030/ (2021).

46. Жорнова О. І. Студент як суб'єкт соціокультурної діяльності: перевизначення завдань педагогічного впливу. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Сер. 16 : Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики.* 2012. Вип. 17. С. 93–97. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_016_2012_17_24

47. Жорнова О. І. Формування студентів суб'єктами соціокультурної діяльності: освітньо-філософські засади моделювання образу педагогічного впливу. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2006. Вип. 26. С. 74–83. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/znpgvzdia_2006_26_10

48. Закон України «Про культуру» зі змінами 2025 рік № 2778-VI від 14.12.2010, редакція від 04.12.2021. URL: https://urst.com.ua/act/pro_kulturu

49. Закон України «Про професійну освіту» № 4574-IX від 21.08.2025 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4574-20#Text (дата звернення: 23.09.2025).

50. Запорожченко О. В. Антропологічні аспекти інформаційного суспільства та нові освітні стратегії. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2020. № 19. С. 57–60.

51. Зінківський Ю., Мірських Г. Компетентнісний підхід під час підготовки фахівців у вищих технічних навчальних закладах. *Вища освіта України.* 2008. Вип. 4. С. 29–36.

52. Зязюн І. А. Педагогіка добра: ідеали і реалії : наук.-метод. посіб. Київ: МАУП, 2000. 312 с.

53. Канафоцька Г. Менеджмент творчості як нова парадигма в управлінні освітою. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2009. № 1. С. 83–85.

54. Каратаєв М. Розвиток інформаційно-освітнього середовища – умова підвищення професійних компетентностей педагога. *Нова педагогічна думка.* 2013. Вип. 3. 69–70.

55. Карнаух А. Підприємництво та культура: як це працює. URL: https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/project-management/lecture-17-1

56. Карплюк С. О. Особливості цифровізації освітнього процесу у вищій школі. *Інформаційно-цифровий освітній простір України: трансформаційні процеси і перспективи розвитку*: матер. методолог. семінару НАПН України (4 квіт. 2019 р.) / за ред. В. Г. Кременя, О. І. Ляшенка ; уклад.: А. В. Яцишин, О. М. Соколюк. К., 2019. С. 188–197.

57. Карташова Л. А. Роль веб-технологій у підвищенні ефективності діяльності вчителів загальноосвітніх навчальних закладів. *Комп'ютер у школі та сім'ї.* 2008. № 5. С. 19–22.

58. Киливник В. В. Формування соціокультурної компетентності майбутніх учителів іноземної мови в системі педагогічного коледжу : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Вінниця, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, 2019. 290 с.

59. Климчук І. О. Менеджмент як основа економічної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Гуманітарні науки*. 2009. № 1. С. 68–74.

60. Клокар Н. І. Розвиток інформаційно-навчального середовища освітньої системи регіону в контексті забезпечення рівного доступу до

якісної освіти. *Народна освіта.* 2008. №3(6). URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua

61. Компетентнісний підхід в сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека освітньої політики ; під заг. ред. О. В. Овчарук. К.: «К.І.С.», 2004. 112 с.

62. Концептуально-референта Рамка цифрової компетентності педагогічних й науково-педагогічних працівників. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2629- frame_pedagogical.pdf (2021).

63. Концепція освітньої діяльності за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності галузі знань 02 Культура і мистецтво першого (бакалаврського) рівня вищої освіти Освітня програма «Менеджмент креативних індустрій» освітня кваліфікація бакалавр з менеджменту соціокультурної діяльності. Кривий Ріг: Державний університет економіки і технологій, 2022. 10 с.

64. Коропатник М. М. Інформаційно-цифрова компетентність – одна із ключових компетентностей нової української школи. *Теоретико-практичні орієнтири для медіа педагога* : метод. посіб. з медійної та інформаційної грамотності. Чернігів, 2018. 99 с.

65. Котуха О. С., Коцан-Олинець Ю. Я. Цифровізація сучасної вищої освіти: виклики та завдання. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 11. С. 444–447.

66. Кочубей Н. В. Соціокультурна діяльність : навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2017. 122 с.

67. Кравченко Л. М. Професійна діагностика у системі післядипломного підвищення кваліфікації вчителя. Дис... канд. пед. наук. : 13.00.04. Полтавський держ. педагогічний ін-т ім. В. Г. Короленка. К., 1996. 224 с.

68. Кравченко Л., Михайленко О. Менеджмент соціокультурної діяльності в контексті сталого розвитку соціального капіталу громад. *Ukrainian professional education = Українська професійна освіта*, 2024. № 16. С. 9–16. DOI: https://doi.org/10.33989/2519-8254.2024.16.314197

69. Кудлай В. Цифрова грамотність особистості в контексті розвитку інформаційного суспільства. *Вісник Маріупольського державного університету*. 2015. Вип. 10. С. 97–104.

70. Ладонько Л. С. Сучасні вимоги до професійної підготовки менеджерів соціокультурної діяльності. *Концепти соціокультурної трансформації сучасного суспільства* : мат-ли V Міжнар. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених (Одеса, 25-26 трав. 2023 р.). Одеса : ПНПУ ім. К. Д. Ушинського, 2023. С. 165–167. URL: https://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/17591/1/Ladonko.pdf

71. Левшин М., Прохур Ю., Муководіз О. Електронний підручник у системі навчально-методичного забезпечення ВНЗ. *Вища освіта України.* 2007. № 1. С. 60–67.

72. Лелюк Ю. Система підготовки фахівців сфери культури і мистецтва в Україні. *Економіка і менеджмент культури*. 2015. Вип. 2 (15). С. 54–61. URL: https://nakkkim.edu.ua/images/Instytuty/nauka/vydannia/ekonomika/ekonomika_i_menedjment_2_15.pdf

73. Лисакова І. Індивідуально-психологічні передумови підготовки менеджера соціокультурної діяльності. *Вісник Інституту розвитку дитини. Сер. : Філософія, педагогіка, психологія*. 2013. Вип. 28. С. 158–162. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Vird_2013_28_33.

74. Локшин В. С. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в контексті процесу модернізації вищої освіти. *Духовність особистості*. 2013. Вип. 1. С. 109–120. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/domtp_2013_1_13

75. Локшин В. С. Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів соціокультурної сфери як чинника системи менеджменту якості освіти. *Ялтинські читання – 2023: менеджмент якості освіти* : зб. наук. праць. Ялта, 2023. С. 122–128.

76. Локшин В. Професійна управлінська культура менеджерів СКС. *Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи* : мат-ли

ІІ Міжнар. наук.-практ. конф. (Суми, 12–13 листоп. 2020 р.). Суми : Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2020. С. 314–323. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi71/0052261.pdf

77. Локшин В. Професійна компетентність менеджерів соціокультурної сфери в контексті феноменологічних складових понятійного апарату. *Молодь і ринок.* 2011. № 1(72). С. 59–65.

78. Лук'яненко О., Винничук Р. Традиційні та інноваційні педагогічні технології формування цінностей магістрів гуманітарної галузі у процесі професійної підготовки. *Ukrainian professional education = Українська професійна освіта*. 2022. Вип. 12. С. 24–33. DOI: https://doi.org/10.33989/2519-8254.2022.12.278993

79. Лук'яненко О., Кравченко Л. Диджиталізація та цифрові інструменти у підготовці культурологів та менеджерів культури в іноземних вищих навчальних закладах. *Ukrainian professional education = Українська професійна освіта*. 2025. Вип. 18. С. 9–19. DOI: https://doi.org/10.33989/2519-8254.2025.18.347614

80. Лук'яненко О., Крепак К. Практичний компонент професійної підготовки фахівців гуманітарної галузі під час вивчення історії музичного мистецтва. *Ukrainian professional education = Українська професійна освіта.* 2022. Вип. 11. С. 57–65. DOI: https://doi.org/10.33989/2519-8254.2022.11.275540

81. Лук'янова Л., Товканець Г., Сотська Г., Тринус О. Соціально-педагогічні аспекти діяльності віртуальних університетів у європейському освітньому просторі. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2019. Т. 74. № 4. С. 14–25.

82. Любарець В. В. Професійна підготовка майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності для індустрії гостинності: теоретичні обґрунтування : монографія. Суми : Університетська книга, 2018. 382 с. URL: https://enpuirb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7e79c875-cc68-484c-9d26-5208960dacef/content (дата звернення: 04.01.2026)

83. Любарець В. В. Професійна підготовка майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в зарубіжних країнах. *Theory and Methods of Educational Management.* 2018. № 1(21). URL: https://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v1_2018/%D0%9B%D1%8E%D0%B1%D0%B0%D1%80%D0%B5%D1%86%D1%8C%20%D0%92.%D0%92..pdf (дата звернення: 04.01.2026)

84. Любарець В. В. Теорія і практика професійної підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в умовах інформаційно-освітнього середовища. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук зі спеціальності 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти. Київ, Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. 2019. 515 с. URL: https://document.kdu.edu.ua/info_zab/028_179.pdf

85. Любарець В. В. Теорія і практика професійної підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в умовах інформаційно-освітнього середовища : автореф. дис. … д-ра пед. наук : 13.00.04. Київ, 2019. 45 с. URL: https://old.npu.edu.ua/images/file/vidil_aspirant/avtoref/D26.053.01/aref_Liubarets.pdf

86. Любарець В. В., Родіонова Н. Л., Літовка-Деменіна С. Г. Професійна підготовка майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в умовах інформаційно-освітнього середовища академічного простору. *Стратегія післядипломної освіти для сталого розвитку* : колективна монографія. Київ : НАПН України, 2023. С. 189–193.

87. Майковська В .І. Практико-орієнтоване навчання як засіб професіоналізації підготовки майбутніх фахівців в Україні. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти.* 2016. № 50-51. С. 161–167. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/ Pipo_2016_50-51_239

88. Майструк Н. М. Підготовка фахівців декоративно-ужиткового мистецтва в навчальних закладах України (80-і роки XX століття – початок XXI століття) : дис. на здобуття наук. ступеня доктора філософії зі спеціальності 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями), галузі знань

01 Освіта/Педагогіка. Полтав. нац. пед. ун-т ім. В. Г. Короленка, Полтава, 2024. 220 с. URL: https://pnpu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/dysertacziya-majstruk.pdf

89. Максимовська Н. О., Жолудь О. С. Особливості менеджменту спеціальних подій в сучасному культуротворчому процесі. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*. Вип. 47. 2023. С. 158–165.

90. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика : навч. посіб. Київ: SBA-Print, 2020.

91. Мартинишин Я., Хлистун О. Глобальні трансформації та культура управління. *Креативні технології, підприємництво і менеджмент в організації соціокультурної сфери XXI століття*. Зб. мат-лів VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 25-26 жовтня 2023 р.). Київ : КНУКіМ, 2023. С. 14–15. URL: https://gnkm.kdu.edu.ua/document/programma_konf_08.11.2023.pdf

92. Матвієнко О. В., Затворнюк О. М. Професійна підготовка майбутніх психологів як психолого-педагогічна проблема. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*, 2014. № 1(1). С. 215–220.

93. Матюшина Л. Менеджмент у системі виховної роботи ліцею. *Рідна школа*. 2007. № 1. С. 19–21.

94. Матяш С. В., Кузнєцова Л. А. Трансформації соціокультурного простору: мережевий світ та інформаційні практики : монографія. Київ: КНУТД, 2025. 160 с. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/29064/3/Monografi_Matajsch.pdf

95. Мельник А. Ф., Васіна А. Ю., Кривокульська Н. М. Менеджмент державних установ і організацій : навч. посіб. ; за ред. А. Ф. Мельник. Київ: Професіонал, 2006. 464 с.

96. Менеджмент : навч. посіб. / укл.: Шинкарук Л., Мостенська Т., Власенко Т. Київ: ВД «Кондор», 2018. 220 с.

97. Менеджмент соціокультурної діяльності як напрям наукового та технологічного знання. Ч. 1. Дидактика, логіка, методологія : підручник / О. Ю. Щербина-Яковлева, Н. Д. Світайло, М. О. Клочко, А. М. Щербина ; наук. ред. О. Ю. Щербина-Яковлева. *Депонований рукопис*. Суми : СумДУ, 2018. 207 с. URL: https://files01.core.ac.uk/download/pdf/231758779.pdf

98. Менеджмент соціокультурної діяльності: стан та перспективи : матеріали ІІІ Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Луганськ, 12–13 трав. 2011 р.). Луганськ : Вид-во ЛДІМК, 2011. 183 с. URL: https://lgaki.info/wp-content/uploads/2019/10/Menedzhment-2011.pdf

99. Миколаєнко В. В. Організація праці менеджера соціокультурної сфери : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра. Київ, 2020. 100 с. URL: https://elib.nakkkim.edu.ua/handle/123456789/1781

100. Михайленко О., Шевченко Р. Фахова підготовка менеджерів соціокультурної сфери до застосування креативних технологій співпраці з громадою в професійній діяльності. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2024. № 6 (140). С. 40–51. DOI: https://doi.org/10.24139/2312_5993/2024.06/040_051

101. Мицик С. В. Менеджмент соціально-культурної сфери : програма для вищих навчальних закладів культури і мистецтв І-ІІ рівнів акредитації. 2006. URL: https://arts-library.com.ua/bitstream/123456789/603/1/Менеджмент%20соціально-культурної%20сфери%202006.pdf

102. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова грамотність населення України. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/585-cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2019_compressed.pdf

103. Мінтій І. С. Формування у студентів педагогічних університетів компетентностей з програмування на основі функціонального підходу. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук : спец. 13.00.02 – теорія та методика навчання (інформатика) К. : Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова, 2013.

104. Міщенко Т. О. Особливості підготовки магістрів з менеджменту соціокультурної діяльності: парадигмальний аналіз. *Культура України*. 2013. Вип. 42 (1). С. 88–97. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Ku_2013_42(1)_15

105. Моделювання професійної підготовки фахівців в умовах євроінтеграційних процесів : монографія / за ред. С. С. Вітвицької. Житомир: Вид. Євенок О. О., 2019. 304 с.

106. Мокляк В., Бондаренко Т. Платформа «Дія.Освіта» як приклад гаджеталізації в Україні. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки*. 2023. Вип. 2. С. 79–87. DOI: https://doi.org/10.31494/2412-9208-2023-1-2-79-87

107. Мокляк В., Петренко Л., Кононец Н., Матяш Л. Формування інформаційної компетентності майбутніх графічних дизайнерів. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2025. № 2. С. 603–612. DOI: https://doi.org/10.24139/2312-5993/2025.02/603-612

108. Насменчук А. М. Стратегія розвитку Гадяцького фахового коледжу культури і мистецтв ім. І. П. Котляревського. *Традиції та інновації в підготовці фахового молодшого бакалавра сфери культури і мистецтва* : мат-ли II Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Гадяч, 9-10 грудня 2021 р.). Гадяч : Гадяцький фаховий коледж культури і мистецтв ім. І. П. Котляревського, 2021. С. 3–10. URL: https://kultart.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/04/hadyach-tezy-konferentsiya.pdf (дата звернення: 10.01.2026).

109. Національна концепція розвитку цифрових компетентностей до 2025 року, затвердженої Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 167-р. URL: https://cutt.ly/pbKSA4M

110. Національна рамка кваліфікацій, затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 р. № 1341, зі змінами від 25 червня 2020 р. № 519.

111. Національний тест на цифрову грамотність «Цифрограм для вчителів». Міністерство цифрової трансформації України, 2021. URL: https://osvita.diia.gov.ua/digigram

112. Нісімчук А. С., Падалка О. С., Шпак О. Т. Сучасні педагогічні технології. Київ: Просвіта, 2000. 368 с.

113. Овчарук О. Інформаційно-комунікаційна компетентність як предмет обговорення: міжнародні підходи. *Формування інформаційно-комунікаційних компетентностей у контексті євроінтеграційних процесів створення інформаційного освітнього простору*. Київ: Атіка, 2014. С. 7–16.

114. Олександрійський фаховий коледж культури і мистецтв. Спеціальність 028 Менеджмент соціокультурної діяльності : освітні програми та опис спеціальностей. URL: https://www.olexkkim.com/speciality (дата звернення: 10.01.2026).

115. Оленіна О. Ю. Концепція підготовки менеджерів соціокультурної діяльності в умовах формування суспільства знань. *Культура України*. 2013. Вип. 42 (2). С. 41–49. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Ku_2013_42(2)_11.

116. Оніпко В. Професійна культура і компетентність майбутніх офіцерів: взаємозалежність та провідні складники. *Витоки педагогічної майстерності.* 2022. Вип. 29. С. 169–174. DOI: https://doi.org/10.33989/2075-146x.2022.29.264317

117. Оніпко В., Япринець Т. Формування готовності до інноваційної освітньої діяльності як ключової компетентності майбутніх фахівців. *Ukrainian professional education = Українська професійна освіта*. 2024. Вип. 16. С. 71–78. DOI: https://doi.org/10.33989/2519-8254.2024.16.314307

118. Оніпко В., Япринець Т., Антонець А. Загальнокультурна ключова компетентність як основа підготовки майбутніх фахівців. *Ukrainian professional education = Українська професійна освіта*. 2023. Вип. 14. С. 81–89. DOI: https://doi.org/10.33989/2519-8254.2023.14.300222

119. Осаула В. Трансформація компетенцій менеджера соціокультурної діяльності в умовах розвитку штучного інтелекту. *Українська культура : минуле, сучасне, шляхи розвитку. Напрям культурологія*. 2025. Вип. 50. С. 522–527. DOI: https://doi.org/10.35619/ucpmk.50.1010

120. Освітньо-професійна програма «Менеджмент культури» : бакалавр з менеджменту соціокультурної діяльності, галузь знань 02 Культура і мистецтво, спеціальність 028 Менеджмент соціокультурної діяльності / Афенченко Г. В. та ін. ; наук. ред. Афенченко Г. В. Харків: ХДАК, 2024. 13 с. URL: https://ic.ac.kharkov.ua/public_inf/op/2024/028_b_mk_z.pdf

121. Освітньо-професійна програма «Менеджмент соціокультурної діяльності», спеціальність 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, галузь знань 02 «Культура і мистецтво». Івано-Франківськ : ПНУ ім. Василя Стефаника, 2022.

122. Освітньо-професійна програма «Менеджмент соціокультурної діяльності» підготовки здобувачів вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності галузі знань 02 Культура і мистецтво. Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка. 2023. 20 с.

123. Освітньо-професійна програма «Менеджмент соціокультурної діяльності» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Суми: Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка, 2024. 52 с. URL: https://ppst.sumdu.edu.ua/uk/pro-osvitu/osvitni-prohramy-bakalavrskoho-rivnia/bakalavrska-osvitnia-prohrama-menedzhment-sotsiokulturnoi-diialnosti

124. Освітньо-професійна програма «Менеджмент соціокультурної діяльності» спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності : фаховий молодший бакалавр. Дніпропетровський фаховий мистецько-художній коледж культури URL: https://dniproart.college/doc/2022/11/028.pdf

125. Освітньо-професійна програма «Менеджмент соціокультурної діяльності» спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності : фаховий молодший бакалавр. Самбірський фаховий коледж культури і мистецтв. URL: https://samkult.com/wp-content/uploads/2023/02/ОПП-МСКД-2.pdf (дата звернення: 10.01.2026).

126. Освітньо-професійна програма підготовки бакалаврів зі спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності розроблена групою забезпечення спеціальності кафедри соціокультурної діяльності Комунального закладу вищої освіти «Академія культури і мистецтв» Закарпатської обласної ради. 2023. 29 с.

127. Освітньо-професійна програма підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності ; НПУ імені М. П. Драгоманова. Київ, 2022. 59 с.

128. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури : навч. посіб. 2-ге вид. доп. Київ: Вид-во Європейського університету, 2002. 337 с.

129. Петренко Л. М., Мокляк В. М., Ільченко О. Ю., Хоменко А. В. Роль інноваційних технологій у підвищенні рівня медіакомпетентності майбутніх учителів. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2025. № 3. С. 95–107. URL: https://pedscience.sspu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/07/%D0%BF%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf

130. Петрова І. В. Дозвілля в зарубіжних країнах : підручник. Київ : Кондор, 2005. 408 с.

131. Пєтухова Л. Є. Інформатична компетентність майбутнього фахівця як педагогічна проблема. *Комп'ютер у школі та сім'ї.* 2008. № 1. С. 3–5.

132. Писар Н. Інноваційні цифрові технології в професії менеджера соціокультурної діяльності = Innovative Digital Technologies in the Profession of Socio-Cultural Activity Manager. *Культурологія та соціальні комунікації: інноваційні стратегії розвитку* : мат-ли міжнар. наук. конф., присвяч. 95-річчю ХДАК (Харків, 21–22 листоп. 2024 р.) : у 2 ч. Харків : ХДАК, 2024. Ч. 1. С. 118–120. URL: https://repository.ac.kharkov.ua/items/34c9ac8b-e9d1-4f37-a664-6edd1fe5485a/full

133. Пищуліна О. Дві сторони цифрових технологій: «цифрова диктатура» або збереження стійкості. URL: https://razumkov.org.ua/statti/dvi-storony-tsyfrovykh-tekhnologii-tsyfrovadyktatura-abo-zberezhennia-stiikosti (2019).

134. Погосьян Д. Р., Ткаченко М. О., Майданюк І. З., Карлінська Я. В., Бучма-Бернацька О. Є. Мистецька освіта як чинник розвитку української культури. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. Вип. 13. С. 213–229. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-5(13)-213-229

135. Полулях В. Менеджмент культури (організаційна культура ліцею). *Директор школи, ліцею, гімназії.* 2009. № 5. С. 50–58.

136. Поплавський М. Менеджер культури : підручник. К.: МП «Леся», 1996. 416 с.

137. Практико-орієнтований підхід як актуальний концепт професійної підготовки майбутніх фахівців / [Вишківська В. Б., Патлайчук О. В., Голікова О. М.]. *Інноваційна педагогіка.* 2022. Вип. 51, т. 1. С. 168–171.

138. Про затвердження Стандарту вищої освіти за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності для другого (магістерського) рівня : наказ МОН України № 14 від 08.01.2020 р. URL: https://mon.gov.ua

139. Про затвердження стандарту фахової передвищої освіти за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності : наказ Міністерства культури та інформаційної політики України № 417 від 10 черв. 2021 р. URL: https://osvita.ua/legislation/faxova-peredvyshha-osvita/85923/ (дата звернення: 10.01.2026).

140. Про схвалення Концепції розвитку громадянської освіти в Україні. від 3 жовтня 2018 р. № 710-р. зі змінами № 176-р від 26.02.2020 та № 893-р від 08.10.2022.

141. Проєкт «Цифрова адженда України – 2020» («Цифровий порядок денний – 2020»). Концептуальні засади (версія 1.0). Міністерство економічного розвитку та торгівлі України, 2016. URL: https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf

142. Проєкт концептуально-референтної Рамки цифрової компетентності педагогічних і науково-педагогічних працівників. Міністерство цифрової трансформації України; Міністерство освіти і науки України, 2021. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2629-frame_pedagogical.pdf

143. Професійний стандарт «Соціальний менеджер» затверджений наказом Мінекономіки № 261 від 10.02.2021. URL: https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/294-social_nij_menedzer.pdf

144. Професійний стандарт за професією «Менеджер (управитель) соціокультурної діяльності». Затверджено наказом Мінекономіки України № 327 від 14.02.2022. URL: https://www.me.gov.ua

145. Рамка цифрової компетентності для громадян України. Міністерство цифрової трансформації України, 2021. URL: https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-oprilyudnyue-ramku-tsifrovoi-kompetentnosti-dlya-gromadyan

146. Родіонова Н. Л. Соціокультурна діяльність у цифрову добу: виклики для підготовки менеджерів. *Вісник післядипломної освіти*. *Серія: Соціальні та поведінкові науки*. 2023. № 18. С. 96–103.

147. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки» від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text

148. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації» від 03 березня 2021 р. № 167-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text

149. Романюк О. Н., Романюк О. В., Величко Н. П. Впровадження інтерактивних технологій у навчальний процес. *Особистість та освіта в умовах сучасних соціокультурних викликів: ціннісно-світоглядні та науково-методичні аспекти*: зб. мат-лів ІІ всеукр. наук.-практ. конф. з міжнародною участю (м. Дніпро, 28 лютого 2025 р.). Дніпро: КЗВО «ДАНО» ДОР», 2025.

С. 378–380. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/46431/175934.pdf?sequence=2&isAllowed=y

150. Савицька А. В. Практико-орієнтований підхід у навчанні: огляд зарубіжної літератури та проблема реалізації в вузі. *European Social Science Journal*. 2013. № 4(23). P. 66–74.

151. Савченко О. В. Компетентність особистості на когнітивному рівні. *Проблеми сучасної психології*. 2014. № 25. С. 413–414.

152. Саєнко В. І. Професійна компетентність як основа розвитку сучасного викладача в системі післядипломної педагогічної освіти. *Нова педагогічна думка.* 2012. № *3*(71). С. 57–61.

153. Самокиш О. В. Креативний менеджмент : навч. посіб. Київ: Кондор, 2018. 204 с.

154. Свидрук І. І. Креативний менеджмент : навч. посіб. Рек. МОН. Київ: ЦУЛ, 2012. 224 с.

155. Світ професій: словник профорієнтаційних термінів. URL: https://www.4uth.gov.ua/trade/dictionary.htm

156. Семенихіна О., Юрченко А. Професійна готовність використовувати засоби комп'ютерної візуалізації у роботі вчителя: теоретичний аспект. *Наукові записки. Серія: Проблеми методики фізико-математичної і технологічної освіти*. 2017. № 11(4). С. 43–46.

157. Симоненко С. П. Українська освіта в умовах цифрової трансформації суспільства: вибір стратегії розвитку. *Гілея*: *науковий вісник* : зб. наук. праць Нац. пед. ун-ту ім. М. П. Драгоманова. 2020. Вип. 153. С. 374–377.

158. Система культурно-мистецької освіти в Україні. Офіційний сайт Міністерства культури України. URL: https://mincult.kmu.gov.ua/mincult/uk/publish/article/194807

159. Слюсар М. Грамотність – це одна з головних рис, які характеризують людину. URL: https://zhitomir.today/news/culture/gramotnist_tse_odna_z_golovnih_ris_yaki_harakterizuyut_lyudinu_nabagato_bilshe_nizh_tse_robit_od-id21729.html (2017).

160. Солоха Д. В., Сапельнікова Н. Л. Моделювання системи оцінки ефективності менеджменту соціокультурної діяльності. *Менеджер*. 2016. № 2. С. 33–41. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2016_2_6

161. Сорока О., Калаур С., Ванюха Л. Освітня парадигма підготовки менеджерів у сфері культури: виклики сьогодення. *Соціальна робота та освіта*. 2021. Т. 8, № 4. С. 515–527. DOI: https://doi.org/10.25128/2520-6230.21.4.8

162. Спірін О. М. Інформаційно-комунікаційні та інформатичні компетентності як компоненти системи професійно-спеціалізованих компетентностей вчителя інформатики. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2009. №5 (13). С. 1–16. URL: https://www.ime.edu-ua.net/em.html

163. Стандарт вищої освіти за відповідним рівнем вищої освіти «Менеджмент соціокультурної діяльності» підготовки здобувачів вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності галузі знань 02 Культура і мистецтво, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України №14 від 08.01.2020 р.

164. Стандарт вищої освіти за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності галузі знань 02 Культура і мистецтво для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Затверджений наказом Міністерства освіти і науки України № 870 від 20.06.2019 р. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/06/25/028-menedzhment-sotsiokulturnoi-diyalnosti-bakalavr.pdf

165. Стинська В., Прокопів Л., Кравець Н. Змістовий компонент професійної підготовки здобувачів вищої освіти в період становлення незалежної України. *Гірська школа Українських Карпат*, 2025. № 31. С. 47–51. DOI: https://doi.org/10.15330/msuc.2024.31.47-51

166. Стратегія післядипломної освіти для сталого розвитку : колективна монографія / Н. М. Рідей, Ю. П. Богуцький, О. Ю. Осипенко та ін. ; за ред. Н. М. Рідей. Київ: Компринт, 2018. 206 с.

167. Стрельніков В. Ключові компетентності викладачів економічного коледжу – основа для розвитку їхньої резилієнтності. *Ukrainian professional education = Українська професійна освіта*. 2023. Вип. 14. С. 136–148. DOI: https://doi.org/10.33989/2519-8254.2023.14.300241

168. Стрельніков В., Раті О., Мулеса Т. Розвиток у викладачів закладів фахової передвищої освіти навичок застосування сучасних технологій навчання в умовах інклюзивного освітнього простору. *Імідж сучасного педагога*. 2023. № 3 (210). С. 60–68. DOI: https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-3(210)-60-6

169. Стрельніков В., Сметана І., Солодовник В. Навчання лідерству майбутніх фахівців у лісовому коледжі. Імідж сучасного педагога. 2022. № 1 (202). С. 74–78. DOI: https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-1(202)-74-78

170. Тринус О. Формування цифрової грамотності майбутніх викладачів закладів вищої освіти: теоретичний аспект. *UNESCO Chair Journal «Lifelong Professional Education in the XXI Century».* 2022. Issue 6. P. 96–115. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740609/1/54-Article%20Text-186-1-10-20230104.pdf

171. Чекштуріна В. М. Формування комунікативної компетентності менеджерів соціокультурної діяльності. *Вісник Харківської державної академії культури. Сер. : Соціальні комунікації.* 2015. Вип. 46. С. 161–169. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/haksk_2015_46_19

172. Чмут Т. К., Чайка Г. Л. (1996). Культура спілкування як шлях до успіху в бізнесі. *Банківська справа.* 1996. № 2. С. 34–38.

173. Шапран О. І., Шапран Ю. П. Створення інноваційного освітнього середовища в процесі професійної підготовки майбутнього вчителя. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2010. № 9. С. 108–110.

174. Шевченко Р. В. Розвиток ключових компетентностей фахівців у процесі професійної підготовки в коледжах культури і мистецтв. Дис. на здобуття наук. ст. доктора філософії зі спеціальності 015 Професійна освіта

(за спеціалізаціями), галузі знань 01 Освіта/Педагогіка. Полтав. нац. пед. ун-т ім. В. Г. Короленка, МОН України, Полтава, 2025. 207 с.

175. Шевченко Р. Зарубіжний та вітчизняний досвід систематизації ключових компетентностей майбутніх фахівців соціокультурної сфери. *Ukrainian professional education = Українська професійна освіта*. 2024. Вип. 16. С. 134–142. DOI: https://doi.org/10.33989/2519-8254.2024.16.314319

176. Шейко В. М., Каністратенко М. М. Особливості культурологічно-мистецької освіти України: стан та перспективи. *Часопис Національної музичної академії України імені П. І. Чайковського*. 2014. Вип. 1. С. 101–108. URL: https://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Chasopys_2014_1_14

177. Шербина-Яковлєва О. Соціокультурна діяльність як чинник розвитку локальних спільнот : монографія. Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. 207 с.

178. Шетеля Н. Галузь культури і мистецтв: сучасний зміст і бачення. *Інноватика у вихованні*. 2021. Т. 2, № 13. С. 186–195. DOI: https://doi.org/10.35619/iiu.v2i13.367

179. Шиян О. І. Методичні рекомендації щодо розроблення концепції впровадження компетентнісного підходу до навчання у закладі професійної (професійно-технічної) освіти. 2022. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/pto/2022/02/21/EU4Skills.metodychni.reccom.17.02.2022.pdf

180. Шостак В., Москвич О., Столярчук Н. Заклади культури і мистецтв : інноваційне управління, культурні практики і креативні форми дозвілля. *Українська культура : минуле, сучасне, шляхи розвитку*. 2025. Вип. 50. С. 353–361. DOI: https://doi.org/10.35619/ucpmk.50.984

181. 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade. Communication from the Commission. Brussels: European Commission, 2021.

URL: https://eufordigital.eu/library/2030-digital-compass-the-european-way-for-the-digital-decade/

182. A Digital Agenda for Europe: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions COM(2010) 245 final, 19 May 2010. Brussels: European Commission, 2010. URL: https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0245:FIN:EN:PDF

183. A Global Framework of Reference on Digital Literacy Skills for Indicator 4.4.2. Montreal: UNESCO Institute for Statistics, 2018. URL: https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/ip51-global-framework-reference-digital-literacy-skills-2018-en.pdf

184. Alekseiev I. Operationalisation of the formation of general ICT-competencies of future sociocultural activities managers. *Ukrainian professional education = Українська професійна освіта.* 2025. Iss. 17. P. 172–179.

185. Ada S. Creating critical mass in cultural management education: Learning from an arts and cultural management programme in Turkey. *Arts and Humanities in Higher Education*. 2019. Vol. 18(2-3). P. 159–177. DOI: https://doi.org/10.1177/1474022218824556

186. Ashkinaze J., Mendelsohn J., Qiwei L., Budak C., Gilbert E. How AI Ideas Affect the Creativity, Diversity, and Evolution of Human Ideas : Evidence from a Large, Dynamic Experiment. 2024. N. arXiv :2401.13481.

187. Barton D., Hamilton M. & Ivanič R. (Eds). Situated literacies: reading and writing in context. London: Routledge. 2000.

188. Bayne S., Ross J. The digital native and digital immigrant: a dangerous opposition. Paper presented to the Annual Conference of the Society for Research into Higher Education (SRHE). December 2007. URL: https://www.malts.ed.ac.uk/staff/sian/natives_final.pdf

189. Beetham H. Digital capabilities: a whole-organisation approach. 2017. URL: https://digitalcapability.jiscinvolve.org/wp/2017/03/13/digital-capabilities-a-whole-organisationapproach

190. Beetham H. Framing digital capabilities for staff. 2015. URL: https://digitalcapability.jiscinvolve.org/wp/2015/03/29/framing-digital-capabilities-for-staff

191. Beetham H., Sharpe R. Digital literacies workshop. Paper presented at the JISC learning literacies workshop. 2011. URL: https://jiscdesignstudio

192. Beetham H. Designing for digital capabilities in the curriculum: what's new? 2017. URL: https://digitalcapability.jiscinvolve.org/wp/2017/10/31/designing-for-digital-capabilities-in-thecurriculum-whats-new/

193. Belshaw D. The Essential elements of digital literacies. 2011. URL: http://digitalliteraci.es/

194. Bennett L. Learning from the early adopters: developing the digital practitioner. *Research in Learning Technology*. 2014. № 22.

195. Boyte H. C., Ström, M.-L. Agency in an AI Avalanche: Education for Citizen Empowerment. Eidos. *A Journal for Philosophy of Culture*. 2020. № 4 (2). P. 142–161.

196. Bridgstock R. Not a dirty word: Arts entrepreneurship and higher education. *Arts and Humanities in Higher Education*. 2013. Vol. 12(2-3). P. 122–137. DOI: https://doi.org/10.1177/1474022212465725

197. Brkić A. Teaching arts management: Where did we lose the core ideas? *The Journal of Arts Management, Law, and Society*. 2009. Vol. 38(4). P. 270–280. DOI: https://doi.org/10.3200/JAML.38.4.270-280

198. Carretero S., Vuorikari R., Punie Y. DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. (JRC106281). URL: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC106281

199. Cuyler A. C., Hodges A. R. From the student side of the ivory tower: An empirical study of student expectations of internships in arts and cultural management. *International Journal of Arts Management.* 2015. P. 68–79.

200. de Villiers F. Towards a seamless approach to quality education – Re-thinking my Arts Management curriculum. *Innovations in Education and Teaching*

International. 2025. P. 1–16. URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14703297.2025.2551647#d1e157 (дата звернення: 04.01.2026)

201. Digital Education Action Plan 2021–2027. Resetting education and training for the digital age. Brussels: European Commission, 2020–2021. URL: https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/plan

202. Dychkovskyy S., Maksymchuk M., Poslavskyi, A., Stoliarchuk, N., Zarutska, O. Cultural Practices of Managing Social-Cultural Activity: Foreign Experience and Domestic Realities. *Khazar Journal of Humanities and Social Sciences*. 2023. Vol. 26, № 3. P. 9–20. DOI: https://doi.org/10.5782/.kjhss.2023.9.20. URL: https://ejournal.khazar.org/index.php/kjhss/article/view/86 (дата звернення: 04.01.2026).

203. Elstad B., Jansson D. From Artist to Manager – Working Conditions, Career Satisfaction, and Professional Identity among Graduated Arts Management Students. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*. 2020. Vol. 50(3). P. 184–198. DOI: https://doi.org/10.1080/10632921.2020.1746717

204. Emejulu A., Mcgregor C. Towards a radical digital citizenship in digital education. *Critical Studies in Education.* 2019. Vol. 60. № 1. P. 131–147.

205. European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Brussels: ENQA. 2015. URL: https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf

206. European Commission. European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF). Brussels : European Commission, 2018. 14 p. URL: https://europa.eu/europass/en/european-qualifications-framework-eqf

207. Gilster P. Digital literacy. New York: John Wiley, 1997.

208. Goodfellow R. Literacy, literacies and the digital in higher education. *Teaching in Higher Education*. 2011. № 16 (1). P. 131–144.

209. Gourlay L. Posthuman texts: nonhuman actors, mediators and the digital university. *Social Semiotics.* 2015. № 25 (4). P. 484–500.

210. HagertyA., Rubinov I. Global AI Ethics: A review of the social impacts and ethical implications of artificial intelligence. 2019. arXiv :1907.07892.

211. Hawkins J. G., Vakharia N., Zitcer A., Brody J. Positioning for the future: Curriculum revision in a legacy arts administration program. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*. 2017. Vol. 47(1). P. 64–76. DOI: https://doi.org/1010.1080/10632921.2016.1274699

212. Hilton J. Digital critical dialogue: a process for implementing transformative discussion practices within online courses in higher education. *Journal of Online Learning & Teaching*. 2013. Vol. 9(4). P. 602–614.

213. Holden J. Cultural Value and the Crisis of Legitimacy: Why Culture Needs a Democratic Mandate. London : Demos, 2006. 94 p. URL: https://demos.co.uk/wp-content/uploads/files/Culturalvalueweb.pdf

214. Holiiad I. S., Hrytsenko L. O., Mokliak V. M., Tropina M. A. Pedagogical Conditions of Digital Competencies Formation of Specialists in the Information and Educational Environment. *Наукові записки Малої Академії Наук України.* 2023. № 1 (26). С. 27–37. DOI: https://doi.org/10.24139/2312-5993/2025.03/095-107

215. Hua F. Arts and cultural management: A brief, comparative in curricular design: Cases from the UK, USA, and China. Routledge, 2018. P. 13–38. DOI: https://doi.org/10.4324/9781315164205

216. Incheon Declaration and Framework for Action for the implementation of Sustainable Development Goal 4 «Education 2030: Towards inclusive and equitable quality education and lifelong learning for all». Incheon, Republic of Korea, 21 May 2015. Paris: UNESCO, 2015. URL: http://unesdoc.unesco.org

217. Jenkins H., Purushotma R., Weigeletal M. Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century: Foundation Reports on Digital Media and Learning. London: The MIT Press. 2009.

218. Joosten T., Pasquini L., Harness L. Guiding social media at our institutions. *Planning for Higher Education.* 2012. Vol. 41(1). P. 125–135.

219. Key Competences for Lifelong Learning. Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006. URL: https://eur-lex.europa.eu (дата звернення: 10.01.2026).

220. Krumsvik R. J. Teacher educators' digital competence. *Scandinavian Journal of Educational Research*. 2014. № 58 (3). P. 269–280.

221. Lea M. Reclaiming literacies: competing textual practices in a digital higher education. *Teaching in Higher Education*. 2013. № 18 (1). P. 106–118.

222. Lokshyna O. The European Dimension of the Competence-based School Education in Ukraine. *Revista de Pedagogie – Journal of Pedagogy.* 2018. № 1. P. 47–64. DOI: https://doi.org/10.26755/RevPed/2018.1/47. URL: http://revped.ise.ro/wp-content/uploads/2018/07/2018.-1.-47-64.-Lokshyna.pdf

223. Lukyanenko O., Kravchenko L. Digitalization and digital tools in the training of culturologists and cultural managers in foreign higher education institutions. *Ukrainian Professional Education = Українська професійна освіта.* 2025. Vol. 18. P. 9–19. DOI: https://doi.org/10.33989/2519-8254.2025.18.347614

224. Machin-Mastromatteo J. D. Participatory action research in the age of social media: Literacies, affinity spaces and learning. New Library World. 2012. № 113 (11). P. 571–585.

225. Mandel B. R., Lambert P. D. International Arts/Cultural Management: Global Perspectives on Strategies, Competencies, and Education. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*. 2020. Vol. 50(4-5). P. 249–266. DOI: https://doi.org/10.1080/10632921.2020.1771495

226. Martin A., Grudziecki J. DigEuLit: Concepts and tools for digital literacy development. *Innovation in Teaching and Learning in Information and Computer Sciences*. 2006. № 5(4). P. 249–267.

227. Mishra K., Wilder K., Mishra A. Digital literacy in the marketing curriculum: Are female college students prepared for digital jobs? *Industry and Higher Education*. 2017. № 31(3). P. 204–211.

228. Mulcahy K. V. Cultural Management and the State: Comparative Perspectives. *Journal of Arts Management, Law, and Society*. 2006. Vol. 36 (1). P. 5–24. URL: https://doi.org/10.3200/JAML.36.1.5-24

229. Ożegalska-ŁukasikN., Łukasik S. Culturally responsive artificial intelligence – problems, challenges and solutions. *Relacje Międzykulturowe.* 2023. № 2 (14).

230. Panetta K. Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2019. URL: https://www.gartner.com.

231. Pool C. R. A New Digital Literacy: A Conversation with Paul Gilster. *Educational Leadership*. 1997. №55 (3)P. 6–11.

232. Punie Y., Redecker C. European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu. 2017. URL: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC107466

233. Quick guide – Developing students' digital literacy URL: https://digitalcapability.jiscinvolve.org/wp/files/2014/09/JISC_REPORT_Digital_Literacies_280714_P RINT.pdf

234. Redecker C. European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. (JRC107466). URL: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC107466

235. Republic of Moldova Higher Education Project. World Bank, 2024. 162 c. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099111224135015777/pdf/P1677901c5cdf30c1a4cc1d751f149de3b.pdf.

236. Roche T. Assessing the role of digital literacy in English for academic purposes university pathway programs. *Journal of Academic Language and Learning*. 2017. № 11 (1). P. 71–87.

237. Shcherbina-Yakovleva E., Nazarov M. The Managers Competence of Socio-Cultural Activity in Measuring Socio-Cultural Effects. *Scientific Journal*. 2019. Vol. 2, № 2. P. 32–61.

238. Spante M., Sofkova Hashemi S., Lundin M., Algers A. Digital competence and digital literacy in higher education research: Systematic review of concept use. *Cogent Education*. 2018. Vol. 5. Issue 1.

239. Spires H., Bartlett M. Digital literacies and learning: designing a path forward. Friday institute white paper series. 2013. URL: https://www.fi.ncsu.edu/wpcontent/uploads/2013/05/digital-literaciesandlearning.pdf

240. Street B. Multiple Literacies and Multi-literacies. Handbook of Writing Development London: Sage Publications. *Teacher profile higher education*. 2018. URL: http://mystaffdevelopment.org/wpcontent/uploads/2018/05/JiscProfile_ HEteacher.pdf

241. Traxler J., Lally V. The crisis and the response: after the dust had settled. *Interactive Learning Environments*. 2016. № 24(5). P. 1016–1024.

242. Tsyna A., Tsyna V., Novopysmennyi S., Blyzniuk M., Rudencenko A., Chystiakova L., Boiko V. The Impact of Advanced Educational Technologies on Research in the Digital Age [El impacto de las tecnologías educativas avanzadas en la investigación en la era digital]. Metaverse Basic and Applied Research. 2025. Vol. 4. Article number 166. DOI: https://doi.org/10.56294/mr2025166

243. Varela X. Core Consensus, Strategic Variations: Mapping Arts Management Graduate Education in the United States. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*. 2013. Vol. 43(2). P. 74–87. DOI: https://doi.org/10.1080/ 10632921.2013.781561

244. Vovk M., Sotska H., Trynus O., Muzyka O. Assessment of Instructors' Technology Competency to be Used in the Settings of Formal and Non-Formal *Education. International Journal of Higher Education*. 2019. Vol 8. № 5. P. 29–44.

245. Vuorikari R., Kluzer S., Punie Y. DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens – with new examples of knowledge, skills and attitudes. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022. (JRC128415). URL: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC128415

246. Vuorikari R., Punie Y., Carretero Gomez S., Van den Brande G. DigComp 2.0: The Digital Competence Framework for Citizens. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016. (JRC101254). URL: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101254

247. Wenger E., White N., Smith J. Digital Habitats: stewarding technology for communities: Book. Portland, OR: CPsquare. 2009. 512 p.

248. Wilson, J. A. (2001). Defensive routines and theory-in-use of hotel managers: A fiction science study (Doctoral dissertation). University of Georgia. 225 p.

249. Zmire Z., Chen X. AI's Role in Enhancing Cross Cultural Competence and Leadership through Online Education Programs. Proceedings of *The International Conference on New Findings in Humanities and Social Sciences*. 2024. № 1. P. 1–16.

ЕЛЕКТРОННІ РЕСУРСИ

1. Офіційний сайт Київського національного університету культури і мистецтв. URL: https://knukim.edu.ua/

2. Офіційний сайт Луганської державної академії культури і мистецтв. URL: https://lgaki.com.ua/uk

3. Офіційний сайт Львівської національної музичної академії імені М. В. Лисенка. URL: https://conservatory.lviv.ua

4. Офіційний сайт Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. URL: https://nakkkim.edu.ua/

5. Офіційний сайт Одеської національної музичної академії імені А. В. Нежданової. URL: https://odma.edu.ua/news

6. Офіційний сайт Рівненського державного гуманітарного університету. URL: https://www.rshu.edu.ua/університет

7. Офіційний сайт Харківського національного університету мистецтв імені І. П. Котляревського. URL: https://www.dum.kharkov.ua/

8. Офіційний сайт Харківської державної академії культури. URL: https://www.ic.ac.kharkov.ua/index.html

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДОСЛІДЖЕННЯ

Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації

1. Алексеєв І. Сучасні концептуальні підходи до визначення змісту загальних компетентностей у професійній підготовці менеджерів соціокультурної діяльності. *Витоки педагогічної майстерності*. 2025. №36. С. 4–9.

2. Alekseiev I. Operationalisation of the formation of general ICT-competencies of future sociocultural activities managers. *Ukrainian professional education = Українська професійна освіта.* 2025. Iss. 17. P. 172–179.

3. Алексеєв І. Практикоорієнтоване ІКТ-проєктування у підготовці менеджерів соціокультурної сфери. *Ukrainian professional education = Українська професійна освіта.* 2025. Вип. 18. Р. 216–226.

Наукові праці, у яких опубліковані додаткові результати дисертації

4. Алексеєв І. А. Аналіз нормативно-змістових засад і особливостей реалізації загальних компетентностей у професійній підготовці майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності. *Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування»,Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»).* 2025b. № 7(47). С. 1492–1504.

5. Алексєєв І. А. Інтеграція LCA у підготовку менеджерів соціокультурних подій. *Основні цілі стратегії сталого розвитку: проблеми та перспективи :* мат-ли ІІ Міжнарод. наук.-практ. форуму. Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2025. С. 112–114.

Додаток Б

Довідки про впровадження

від 14.01.2026 р. №43

Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Ігора Анатолійовича Алексеєва
«Формування загальних компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності у процесі фахової підготовки»,
поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії
зі спеціальності 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями)

У 2024-2025 н. р. напрацювання Ігора Алексеєва використано в освітньому процесі коледжу культури і мистецтв під час розроблення та впровадження освітнього компонента професійної підготовки майбутніх менеджерів СКД у формі дисципліни за вибором «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності» з метою підвищення цифрової спрямованості загальних компетентностей керівників художніх колективів, менеджерів закладів та установ культури, методистів, ведучих театралізованих заходів, режисерів. Упроваджено такі інновації: оновлений зміст навчальної дисципліни з акцентом на цифрові інструменти в менеджменті соціокультурної діяльності; електронний навчальний курс та мультимедійні матеріали для підтримки змішаного навчання; методичні підходи до формування та оцінювання загальних компетентностей здобувачів передвищої освіти засобами ІК-технологій.

Запропоновані Ігорем Алексеєвим напрацювання розглянуто на засіданні циклової комісії соціокультурних дисциплін, схвалено та рекомендовано до використання в освітньому процесі Гадяцького фахового коледжу культури і мистецтв ім. І. П. Котляревського.

Директор
Гадяцького фахового коледжу
культури і мистецтв
ім. І. П. Котляревського — *(підпис)* — Насменчук А.М.

печатка

ДЕПАРТАМЕНТ КУЛЬТУРИ ТА ТУРИЗМУ
КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

ОЛЕКСАНДРІЙСЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ
вул. Діброви, 47, м. Олександрія, Кіровоградська обл.,28000, тел. (05235) 7-07-96
E-mail: oukult@i.ua, сайт: https://www.olexkkim.com, код згідно з ЄДРПОУ 02214691

від 21 січня 2026 р. № 52

Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Алексеєва Ігора Анатолійовича
«Формування загальних компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності у процесі фахової підготовки»,
поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії
зі спеціальності 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями)

Матеріали пропонованого Алексеєвим І. А. дослідження, проведеного з метою забезпечення формування загальних компетентностей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності, упроваджено в освітньому процесі Олександрійського фахового коледжу культури і мистецтв упродовж 2023-2025 н. р. Майбутнім з фахівцям з менеджменту СКД (керівникам закладів та установ культури, народних мистецьких колективів, методистам будинків творчості, ведучим театралізованих заходів, ін.) було запропоновано навчально-методичне забезпечення відповідного змісту (зміст і методичний апарат дисципліни за вибором «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності», компетентнісні завдання для індивідуальної та самостійної роботи, інструкційні матеріали з виробничих практик, зразки соціокультурних проєктів і креативних хакатонів.

Запропоновані І. А. Алексеєвим напрацювання розглянуто на засіданнях циклової комісії професійно-орієнтованих дисциплін, схвалено та рекомендовано до використання в освітньому процесі професійної підготовки майбутніх фахівців соціокультурного менеджменту.

Директор
Олександрійського фахового коледжу
культури і мистецтв Іван БАРАНОВ

Додаток В

Концепція цифрової грамотності майбутніх фахівців

У сучасних концепціях цифрової грамотності простежуються різні підходи до виокремлення її структурних компонентів, що відображає багатовимірність цього феномена. Зокрема, одна з найвідоміших моделей була розроблена Об'єднаним комітетом з інформаційних систем (JISC, Велика Британія).

Об'єднаний комітет з інформаційних систем (JISC) запропонував семикомпонентну структуру цифрової грамотності, у якій кожен компонент розглядається як характеристика людини цифрового світу, пов'язана з її цінностями, поведінкою та способами взаємодії з інформацією:

– медіаграмотність (media literacy) – здатність критично й творчо здійснювати академічну та професійну комунікацію через різні медіаканали, аналізувати та інтерпретувати медіаконтент;

– інформаційна грамотність (information literacy) – уміння знаходити, інтерпретувати, оцінювати, організовувати та поширювати інформацію, ефективно керувати інформаційними потоками;

– ІКТ-грамотність (ICT-literacy) – здатність опановувати, адаптувати й використовувати цифрові пристрої, сервіси й додатки для вирішення навчальних, професійних та повсякденних завдань;

– комунікація й співпраця (communications and collaboration) – уміння застосовувати цифрові інструменти для спільної діяльності, навчання, досліджень, мережевої взаємодії;

– цифрові стипендії / наукова діяльність (digital scholarship) – участь у нових академічних, професійних та дослідницьких практиках, що реалізуються через цифрові технології та онлайн-платформи;

– навички навчання (learning skills) – здатність навчати й навчатися у формальних та неформальних високотехнологічних середовищах, організовувати власну освітню траєкторію з використанням цифрових засобів;

– кар'єра й онлайн-ідентичність (career & identity management) – уміння керувати власною цифровою репутацією, будувати й підтримувати професійну присутність в інтернеті (Quick guide – Developing students' digital literacy, 2014).

Ці компоненти в сукупності демонструють, що цифрова грамотність виходить далеко за межі технічної «обізнаності» та охоплює етичні, соціальні, комунікативні й навчальні аспекти діяльності користувача.

Обґрунтування структури цифрової грамотності в сучасних дослідженнях демонструє кілька поширених моделей, що відрізняються кількістю та акцентами компонентів, але збігаються у тому, що цифрова грамотність описує комплекс особистісних, інтелектуальних і технічних умінь для життя в цифровому суспільстві.

Основні структурні моделі:

1. Шестикомпонентна структура (Рамка цифрової компетентності для громадян України). У національній Рамці цифрової компетентності для громадян виділено шість взаємопов'язаних компонентів:

– основи комп'ютерної грамотності;

– інформаційна грамотність і вміння працювати з даними;

– створення цифрового контенту;

– комунікація та взаємодія в цифровому середовищі;

– безпека в цифровому середовищі;

– розв'язання проблем у цифровому середовищі та навчання впродовж життя (*Концептуально-референтна Рамка*, 2021).

Ці компоненти описують шлях користувача від базового володіння пристроями до здатності творчо застосовувати цифрові технології для розв'язання завдань освіти і саморозвитку.

2. П'ятикомпонентна структура (Н. Волкова, О. Лебідь)

Дослідниці виокремлюють:

– інформаційну грамотність;

– комп'ютерну грамотність;

– медіакомпетентність;

– комунікативну грамотність;

– технологічну грамотність.

Такий підхід акцентує, що цифрова грамотність охоплює не лише технічні знання, а й критичну роботу з інформацією, медіа та комунікацією (Волкова, Лебідь, 2021).

3. Трьохкомпонентна структура (Рамка цифрової компетентності педагогічних і науково-педагогічних працівників)

У професійно-орієнтованій рамці для педагогів виділено три узагальнені блоки:

– комп'ютерна грамотність;

– інформаційна та медіаграмотність;

– безпека в цифровому середовищі.

Ця модель концентрується на ключових елементах, без яких неможлива відповідальна педагогічна діяльність у цифровому освітньому середовищі. (*Концептуально-референтна Рамка*, 2021).

4. Трьохкомпонентна структура (І. та Г. Бородкіни)

Автори пропонують структуру, що включає:

– цифрове споживання (регулярне використання цифрових ресурсів та онлайн-сервісів у роботі й житті);

– цифрові компетентності (здатність застосовувати ІКТ у різних сферах, безперервно оновлювати цифрові навички);

– цифрову безпеку (сукупність дій і навичок, що забезпечують безпечну поведінку користувача в цифровому світі) (Бородкіна, Бородкін, 2018).

Цікавим є підхід В. Кудлая, який, спираючись на ідеї О. Шарікова, пропонує розмежовувати компоненти цифрової грамотності на соціогуманітарні та техніко-технологічні. Дослідник аналізує як потенційно конструктивний, так і ризикогенний вплив кожної групи складників на користувача й наголошує на необхідності дотримання соціально-психологічної та технічної безпеки як показників рівня цифрової грамотності в дихотомії «можливість ↔ небезпека» (Кудлай, 2015).

Будь-яка структурна модель цифрової грамотності слугує основою для:

– визначення змісту її формування;

– діагностики рівня сформованості в конкретному виді діяльності;

– проєктування освітніх програм.

Формування цифрової грамотності майбутніх викладачів закладів вищої освіти відбувається в процесі фахової підготовки й власної навчально-професійної діяльності та передбачає оволодіння спеціальними знаннями й уміннями для роботи в цифровому освітньому середовищі.

Попри стереотип про «цифрових аборигенів», емпіричні дані Міністерства цифрової трансформації України (2021) свідчать, що:

– майже 30% учнівської молоді в системі загальної середньої освіти, 14% у системі фахової передвищої освіти та 3% у системі вищої освіти взагалі не володіють цифровими навичками;

– у 39,4%, 47,2% та 26,7% відповідно рівень цифрових умінь нижчий за середній;

– лише близько двох третин молоді 10-17 та 18-29 років усвідомлюють важливість цифрових навичок і виявляють інтерес до їх розвитку (Тринус, 2022).

Ці дані доводять, що цифрова грамотність не формується стихійно: без цілеспрямованого педагогічного супроводу молодь залишатиметься «аматорами» у сфері ІКТ, а рівень її цифрової грамотності викликатиме занепокоєння. Тому необхідною є наставницька підтримка у розвитку цифрових умінь для навчання й професійної діяльності, що підсилює роль викладача, здатного пояснити правила існування в цифровому світі й навчити критично мислити.

В умовах стрімкого технологічного розвитку загострюється проблема цифрової нерівності між учасниками освітнього процесу. Виокремлюється група викладачів старшого віку – «цифрових іммігрантів», для яких властивий низький рівень цифрової грамотності та обмежені можливості опанування новими цифровими інструментами, що утворює бар’єри в педагогічній взаємодії зі здобувачами освіти.

S. Bayne та J. Ross, H. Spires і M. Bartlett наголошують, що цифрова грамотність має стати професійною позицією викладача, яка пронизує всі види його педагогічної діяльності в умовах інтеграції цифрових технологій. H. Beetham пов’язує формування цифрової грамотності випускника ЗВО з конструюванням спеціального професійно орієнтованого навчального середовища, яке забезпечує різноманіття цифрових ресурсів, партнерську

взаємодію, спільне наставництво та обмін цифровими навичками. (Bayne, Ross, 2007; Spires & Bartlett, 2013; Beetham, 2017).

H. Beetham і R. Sharpe пропонують пірамідальну модель розвитку цифрової грамотності здобувачів освіти, що відображає рух від базового рівня до високоспеціалізованих цифрових умінь:

– Functional access («I have…») – забезпечення доступу до цифрових ресурсів;

– Skills development («I can…») – опанування навичок використання цифрових технологій;

– Situated practices («I do…») – застосування цифрових умінь у реальних практиках;

– Identity development («I am…») – інтеграція цифрових практик у професійну й особистісну ідентичність (Beetham, Sharpe, 2011).

На цій основі створено Teacher Profile (HE) – еталонний профіль цифрових можливостей викладача вищої освіти, що містить шість сфер цифрових можливостей (володіння ІКТ, інформаційні/медійні грамотності, цифрова творчість і розв'язання проблем, цифрова комунікація й участь, цифрове навчання та розвиток, цифрова ідентичність і благополуччя) та дескриптори рівнів їх сформованості. Поняття «цифрові можливості» розглядається як похідне від «цифрової грамотності» і описує комплекс навичок, взаємодій та дій, які забезпечують ефективну діяльність викладача в цифровому освітньому середовищі.

Додаток Г

Доповнення до цифрового профілю майбутнього менеджера СКД

Доповнення цифрового профілю майбутнього менеджера СКД стосується трьох важливих блоків: цифрової участі, цифрової освіти, цифрової ідентичності й благополуччя:

Цифрова участь:

– бере участь у професійних онлайн-спільнотах і соціальних мережах для взаємодії зі студентами, колегами, експертним середовищем; використовує цифрові платформи для вивчення, обміну та аналізу нових практик СКД і технологій професійної діяльності;

– знає правила взаємодії у цифрових середовищах, дотримується норм мережевого етикету й навчає цьому здобувачів освіти.

На креативному рівні вміє повною мірою використовувати потенціал соціальних мереж: створює професійні сторінки й персоніфіковані акаунти, розуміє вплив цифрових мереж на соціальну поведінку різних вікових категорій людей та враховує це в фаховій діяльності.

Цифрове навчання й безперервний професійний розвиток:

– використовує цифрові ресурси та мережі для власного безперервного професійного розвитку, вдосконалення навичок керівництва і менеджменту СКД:

– уміє впроваджувати особистісно зорієнтоване спілкування з використанням цифрових інструментів.

На креативному рівні створює власні цифрові ресурси й траєкторії професійного розвитку, долучається до розроблення політик та рішень у сфері цифрової СКД.

Оволодіння цифровими навичками й практиками:

– вміє використовувати цифрові інструменти для проєктування й реалізації стратегій та заходів, організовувати всі етапи професійної діяльності;

– формує власні цифрові навички через зміст навчальних дисциплін, застосовує цифрові ресурси для оцінки результатів власного навчання та ефективності СКД.

На креативному рівні здатен підтримувати колег у розвитку їхніх цифрових можливостей та ініціювати впровадження цифрових інновацій у процес керівництва СКД.

Цифрова ідентичність:

– уміє створювати й керувати власними цифровими ідентичностями, захищати професійну репутацію, контролювати особистий цифровий профіль;

– критично ставиться до власної присутності онлайн, працює з відкритими професійними ресурсами, збирає й систематизує матеріали в цифрових мережах.

На креативному рівні ділиться відкритими ресурсами, сприяє формуванню позитивної цифрової репутації здобувачів чи установи, відстежує й корегує власну цифрову «видимість».

Цифрове благополуччя:

– розуміє важливість відповідальної й безпечної поведінки в цифровому середовищі, усвідомлює ризики для фізичного й психологічного здоров'я, моделює збалансоване використання цифрових технологій для підлеглих;

– враховує екологічний вимір цифрових практик (енерговитрати, вплив на довкілля).

На креативному рівні бере участь в ініціативах, пов'язаних із цифровою безпекою та рівним доступом до цифрових можливостей, допомагає підлеглим і споживачам послуг знаходити баланс між онлайн офлайн-взаємодією в СКД й професійній діяльності.

Додаток Д

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

(вибіркова фахова навчальна дисципліна)

ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Освітньо-професійна програма: *«Менеджмент соціокультурної діяльності»*

Спеціальність: *028 Менеджмент соціокультурної діяльності*

Галузь знань: *02 Культура і мистецтво*

Освітній ступінь: *фаховий молодший бакалавр*

Рівень навчання: *фахова передвища освіта*

Форма здобуття освіти: *інституційна (очна/денна)*

Полтава, 2024–2025 н.р.

1. Опис навчальної дисципліни

Елементи характеристики	Денна форма здобуття освіти
Загальна кількість годин	90
Кількість кредитів	3
Місце в індивідуальному навчальному плані здобувача вищої освіти	Вибіркова
Рік навчання (курс)	2-й курс (приклад)
Семестр	4-й
Лекції (годин)	16
Лабораторні (годин)	16
Самостійна робота (годин)	58
в т. ч. індивідуальні завдання (контрольна робота), годин	–
Форма семестрового контролю	залік

2. Мета вивчення навчальної дисципліни

Сформувати у здобувачів фахової передвищої освіти системні знання та практичні вміння у сфері цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності, здатність застосовувати сучасні цифрові технології для планування, організації, комунікації, моніторингу та оцінювання діяльності закладів культури, громадських і креативних організацій; забезпечити розуміння ролі цифрової трансформації у підвищенні ефективності управління соціокультурними проєктами, розвитку цифрової культури організацій та формуванні конкурентоспроможності менеджера на сучасному ринку праці; сприяти розвитку інформаційної та цифрової грамотності, навичок командної роботи в цифровому середовищі, етичного ставлення до захисту персональних даних і дотримання авторських прав.

3. Передумови для вивчення навчальної дисципліни

Перелік навчальних дисциплін, які передують їй вивченню відповідно до структурно-логічної схеми освітньо-професійної програми за спеціальністю 028 Менежмент соціокультурної діяльності:

Інформатика / Цифрові технології в освіті

Основи менеджменту / Менеджмент соціокультурної діяльності

Культура та мистецтво (або вступна дисципліна за напрямом)

4. Компетентності

4.1. Інтегральна компетентність

Здатність вирішувати типові спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері менеджменту соціокультурної діяльності, що вимагає застосування положень і методів організації дозвілля, культурного простору та діяльності у сфері культури, та може характеризуватися невизначеністю умов; нести відповідальність за результати своєї діяльності; здійснювати контроль інших осіб у визначених ситуаціях.

4.2. Загальні компетентності (зі Стандарту ФПО 028)

ЗК 3. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК 4. Здатність спілкуватися державною мовою усно і письмово.

ЗК 5. Здатність спілкуватися іноземною мовою.

ЗК 6. Здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології.

ЗК 7. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість.

ЗК 8. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

4.3. Спеціальні компетентності (зі Стандарту ФПО 028)

СК 2. Здатність застосовувати знання теорії і практики менеджменту, маркетингу в професійній діяльності.

СК 3. Здатність знаходити організаційні рішення до поставлених типових професійних задач у сфері культури та обґрунтовувати їх вибір.

СК 4. Здатність обирати та використовувати технології та методи організації соціокультурної діяльності в громадах.

СК 5. Здатність застосовувати інструменти і методи для забезпечення доступу споживачів до культурного продукту в межах закладу культури або відповідної території.

СК 6. Здатність організовувати та реалізовувати соціокультурні проєкти.

СК 7. Здатність підбирати команду та працювати в команді для досягнення професійних цілей.

СК 8. Здатність здійснювати міжособистісну, соціальну, дистанційну (через електронні ресурси) та професійну комунікацію в процесі виконання поставлених завдань.

5. Програмні результати навчання

Дисципліна «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності» забезпечує досягнення здобувачами таких програмних результатів навчання освітньо-професійної програми (відповідно до Стандарту ФПО 028): РН 3, РН 4, РН 5, РН 6, РН 8, РН 9, РН 10, РН 11, РН 15, РН 17.

Співвідношення програмних результатів навчання із очікуваними результатами дисципліни

Програмний результат навчання (Стандарт ФПО 028)	Очікувані результати навчання дисципліни
РН 3. Знати та застосовувати загальні та спеціальні акти законодавства, у тому числі щодо дотримання авторських та суміжних прав та захисту персональних даних.	Пояснювати основні положення Закону України «Про авторське право і суміжні права», Закону про захист персональних даних у контексті цифрової діяльності; застосовувати норми кіберетики та інформаційної безпеки при роботі з цифровими ресурсами закладу СКД.
РН 4. Застосовувати основні інструменти планування та	Розробляти план цифрового проєкту (онлайн-заходу, промокампанії) з

реалізації проєктів у культурному секторі.	використанням інструментів управління проєктами (Trello, Asana); визначати етапи, ресурси, терміни, відповідальних; вести моніторинг виконання.
РН 5. Демонструвати інформаційну та цифрову грамотність у професійній та комунікаційній діяльності.	Користуватися хмарними сервісами (Google Workspace, Microsoft 365); застосовувати системи управління проєктами; здійснювати базову веб-аналітику та аналітику соціальних мереж; розумітися на цифрових ризиках і способах захисту інформації.
РН 6. Розробляти інформаційні, розпорядчі та організаційні документи у межах поставлених завдань.	Складати техзавдання, кошторис цифрового проєкту, звіти про реалізацію; готувати презентації результатів; вести документообіг у системах електронного обміну даними.
РН 8. Підбирати команду та управляти нею для досягнення професійних цілей.	Формувати команду для реалізації цифрового проєкту; розподіляти завдання через системи управління проєктами; здійснювати контроль і зворотний зв’язок у цифровому середовищі (e-mail, месенджери, відеоконференції).
РН 9. Здійснювати міжособистісну, соціальну, у тому числі професійну комунікацію, зокрема через електронні ресурси.	Планувати та реалізовувати комунікаційну стратегію закладу культури через електронну пошту, соціальні мережі, месенджери; модерувати онлайн-спільноти; дотримуватися етичних норм цифрової комунікації.
РН 10. Організовувати та проводити культурно-мистецькі заходи.	Використовувати цифрові інструменти для організації онлайн та гібридних культурних заходів (реєстрація учасників, трансляція, зворотний зв’язок, аналіз залученості аудиторії).
РН 11. Визначати зацікавлені сторони для досягнення професійних цілей та застосовувати різні способи та формати співпраці з ними.	Визначати цільові аудиторії в цифровому середовищі; розробляти формати взаємодії з партнерами, спонсорами, учасниками через цифрові канали (сайти, соцмережі, платформи); аналізувати результати.
РН 15. Обирати способи заохочення громадян, у тому	Розробляти промокампанії в соціальних мережах; створювати інформаційні

числі осіб з інвалідністю, до культурного самовираження, споживання ними якісного культурного, мистецького та дозвіллєвого продукту (послуги) та обґрунтовувати свій вибір.	матеріали про культурні послуги закладу; вибирати доступні формати цифрової взаємодії для різних категорій громади.
РН 17. Демонструвати власні професійні компетентності та готовність до професійної діяльності.	Презентувати результати індивідуального проєкту цифровізації менеджменту СКД; аргументувати вибір цифрових інструментів; показати готовність до розв'язання типових професійних задач у цифровому середовищі.

6. Методи навчання і викладання

Словесні методи: проблемна та оглядова лекція, розповідь-пояснення, міні-лекції, обговорення актуальних кейсів цифровізації у закладах культури.

Практичні методи: робота з цифровими сервісами на комп'ютері та у хмарі, аналіз і розбір реальних кейсів цифровізації, виконання практичних завдань у Google Workspace, Microsoft 365, системах управління проєктами.

Методи формування пізнавальних інтересів: навчальні дискусії про тренди цифровізації культури, робота з реальними проєктами закладів культури своєї території, демонстрація результатів колег.

Методи стимулювання й мотивації: командні проєктні завдання (реальні замовники або ситуаційні кейси), проміжні презентації результатів, взаємне оцінювання.

Комп'ютерні й мультимедійні методи: мультимедійні презентації, відеоінструкції, вебінари, елементи дистанційного та змішаного навчання через LMS, онлайн-дискусійні форуми, практика у віртуальних середовищах.

7. Програма навчальної дисципліни

Тема 1. Цифровізація менеджменту соціокультурної діяльності: основні поняття та тренди.

Обсяг: 2 год. лекцій + 2 год. практичних + 8 год. самостійної роботи.

Зміст: поняття «цифровізація», «цифрова трансформація», «digital-менеджмент», їх взаємозв'язок. Особливості цифровізації організацій культури, креативних індустрій, закладів дозвілля, громадських установ. Цифрова економіка та цифрове суспільство: глобальні тренди та вплив на культурний сектор. Цифрові компетентності менеджера соціокультурної діяльності (за стандартами МОН, ЮНЕСКО). Рівні цифровізації організації СКД: від базових інструментів до інтегрованої цифрової системи. Приклади успішної цифровізації закладів культури в Україні та світі.

Очікувані результати: здобувачі розуміють сутність і значення цифровізації, визначають рівень цифровізації конкретної організації, усвідомлюють власну роль як менеджера в цьому процесі.

Тема 2. Цифрова інфраструктура організації соціокультурної діяльності.

Обсяг: 2 год. лекцій + 2 год. практичних + 8 год. самостійної роботи.

Зміст: хмарні сервіси як основа цифрової інфраструктури: Google Workspace, Microsoft 365. Організація електронної пошти, календарів, спільного доступу до документів і файлів. Системи управління проєктами та завданнями (Trello, Asana, Monday.com). Основи електронного документообігу в організації СКД. Вибір відповідних для закладу цифрових платформ і сервісів з урахуванням бюджету, потреб, досвіду команди. Інтеграція хмарних рішень: безпека, резервне копіювання, масштабованість.

Очікувані результати: здобувачі знають основні хмарні сервіси, можуть налаштувати базові функції, організувати командну роботу через цифрові інструменти, оцінити придатність сервісу для закладу СКД.

Тема 3. Цифрові інструменти планування та організації культурно-мистецьких заходів.

Обсяг: 2 год. лекцій + 2 год. практичних + 10 год. самостійної роботи.

Зміст: онлайн-реєстрація учасників, електронні білети, системи бронювання місць. Календарне планування заходів, синхронізація розкладів команди. Чек-листи, мережеві графіки, розподіл завдань у системах управління проєктами. Інтеграція цифрових сервісів для комплексної підготовки культурного заходу (планування, комунікація, збір вибору, оцінка якості). Практика: розробка цифрового плану конкретного заходу СКД.

Очікувані результати: здобувачі можуть спланувати культурний захід за допомогою цифрових інструментів, розподілити завдання в команді, відстежити виконання.

Тема 4. Цифрові комунікації та просування культурних продуктів.

Обсяг: 3 год. лекцій + 2 год. практичних + 10 год. самостійної роботи.

Зміст: сайти закладів культури: структура, функціонал, актуальність інформації. Соціальні мережі як канали комунікації: Facebook, Instagram, TikTok, YouTube для культури. Контент-стратегія закладу: цілі, аудиторія, типи контенту (текстовий, візуальний, відео), календар публікацій. SMM (Social Media Marketing): особливості просування культурних подій. Робота з лідерами думок і інфлюенсерами у сфері культури. Email-маркетинг для комунікації з постійною аудиторією. Практика: розробка простої контент-стратегії для закладу СКД.

Очікувані результати: здобувачі розробляють контент-план, готують промаційні матеріали, знають особливості різних каналів комунікації.

Тема 5. Моніторинг, аналітика та оцінювання в цифровому середовищі.

Обсяг: 2 год. лекцій + 2 год. практичних + 10 год. самостійної роботи.

Зміст: інструменти збору зворотного зв'язку: онлайн-опитування, форми, анкети (Google Forms, Typeform). Введення в веб-аналітику: перегляди, охоплення, залученість користувачів. Аналітика соціальних мереж: охоплення, взаємодія, конверсії, демографія аудиторії. Побудова

простих панелей показників (dashboard) у табличних процесорах (Google Sheets, Excel). Інтерпретація даних для прийняття управлінських рішень. Оцінювання ефективності цифрових проєктів СКД.

Очікувані результати: здобувачі розробляють опитування, аналізують базові метрики, будують панелі моніторингу, роблять висновки з даних.

Тема 6. Цифрова безпека, кіберетика та захист персональних даних.

Обсяг: 2 год. лекцій + 1 год. практичних + 8 год. самостійної роботи.

Зміст: ризики цифрового середовища: витік даних, кібербулінг, фішинг, неналежне використання контенту. Основи кібербезпеки для організації СКД: паролі, двофакторна автентифікація, резервне копіювання, регулярні оновлення. Закон України «Про захист персональних даних»: права даних, обов'язки організацій. Авторське право і ліцензії Creative Commons при роботі з контентом. Етика онлайн-комунікації в межах команди та з публікою. Безпека праці в цифровому середовищі: мінімізація інформаційного перевантаження, психічного здоров'я.

Очікувані результати: здобувачі розуміють базові принципи кібербезпеки, дотримуються законодавства про персональні дані, знають авторські права, ведуть етичну комунікацію.

Тема 7. Проєкт цифровізації менеджменту в організації соціокультурної діяльності.

Обсяг: 1 год. лекцій + 3 год. практичних + 6 год. самостійної роботи.

Зміст: Вибір об'єкта проєктування: реальна організація СКД або ситуаційний кейс. Діагностика поточного рівня цифровізації: аудит, анкетування команди. Постановка цілей і завдань проєкту, обґрунтування актуальності. Вибір цифрових рішень (хмарні сервіси, системи, платформи) з обґрунтуванням. План впровадження: етапи, ресурси, кошти, ризики, способи їх мінімізації. Очікувані результати та показники ефективності. Презентація та захист проєкту перед групою.

Очікувані результати: здобувачі розробляють і захищають індивідуальний або груповий проєкт цифровізації; демонструють навичку комплексного аналізу й вирішення управлінських задач.

Тема 8. Впровадження цифрових рішень і розвиток цифрової культури організації.

Обсяг: 1 год. лекцій + 2 год. практичних + 6 год. самостійної роботи.

Зміст: поняття «впровадження цифрових рішень» у закладах культури та СКД. Етапи впровадження: підготовка, пілотування, масштабування, підтримка. Управління змінами в організації: опір змінам, типові причини опору цифровізації, методи подолання (інформування, залучення, підтримка, навчання). Розвиток цифрової культури організації: цінності, норми, правила використання цифрових інструментів, роль керівництва та «цифрових лідерів» у колективі. Навчання персоналу: форми (тренінги, майстер-класи, наставництво, мікронавчання), план підвищення цифрової грамотності працівників закладу. Оцінка ефективності впроваджених цифрових рішень: поняття ROI (окупність інвестицій), показники ефективності (економія часу, збільшення аудиторії, підвищення якості послуг). Документальне

закріплення змін: внутрішні регламенти, інструкції, політики використання цифрових сервісів, правила інформаційної безпеки. Аналіз успішних і проблемних кейсів впровадження цифрових рішень у закладах культури (український та міжнародний досвід).

Очікувані результати: здобувачі розуміють послідовність дій під час впровадження цифрових рішень, вміють враховувати людський фактор та опір змінам, пропонують заходи з навчання персоналу, формують базові підходи до оцінювання ефективності цифрових змін у закладі соціокультурної діяльності.

8. Структура (тематичний план) навчальної дисципліни

Назви тем	Кількість годин			
	Денна форма			
	Усього	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
Тема 1. Цифровізація менеджменту соціокультурної діяльності: основні поняття та тренди.	**11**	2	2	7
Тема 2. Цифрова інфраструктура організації соціокультурної діяльності.	**11**	2	2	7
Тема 3. Цифрові інструменти планування та організації культурно-мистецьких заходів.	**11**	2	2	7
Тема 4. Цифрові комунікації та просування культурних продуктів.	**11**	2	2	7
Тема 5. Моніторинг, аналітика та оцінювання в цифровому середовищі.	**12**	2	2	8
Тема 6. Цифрова безпека, кіберетика та захист персональних даних.	**12**	2	2	8
Тема 7. Проєкт цифровізації менеджменту в організації соціокультурної діяльності.	**12**	2	2	7
Тема 8. Впровадження цифрових рішень і розвиток цифрової культури організації у закладах СКД.	**10**	2	2	7
Усього годин	**90**	**16**	**16**	**58**

9. Теми практичних занять

Назва теми	Зміст практичного заняття	К-сть годин (денна форма)
Тема 1. Цифровізація менеджменту соціокультурної діяльності: основні поняття та тренди.	Аналіз прикладів цифровізації закладів культури (українських та зарубіжних); визначення рівня цифрової зрілості обраної організації СКД за заданими критеріями.	2
Тема 2. Цифрова інфраструктура організації соціокультурної діяльності.	Робота з хмарними сервісами (Google Workspace / Microsoft 365): створення спільних папок, налаштування доступів, календарів, спільних документів; ознайомлення з інтерфейсом систем управління проєктами (Trello, Asana).	2
Тема 3. Цифрові інструменти планування та організації культурно-мистецьких заходів.	Створення цифрового плану культурного заходу в системі управління проєктами: постановка завдань, визначення термінів, відповідальних, контроль виконання; розробка онлайн-форми реєстрації учасників заходу.	2
Тема 4. Цифрові комунікації та просування культурних продуктів.	Розробка простого контент-плану для соціальної мережі закладу культури; підготовка серії публікацій (текст + візуал) для промоції культурно-мистецького заходу; аналіз прикладів SMM-кампаній.	2
Тема 5. Моніторинг, аналітика та оцінювання в цифровому середовищі.	Створення онлайн-анкети (Google Forms) для збору зворотного зв'язку від відвідувачів; експорт відповідей у Google Sheets/Excel; побудова простих діаграм і таблиць для аналізу результатів. Розрахунок базових показників ефективності онлайн-активності.	2

Тема 6. Визначення ризиків для конкретного закладу соціокультурної діяльності в цифровому середовищі; розробка переліку правил кібербезпеки та етичної поведінки онлайн для працівників закладу; аналіз кейсів порушення авторських прав і захисту персональних даних.	Актуалізація теоретичних знань щодо кібербезпеки, авторського права та персональних даних у цифровому середовищі. Інструктаж щодо ідентифікації цифрових ризиків для закладу СКД. Практична робота з визначення ризиків для конкретного закладу (індивідуально або в групах). Розробка переліку правил кібербезпеки та етичної поведінки онлайн для працівників закладу. Аналіз кейсів порушення авторських прав і захисту персональних даних, обговорення можливих дій закладу.	2
Тема 7. Проєкт цифровізації менеджменту в організації соціокультурної діяльності.	Робота в малих групах над проєктом цифровізації обраної організації: уточнення цілей, вибір цифрових інструментів, формування структури проєкту, підготовка чернетки презентації.	2
Тема 8. Впровадження цифрових рішень і розвиток цифрової культури організації.	Розробка короткого плану управління змінами для впровадження конкретного цифрового рішення в закладі СКД (етапи, відповідальні, можливий опір, заходи підтримки); визначення показників оцінювання ефективності (ROI) обраного цифрового проєкту.	2
	Всього годин	**16**

10. Теми самостійної роботи

Назва теми	Завдання для самостійної роботи	Кількість годин
Тема 1. Цифровізація менеджменту соціокультурної діяльності: основні поняття та тренди.	Аналіз основних напрямів цифрової трансформації у сфері культури та креативних індустрій; підготовка короткого огляду (есе) про приклади цифровізації закладів культури України та світу.	7
Тема 2. Цифрова інфраструктура організації соціокультурної діяльності.	Опрацювання класифікації хмарних сервісів та цифрових платформ для менеджменту СКД; характеристика основних груп сервісів (офісні, комунікаційні, проєктні, спеціалізовані) та їх ролі в забезпеченні сталого розвитку організації.	7
Тема 3. Цифрові інструменти планування та організації культурно-мистецьких заходів.	Вивчення видів цифрових інструментів планування (календарі, чек-листи, діаграми Ганта); підготовка схеми типового циклу підготовки культурного заходу із зазначенням можливостей цифрової підтримки на кожному етапі	8
Тема 4. Цифрові комунікації та просування культурних продуктів.	Опрацювання підходів до формування контент-стратегії закладу культури; аналіз сторінок 2-3 закладів у соціальних мережах, визначення сильних і слабких сторін їх цифрової комунікації	8
Тема 5. Моніторинг, аналітика та оцінювання в цифровому середовищі.	Вивчення основних показників веб- та соціальної аналітики (перегляди, охоплення, залученість, конверсія); підготовка таблиці з прикладами KPI для оцінювання ефективності онлайн-активності закладу СКД.	7

Тема 6. Цифрова безпека, кіберетика та захист персональних даних.	Опрацювання законодавчих та етичних засад захисту персональних даних і авторських прав у цифровому середовищі; підготовка пам’ятки з основних правил кібербезпеки для працівників закладу культури.	7
Тема 7. Проєкт цифровізації менеджменту в організації соціокультурної діяльності.	Опрацювання підходів до класифікації цифрових проєктів у сфері СКД; добір прикладів різних типів проєктів (інформаційні, сервісні, освітні, промоційні) та їх коротка характеристика.	7
Тема 8. Впровадження цифрових рішень і розвиток цифрової культури організації.	Вивчення моделей управління змінами (базові підходи) та етапів впровадження цифрових рішень; підготовка власного варіанта переліку кроків із формування цифрової культури у конкретному закладі СКД.	7
	Всього годин	**58**

11. Індивідуальні завдання

1. Індивідуальний або груповий проєкт цифровізації менеджменту в організації СКД (60% оцінки).
2. Усна презентація та захист проєкту перед комісією (20% оцінки).
3. Поточна робота та тести впродовж семестру (20% оцінки).

Критерії оцінювання проєкту:

– актуальність і обґрунтованість проблеми;
– повнота діагностики організації;
– обґрунтованість вибору цифрових рішень;
– реалістичність плану впровадження та кошторисування;
– якість презентації.

12. Оцінювання результатів навчання

Програмний результат навчання (визначений освітньою програмою / Стандартом ФПО 028)	**Форми контролю програмних результатів навчання (денна форма здобуття освіти)**
РН 3. Знати та застосовувати загальні та спеціальні акти законодавства, у тому числі	Усне опитування; тестовий контроль; розв’язання ситуаційних завдань (кейси з авторським правом і персональними

щодо дотримання авторських та суміжних прав та захисту персональних даних.	даними); захист індивідуальних завдань; залік.
РН 4. Застосовувати основні інструменти планування та реалізації проєктів у культурному секторі.	Виконання практичних робіт у цифрових сервісах (хмарні платформи, системи управління проєктами) та їх захист; оцінювання групових міні-проєктів; залік.
РН 5. Демонструвати інформаційну та цифрову грамотність у професійній та комунікаційній діяльності.	Практичні роботи за комп'ютером; виконання індивідуальних і групових завдань у хмарних сервісах; тестовий контроль; захист семестрового проєкту; залік.
РН 6. Розробляти інформаційні, розпорядчі та організаційні документи у межах поставлених завдань.	Підготовка та захист індивідуальних письмових завдань (положення, плани, листи, інструкції); перевірка оформлення документів у цифрових середовищах; залік.
РН 8. Підбирати команду та управляти нею для досягнення професійних цілей.	Спостереження за командною роботою на практичних заняттях; оцінювання внеску в групові проєкти; самооцінювання та взаємооцінювання; захист групового проєкту; залік.
РН 9. Здійснювати міжособистісну, соціальну, у тому числі професійну комунікацію, зокрема через електронні ресурси.	Оцінювання участі в онлайн-та офлайн-дискусіях; перевірка виконання завдань із цифрової комунікації (e-mail, соціальні мережі, месенджери); захист результатів міні-проєктів; залік.
РН 10. Організовувати та проводити культурно-мистецькі заходи.	Виконання практичних завдань з планування заходів у цифрових інструментах; захист міні-проєктів культурних подій; підсумковий захист семестрового проєкту; залік.
РН 11. Визначати зацікавлені сторони для досягнення професійних цілей та застосовувати різні способи та формати співпраці з ними.	Аналіз кейсів; виконання практичних завдань із мапування стейкхолдерів; презентація рішень у групах; захист елементів семестрового проєкту; залік.
РН 15. Обирати способи заохочення громадян, у тому числі осіб з інвалідністю, до культурного самовираження, споживання якісного культурного продукту (послуги) та обґрунтовувати свій вибір.	Виконання творчих завдань (розробка промоційних цифрових кампаній, інформаційних матеріалів); усний захист; обговорення в групі; залік.

РН 17. Демонструвати власні професійні компетентності та готовність до професійної діяльності.	Захист індивідуального/групового проєкту цифровізації; портфоліо виконаних практичних робіт; підсумкова співбесіда; залік.
РН 15. Обирати способи заохочення громадян, у тому числі осіб з інвалідністю, до культурного самовираження, споживання якісного культурного продукту (послуги) та обґрунтовувати свій вибір.	Виконання творчих завдань (розробка промоційних цифрових кампаній, інформаційних матеріалів); усний захист; обговорення в групі; залік.

Критерієм успішного навчання є досягнення здобувачем вищої освіти мінімальних порогових рівнів оцінок за кожним результатом навчання. Одним із обов'язкових елементів освітнього процесу є систематичний поточний контроль і підсумкова оцінка рівня досягнення результатів навчання.

Форми поточного контролю:

1. Тести (розділи 1-6): по 5-7 питань на кожну тему – перевірка розуміння базових понять.

2. Практичні завдання (в системах управління проєктами, Google Workspace, аналітиці):

Завдання 1. Налаштування простого проєкту в Trello/Asana.

Завдання 2. Розробка контент-плану для соцмережі.

Завдання 3. Побудова панелі моніторингу у Google Sheets.

Завдання 4. Розробка анкети у Google Forms і аналіз результатів.

3. Міні-проєкти в малих групах (на завершення кожного модуля):

Проєкт «Цифрова інфраструктура закладу» (Тема 2).

Проєкт «Комунікаційна стратегія закладу» (Тема 4).

Проєкт «Моніторинг ефективності онлайн-активності» (Тема 5).

4. Участь у дискусіях на лекціях та практичних заняттях.

Підсумковий контроль

Форма: залік

Схема нарахування балів з навчальної дисципліни (денна форма навчання)

Назва теми	Виконання завдань на практичних роботах	Виконання завдань самостійної роботи	Опитування	Разом
Тема 1. Цифровізація менеджменту соціокультурної діяльності: основні поняття та тренди.	**5**	**5**	3	13

Тема 2. Цифрова інфраструктура організації соціокультурної діяльності.	**5**	**5**	3	13
Тема 3. Цифрові інструменти планування та організації культурно-мистецьких заходів.	**5**	**5**	3	13
Тема 4. Цифрові комунікації та просування культурних продуктів.	**5**	**5**	3	10
Тема 5. Моніторинг, аналітика та оцінювання в цифровому середовищі.	**5**	**5**	3	10
Тема 6. Цифрова безпека, кіберетика та захист персональних даних.	-	**6**	3	9
Тема 7. Проєкт цифровізації менеджменту в організації соціокультурної діяльності.	**5**	**5**	3	13
Тема 8. Впровадження цифрових рішень і розвиток цифрової культури організації.		**5**	8	13
Всього	**35**	**41**	**24**	**100**

Шкала та критерії оцінювання

Виконання практичних занять

Бали	Критерії оцінювання
5	**Високий рівень.** Здобувач фахової передвищої освіти володіє глибокими й системними знаннями про сутність цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності, цифрові інструменти планування, організації, комунікації та аналітики у закладах культури й установах СКД. Продемонстровано вільне оперування поняттями цифрової трансформації, цифрової культури організації, інформаційної та цифрової грамотності, онлайн-комунікацій, кібербезпеки та захисту персональних даних. Здобувач упевнено застосовує цифрові сервіси (хмарні платформи, системи управління проєктами, онлайн-форми, аналітичні інструменти) для розв’язання типових професійних задач, самостійно планує й реалізує міні-проєкти цифровізації в організації СКД. Показує здатність аналізувати дані, обґрунтовувати управлінські рішення, пропонувати доцільні цифрові рішення з урахуванням потреб різних

	аудиторій, у тому числі осіб з інвалідністю. Демонструє сформовану професійну позицію, ініціативу, відповідальність за результати командної та індивідуальної роботи в цифровому середовищі.
3-4	**Середній рівень.** Здобувач має загальні знання про ключові поняття цифровізації в менеджменті СКД, розуміє роль цифрових інструментів у діяльності закладів культури, але його знання є частково несистемними. Виконання практичних завдань у цифрових сервісах здійснюється переважно під керівництвом викладача або за чітким алгоритмом, виникають труднощі при самостійному виборі інструментів та налаштуванні їх функцій. Здобувач здатен виконати окремі етапи планування цифрових проєктів і комунікацій (наприклад, створити форму реєстрації, підготувати публікацію в соцмережі), але потребує підтримки при комплексному проєктуванні та оцінюванні результатів. Розуміє базові вимоги кібербезпеки та захисту персональних даних, проте застосовує їх непослідовно. Професійна позиція у питаннях цифровізації здебільшого формується, ініціатива проявляється епізодично.
2-1	**Низький рівень.** Здобувач має лише початкові уявлення про цифровізацію менеджменту соціокультурної діяльності, слабо орієнтується в основних поняттях і не розрізняє призначення різних груп цифрових інструментів для роботи закладів культури. Виконання практичних завдань у цифрових сервісах можливе лише за детальними інструкціями та постійною допомогою викладача; самостійно планувати чи реалізовувати цифрові елементи проєктів не здатен. Не вміє інтерпретувати результати цифрової аналітики, не враховує етичні та правові вимоги до роботи з даними, допускає суттєві помилки у цифровій комунікації. Не проявляє ініціативи у використанні цифрових інструментів для вирішення професійних задач, професійна позиція щодо цифровізації відсутня або не сформована.

Виконання завдань самостійної роботи

Бали	Критерії оцінювання
6-5	**Високий рівень** досягнення результатів навчання: здобувач фахової передвищої освіти вільно і системно використовує фахові знання про сутність цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності, основні цифрові інструменти планування, організації, комунікації, аналітики і безпеки в закладах культури та установах СКД. Самостійно обґрунтовує вибір цифрових сервісів і способів виконання завдань, пропонує оптимальні цифрові рішення для конкретної організації, проводить комплексний аналіз і глибоку оцінку результатів (у тому числі даних аналітики та опитувань). Визначає вплив організаційних, технологічних і соціальних

	факторів на успішність цифрових змін; пояснює механізми формування цифрової культури організації, розкриває значення цифрових інструментів для роботи з різними аудиторіями, зокрема вразливими групами. Оцінює доцільність використання окремих цифрових платформ і сервісів, порівнює їх можливості з потребами закладу, аргументує необхідність модернізації або вдосконалення цифрової інфраструктури. Демонструє здатність самостійно працювати з науковими, нормативними й методичними джерелами, сучасними цифровими технологіями, ініціює власні пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту СКД, чітко і обґрунтовано виражає та відстоює професійну позицію щодо цифровізації.
2-4	**Середній рівень** досягнення результатів навчання: здобувач орієнтується в основних поняттях цифровізації та цифрових інструментах менеджменту СКД, може використовувати базові терміни й концепції (цифрова трансформація, хмарні сервіси, онлайн-комунікація, аналітика, кібербезпека) у типових професійних ситуаціях. Виконує окремі самостійні завдання в цифрових середовищах під керівництвом викладача або за зразком, проводить елементарний аналіз і оцінку отриманих результатів (метрики охоплення, залученості, відгуки аудиторії), намагається враховувати правові та етичні вимоги. Має здатність оцінювати окремі аспекти ефективності цифрових рішень для організації СКД, пропонує базові ідеї щодо їх покращення, формує попередню професійну позицію, але потребує підтримки для глибшої інтерпретації даних, складніших рішень і самостійного планування цифрових проєктів.
1	**Низький рівень** досягнення результатів навчання: здобувач виконував завдання та володіє окремими елементами навчального матеріалу, що дозволяє продемонструвати мінімальні результати навчання з дисципліни. Володіє базовими навичками роботи з окремими цифровими інструментами (наприклад, заповнення форм, створення простих документів), але не здатний самостійно обрати адекватні засоби, проаналізувати отримані результати чи зробити обґрунтовані висновки щодо їх використання в менеджменті СКД. Не виявляє вираженої ініціативи у застосуванні цифрових рішень, професійна позиція щодо цифровізації слабо сформована або не проявляється.

Опитування

Бали	Критерії оцінювання
3	Високий рівень досягнення результатів навчання: знання здобувача фахової передвищої освіти про сутність цифровізації менеджменту

	соціокультурної діяльності, ключові цифрові інструменти (хмарні сервіси, системи управління проєктами, платформи онлайн-комунікацій, аналітичні сервіси) та їх взаємозв'язок у контексті роботи закладів культури є глибокими і системними, що дозволяє впевнено демонструвати результати виконання завдань і самостійно аналізувати отримані дані. Здобувач уміє оцінювати вплив організаційних, технологічних та соціокультурних умов на вибір і ефективність цифрових рішень, пояснювати механізми цифрової трансформації та формування цифрової культури закладу, обґрунтовувати роль цифрових інструментів у залученні різних аудиторій. Впевнено оцінює доцільність застосування конкретних цифрових сервісів для планування, реалізації та оцінювання соціокультурних проєктів, інтерпретує різноманітні цифрові показники й факти, виявляє і відстоює обґрунтовану професійну позицію щодо цифровізації діяльності організації.
2	Середній рівень досягнення результатів навчання: знання здобувача про основні поняття цифровізації, цифрові інструменти управління та комунікації в менеджменті соціокультурної діяльності є частково несистемними, що не завжди дозволяє впевнено демонструвати результати виконання завдань і повноцінно аналізувати отримані дані. Здобувач за допомогою викладача здатен оцінювати вплив окремих організаційних і технологічних факторів на використання цифрових рішень, частково пояснює їх значення для діяльності закладів культури, але відчуває труднощі з самостійним вибором оптимальних сервісів та побудовою цілісних цифрових рішень. Оцінка доречності застосування конкретних цифрових інструментів, аналіз ситуацій та цифрових показників здійснюється переважно за зразком; власна професійна позиція щодо цифровізації виявляється епізодично й потребує підтримки.
1	Низький рівень досягнення результатів навчання: здобувач має лише початкові уявлення про предмет вивчення – цифровізацію менеджменту соціокультурної діяльності, що забезпечує фрагментарне досягнення результатів навчання. Він розпізнає окремі цифрові інструменти й базові терміни, але не розуміє їх взаємозв'язків і значення для практики закладів культури, не здатний самостійно обрати та застосувати цифрові рішення для вирішення професійних задач, проаналізувати результати чи сформулювати аргументовані висновки.

13. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачено під час реалізації навчальної дисципліни

Засоби навчання: комп'ютерний клас із доступом до мережі Інтернет; мультимедійний проєктор та екран; робочі місця здобувачів з індивідуальним або парним доступом до ПК/ноутбука; засоби відеоконференцзв'язку (вебкамера, мікрофони, колонки/гарнітури); навчально-методична та довідкова література в електронному й друкованому форматі.

Програмне забезпечення та цифрові сервіси: офісні програмні пакети (Microsoft Office / LibreOffice); хмарні сервіси Google Workspace (Google Документи, Таблиці, Форми, Диск, Календар) або Microsoft 365 (Word, Excel, Forms, OneDrive, Outlook); системи управління проєктами (Trello, Asana чи їх аналоги); браузери (Chrome, Firefox, Edge) з доступом до веб-ресурсів; платформи для онлайн-навчання та відеоконференцій (Moodle/інша LMS, Zoom, MS Teams, Google Meet); базові інструменти веб- та соціальної аналітики (інструменти статистики соцмереж, Google Analytics або подібні).

14. Політика навчальної дисципліни

Політика щодо дедлайнів та перескладання: здобувач фахової передвищої освіти зобов'язаний дотримуватись установлених крайніх термінів виконання всіх видів навчальних завдань (дата проведення аудиторних занять, строк подання робіт у системі дистанційного навчання LMS Moodle чи іншій електронній платформі закладу освіти). Прострочені завдання приймаються лише за погодженням з викладачем та (за потреби) завідувачем відділення/циклової комісії, з можливим зниженням максимальної кількості балів або обов'язковим додатковим завданням. Повторне складання підсумкового контролю (заліку/модуля) допускається відповідно до внутрішніх нормативних документів закладу освіти за наявності поважних причин та оформлюється заявою здобувача.

Політика академічної доброчесності: здобувачі фахової передвищої освіти зобов'язані дотримуватись вимог чинного законодавства України та внутрішніх нормативних актів закладу щодо академічної доброчесності (положення, правила, кодекси, розміщені на офіційному сайті закладу). Дотримання академічної доброчесності передбачає: самостійне виконання завдань поточного і підсумкового контролю; обов'язкове посилання на джерела інформації у разі використання ідей, текстів, даних, розробок інших авторів; надання достовірної інформації про результати власної навчальної та творчої діяльності. Здобувач може перевіряти письмові роботи на наявність текстових запозичень за допомогою відкритих анти плагіат-сервісів. У разі виявлення плагіату або інших порушень академічної доброчесності за завдання виставляється 0 балів та призначається повторне виконання роботи; систематичні порушення розглядаються відповідно до внутрішніх процедур закладу.

Політика щодо відвідування: пропуски занять та запізнення без поважних причин не допускаються. Здобувачі освіти повинні активно брати участь у заняттях, виконувати визначений мінімум поточних завдань, що є обов'язковою умовою допуску до підсумкового контролю. В умовах дистанційного або змішаного навчання за наявності об'єктивних причин (хвороба, індивідуальний графік, карантин тощо) й за узгодженням із викладачем опанування дисципліни може здійснюватись самостійно на засадах академічної доброчесності. У такому разі здобувач щотижня звітує про виконання завдань (через електронну пошту, LMS Moodle чи іншу платформу), дотримуючись встановлених термінів.

Політика щодо зарахування результатів неформальної / інформальної освіти: здобувачі мають право на визнання й перезарахування результатів навчання, здобутих у неформальній та інформальній освіті (онлайн-курси, короткострокові програми, тренінги, проєкти з видачею сертифікатів), відповідно до Положення про порядок визнання результатів неформальної та інформальної освіти, чинного в закладі. Результати такого навчання можуть бути зараховані повністю або частково замість певних тем чи модулів навчальної дисципліни за умови відповідності змісту й обсягу очікуваним результатам навчання дисципліни.

Політика щодо оскарження результатів оцінювання: підставами для оскарження результату оцінювання можуть бути недотримання викладачем задекларованої у робочій програмі дисципліни системи оцінювання, ознаки необ'єктивності оцінювання та/або наявність конфлікту інтересів. Результат оцінювання може бути оскаржений не пізніше наступного робочого дня після його оголошення. Для оскарження здобувач звертається з письмовою заявою до завідувача відділення/декана (відповідальної посадової особи) у порядку, визначеному Положенням про оцінювання результатів навчання в закладі освіти. За результатами розгляду заяви може бути прийняте рішення про залишення оцінки без змін або проведення додаткового контролю (перездачі) з участю комісії.

15. Рекомендовані джерела інформації

Основні:

1. Любарець В. В., Родіонова І. В. Професійна підготовка майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в умовах інформаційно-освітнього середовища. – монографія / розділи про цифрові компетентності.

2. Стандарт фахової передвищої освіти за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності (Фаховий молодший бакалавр). МОН України, 2021.

3. Сучасні інформаційні технології та менеджмент соціокультурної діяльності: навчально-методичні матеріали (збірники, посібники ЗВО України).

4. Цифровізація менеджменту: актуальні проблеми теорії та практики. Наукові праці з економіки та менеджменту – статті про роль цифровізації в управлінні, цифрові компетентності менеджера.

5. Digital-менеджмент: робочі програми та навчальні матеріали (НУБіП України, ЛДУВС, ін. ЗВО) – для розуміння структури курсу та ключових понять digital-менеджменту.

Допоміжні:

1. Менеджмент соціокультурної діяльності: навчальний посібник (типові видання ЗВО: ПНУ, ЛНУ та ін.). – Для поглиблення розуміння специфіки СКД, об'єктів управління, ролі менеджера.

2. Ресурси професійних спільнот і бібліотек з менеджменту СКД (лібгайди, електронні каталоги, тематичні добірки).

3. Цифрові інновації та соціальні трансформації в освіті та культурі: збірник наукових праць. – Матеріали про цифрові платформи, онлайн-комунікацію та трансформацію культурних інституцій.

4. Digital-менеджмент: навчально-методичні матеріали, робочі програми курсів «Digital-менеджмент», «Цифрові технології в менеджменті» в українських ЗВО. – Як зразки структур, завдань і кейсів.

5. Information and communication technologies in cultural heritage management: статті та кейси застосування ІКТ у сфері культурної спадщини та музейної справи.

6. The Oxford Handbook of Information and Communication Technologies. – Розділи про вплив ІКТ на організації, комунікацію та культурну сферу.

Інформаційні ресурси:

1. Офіційний сайт МОН України – нормативні документи, стандарти, рекомендації щодо цифровізації освіти і культури: https://mon.gov.ua

2. Офіційний сайт Міністерства культури та інформаційної політики України – політика у сфері культури, цифрові ініціативи, програми підтримки: https://mkip.gov.ua; https://mincult.gov.ua

3. Портали та лібгайди ЗВО за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності (електронні бібліотеки, добірки джерел, методичні матеріали).

4. Платформи масових онлайн-курсів (Prometheus, EdEra, Coursera тощо) – курси з цифрових компетентностей, SMM, проєктного менеджменту, аналітики.

5. Офіційні довідкові та навчальні ресурси цифрових сервісів (Google Workspace, Microsoft 365, Trello, Asana, Meta Business Help Center, YouTube Creator Academy) – інструкції, тренінги, кейси застосування в організаціях.

Веб-ресурси та посилання:

1. Міністерство культури України: https://mincult.gov.ua/ (інформація про культурну політику, оцифрування)

2. МТЕР (Мережа театрів європейських регіонів): https://www.mitra-network.eu/ (кейси діджиталізації)

3. Asana: https://asana.com/uk

4. Google Analytics Academy: https://skillshop.withgoogle.com/

5. Google Workspace for Education: https://workspace.google.com/education/

6. Microsoft 365 for Education: https://www.microsoft.com/uk-ua/education/

7. Trello: https://trello.com/uk

Приклади тестових питань:

Тема 1. Цифровізація менеджменту СКД

1. Чим відрізняється поняття «цифровізація» від «цифрової трансформації»?

2. Назвіть три основних компетентності менеджера СКД у цифровому середовищі.

3. На якому рівні цифровізації знаходиться ваша організація за шкалою від 1 до 5?

Тема 5. Аналітика

1. Що таке «охоплення» в аналітиці соціальних мереж?

2. Як розрахувати коефіцієнт залученості аудиторії (engagement rate)?

3. Для чого менеджер СКД використовує панелі моніторингу (dashboard)?

Висновок. Дисципліна «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності» є ключовою для підготовки фахових молодших бакалаврів за спеціальністю 028, озброює їх практичними навичками роботи з сучасними цифровими інструментами, необхідними для ефективного управління соціокультурними проєктами і закладами культури в умовах цифрової трансформації суспільства.

Додаток Е

Наскрізний апарат змісту дисципліни

«Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності»

ЛЕКЦІЯ 1. Цифровізація менеджменту соціокультурної діяльності: основні поняття та тренди

Мета лекції: сформувати у здобувачів фахової передвищої освіти уявлення про сутність цифровізації та цифрової трансформації в сфері соціокультурної діяльності, розкрити зміст поняття digital-менеджмент, показати основні глобальні тренди цифрової економіки й цифрового суспільства та їх вплив на заклади культури, а також окреслити структуру цифрових компетентностей сучасного менеджера СКД.

Тип лекції: проблемно-інформаційна, з елементами лекції-презентації та лекції-бесіди (поєднання пояснення теоретичного матеріалу з аналізом реальних кейсів цифровізації закладів культури та обговоренням із здобувачами).

Методи навчання:

– словесні: пояснення, розповідь, проблемний виклад, евристична бесіда, обговорення прикладів;

– наочні: демонстрація презентації, відеофрагментів, веб-сторінок і цифрових платформ закладів культури;

– інтерактивні: міні-дискусія, мозковий штурм щодо визначення рівня цифровізації обраної організації, робота в малих групах з аналізу кейсів.

Засоби навчання:

– мультимедійна презентація (слайди з ключовими поняттями, схемами рівнів цифровізації, прикладами кейсів);

– комп’ютер або ноутбук викладача, мультимедійний проєктор, екран;

– доступ до Інтернету для демонстрації сайтів, онлайн-турів, сторінок у соцмережах закладів культури;

– роздаткові матеріали (структурно-логічні схеми, чек-лист для оцінки рівня цифровізації організації).

План лекції:

1. Поняття «цифровізація», «цифрова трансформація», «digital-менеджмент» та їх взаємозв’язок.
2. Особливості цифровізації організацій культури, креативних індустрій, закладів дозвілля та громадських установ.
3. Цифрова економіка та цифрове суспільство: глобальні тренди й виклики для культурного сектору.
4. Цифрові компетентності менеджера соціокультурної діяльності (за стандартами МОН, ЮНЕСКО та сучасними рамками цифрових компетентностей).

5. Рівні цифровізації організації СКД: від базових інструментів до інтегрованої цифрової системи.

6. Приклади успішної цифровізації закладів культури в Україні та світі.

7. Значення теми для професійної діяльності майбутнього менеджера соціокультурної діяльності.

1. Поняття «цифровізація», «цифрова трансформація», «digital-менеджмент»

Поняття цифровізації. Цифровізація (digitization / digitalization) – це процес систематичного впровадження цифрових технологій у всі основні види діяльності організації: управління ресурсами, комунікацію, надання послуг, взаємодію з аудиторією, збір і аналіз даних. Для закладів культури та соціокультурної діяльності це означає перехід від паперових чи аналогових форматів до електронних квитків, онлайн-афіш, цифрових реєстрів, веб-сайтів, соціальних мереж, а також використання онлайн-платформ для освітніх і культурних подій.

Цифровізація на практиці включає:

– оцифрування фондів (сканування, фото- та 3D-фіксація артефактів, документів, колекцій);

– перенесення частини послуг в онлайн (запис, реєстрація, продаж квитків, стримінг подій);

– використання цифрових інструментів внутрішнього управління (хмарні сервіси, CRM-системи, електронний документообіг).

Поняття цифрової трансформації. Цифрова трансформація (digital transformation) – це більш глибокий і стратегічний процес, який передбачає не лише впровадження окремих цифрових інструментів, а й зміну бізнес-моделей, управлінських підходів, організаційної культури, ролей та компетентностей персоналу. Для закладу культури цифрова трансформація означає перегляд цілей, форматів роботи з аудиторіями, способів монетизації культурних продуктів, розширення ролі закладу як цифрового хабу громади.

Digital-менеджмент у сфері СКД. Digital-менеджмент (цифровий менеджмент) у соціокультурній сфері – це система управлінських дій, рішень та стратегій, що ґрунтується на активному використанні цифрових технологій і даних для планування, організації, реалізації та оцінювання культурно-мистецьких і соціокультурних проєктів. Менеджер у такій системі:

– володіє цифровими інструментами планування (онлайн-календарі, системи управління проєктами);

– працює з цифровими каналами комунікації (соціальні мережі, месенджери, e-mail-розсилки);

– приймає рішення на основі цифрових даних (статистика відвідуваності, онлайн-опитування, аналітика сайтів і соцмереж).

Взаємозв'язок понять:

– цифровізація дає інструменти (технології, сервіси, платформи);

– цифрова трансформація змінює правила гри – стратегію, організаційну структуру, ролі персоналу, очікування аудиторії;

– digital-менеджмент – професійна практика менеджера, який формує і реалізує цю трансформацію у власному закладі чи проєкті.

2. Особливості цифровізації організацій культури, креативних індустрій і закладів дозвілля

Типи організацій СКД та цифрові формати. До організацій, на які спрямована цифровізація, належать музеї, бібліотеки, театри, концертні організації, будинки культури, молодіжні центри, культурні хаби, туристично-культурні центри, а також незалежні арт-простори й креативні індустрії (фестивалі, студії, галереї, медіапроєкти). Для кожного типу організації цифровізація має свою специфіку:

– для музеїв – цифрові каталоги, онлайн-експозиції, 3D-тури;

– для бібліотек – електронні каталоги, доступ до баз даних, «цифрові читальні зали»;

– для театрів і концертних майданчиків – онлайн-продаж квитків, стримінг подій;

– для будинків культури – онлайн-гуртки, цифрові афіші, дистанційні заходи для громад.

Виклики й ризики цифровізації для культурних інституцій:

– нерівність доступу до техніки й Інтернету (особливо в маленьких громадах);

– брак підготовленого персоналу з цифровими компетентностями;

– фінансові обмеження на закупівлю програмного забезпечення й обладнання;

– питання авторського права та захисту персональних даних.

Водночас цифровізація відкриває нові можливості:

– розширення географії аудиторії;

– формування нових форм взаємодії (онлайн-спільноти, цифрові резиденції, інтерактивні проєкти);

– залучення додаткових ресурсів (гранти, партнерства у сфері ІТ та креативних індустрій).

3. Цифрова економіка та цифрове суспільство: вплив на культурний сектор

Цифрова економіка. Цифрова економіка – це економіка, у якій ключову роль відіграють дані, цифрові платформи, онлайнові послуги та сервіси. Для культурного сектору це означає:

– нові моделі монетизації (онлайн-квитки, донати, підписки, платні трансляції);

– розвиток креативних індустрій, пов’язаних із цифровим контентом (цифрове мистецтво, музичні платформи, відео- та ігрові індустрії).

Цифрове суспільство. Цифрове суспільство – це суспільство, в якому більшість інформаційних, комунікаційних і сервісних процесів здійснюється в цифровому середовищі. Для менеджера СКД важливо розуміти:

– зміна поведінки аудиторії (звичка споживати контент онлайн, короткі формати, інтерактивність);

– очікування 24/7 доступу до інформації та сервісів;

– потреба у цифровій інклюзії (доступність для людей з інвалідністю, різних вікових та соціальних груп).

4. Цифрові компетентності менеджера соціокультурної діяльності

Нормативні орієнтири

Стандарт фахової передвищої освіти 028 передбачає формування інформаційної та цифрової грамотності здобувачів як одного з ключових результатів навчання (РН 5 тощо). ЮНЕСКО й європейські рамки DigComp підкреслюють п’ять основних блоків цифрових компетентностей: інформаційна грамотність, комунікація, створення цифрового контенту, безпека, вирішення проблем.

Основні групи цифрових компетентностей менеджера СКД:

– snформаційні: пошук, відбір, критична оцінка інформації, уміння працювати з цифровими базами та каталогами;

– комунікаційні: ведення сторінок в соцмережах, робота з онлайн-спільнотами, етикет цифрової комунікації, модерація дискусій;

– управлінські: використання цифрових інструментів для планування, організації, контролю і оцінювання проєктів; робота в гібридних командах;

– технічні: впевнене користування хмарними сервісами, платформами для подій, системами аналітики;

– безпекові: дотримання правил кібербезпеки, захист персональних даних, повага до авторського права в цифровому середовищі.

5. Рівні цифровізації організації СКД

Для практичної оцінки рівня цифрового розвитку закладу можна використовувати умовну «шкалу цифрової зрілості» організації:

1. Початковий рівень – майже відсутні цифрові інструменти; документообіг паперовий, сайт або сторінки в соцмережах неактивні.

2. Базовий рівень – є веб-сторінка, окремі сторінки у соцмережах; використовуються офісні програми, електронна пошта.

3. Операційний рівень – активне використання хмарних сервісів, онлайн-реєстрації, базова аналітика аудиторії, системи управління подіями.

4. Інтегрований рівень – пов’язана система цифрових інструментів (сайт, соцмережі, CRM, аналітика), наявність цифрової стратегії комунікації.

5. Стратегічний рівень – цифрові технології інтегровані у стратегію розвитку закладу, є окремий напрям digital-розвитку, системний підхід до інновацій.

Менеджер має вміти діагностувати рівень цифровізації власної організації та планувати кроки для переходу на вищий рівень.

6. Приклади успішної цифровізації закладів культури (Україна й світ)

Український досвід. В Україні цифровізація культури просувається через державні програми цифрової трансформації у сфері культури та

туризму, що включають оцифрування музейних і бібліотечних фондів, створення єдиних електронних реєстрів, розвиток цифрових платформ доступу до культурної спадщини. Серед напрямів – пілотні проєкти цифрових музейних платформ, електронні кабінети для закладів культури, онлайн-сервіси для туризму й культурних маршрутів.

Окремі бібліотеки й музеї створюють віртуальні виставки, 3D-тури та мультимедійні експозиції, що дозволяють відвідувачам переглядати колекції дистанційно, брати участь в онлайн-лекціях, фестивалях та концертах, зокрема у форматі стримінгу. Така діяльність посилилася під час пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, коли онлайн-формати стали ключовим каналом підтримки зв'язку з аудиторією.

Міжнародний досвід. Великі музеї Європи та світу (Лувр, Британський музей, Prado, Rijksmuseum та ін.) створили повноцінні цифрові колекції, онлайн-каталоги, мобільні додатки з аудіогідами та інтерактивними маршрутами, що дозволяють користувачам планувати відвідування, вивчати експонати й взаємодіяти з контентом до та після візиту. Багато інституцій пропонують інтерактивні онлайн-тури з високою якістю зображення й додатковими мультимедійними шарами (відео, коментарі кураторів, анотації кількома мовами).

Широко застосовуються імерсивні технології – VR/AR-екскурсії, цифрова сценографія, інтерактивні інсталяції, що поєднують живу подію з цифровими ефектами (наприклад, проєкційні шоу, цифрові декорації на сцені, AR-шари в експозиції). Такі рішення створюють нові формати участі аудиторії, залучають молодіжні групи та формують додаткові джерела доходів (спеціальні квитки на VR-тури, платні онлайн-доступи, міжнародні партнерські проєкти).

Рекомендації для розбору кейсів на лекції

Під час лекції доцільно вибрати 1 український та 1 міжнародний кейс і розглянути їх за єдиною схемою: які цифрові інструменти запроваджено (платформи, формати контенту), які проблеми організації вирішували (обмежений доступ відвідувачів, зношеність експозицій, низька впізнаваність), які результати отримано (розширення аудиторії, зростання онлайн-відвідувань, поява нових форматів співпраці, додаткові джерела фінансування). Це дозволяє здобувачам побачити, як абстрактні поняття цифровізації втілюються в конкретних управлінських рішеннях.

7. **Значення теми для професійної діяльності майбутнього менеджера СКД** (розширено)

Опрацювання теми «Цифровізація менеджменту соціокультурної діяльності» формує у здобувачів не лише теоретичне розуміння цифрових процесів, але й базову професійну ідентичність сучасного менеджера, який працює в умовах цифрової економіки та цифрового суспільства.

По-перше, знання основ цифровізації й цифрової трансформації дозволяють майбутньому фахівцю адекватно оцінювати стан власної організації (клубу, бібліотеки, музею, культурного центру), бачити «цифрові

прогалини» та планувати реалістичні кроки для їх подолання: від створення елементарної онлайн-присутності до впровадження комплексних цифрових сервісів для громади.

По-друге, розуміння глобальних трендів і кейсів успішної цифровізації дає змогу не копіювати сліпо чужі моделі, а критично добирати рішення, адаптовані до конкретних умов громади, ресурсів та аудиторії (сільська місцевість, невелике місто, мегаполіс, воєнний і післявоєнний контекст тощо).

По-третє, усвідомлення структури цифрових компетентностей (за Стандартом ФПО 028, рекомендаціями ЮНЕСКО та європейськими рамками DigComp) допомагає здобувачам планувати власний професійний розвиток: обирати онлайн-курси, практики, волонтерські чи проєктні формати, які підсилюють саме ті навички, що найбільш затребувані в роботі менеджера СКД (управління цифровими проєктами, SMM, аналітика, онлайн-комунікація, кібербезпека).

По-четверте, тема дає підґрунтя для формування проактивної позиції: менеджер розглядає цифрові технології не як загрозу, яка «замінить живу культуру», а як інструмент розширення доступу до культурних благ, підтримки локальної культурної ідентичності, включення вразливих груп у культурне життя громади.

У підсумку, розуміння змісту й трендів цифровізації менеджменту СКД забезпечує:

– готовність працювати в гібридному (онлайн/офлайн) культурному середовищі;

– здатність обґрунтовувати необхідність цифрових змін перед керівництвом, партнерами, громадою;

– усвідомлення своєї відповідальності за етичне, безпечне й інклюзивне використання цифрових технологій у соціокультурних проєктах.

Очікувані результати: після опрацювання теми здобувачі розуміють сутність і значення цифровізації та цифрової трансформації, можуть пояснити відмінності між ними, наводити приклади цифровізації закладів культури, визначати орієнтовний рівень цифровізації конкретної організації СКД і усвідомлюють власну роль як майбутніх менеджерів у цьому процесі.

ЛЕКЦІЯ 2 (інтерактивна). Цифрова інфраструктура організації соціокультурної діяльності

Мета лекції: сформувати у здобувачів уявлення про складові цифрової інфраструктури закладу соціокультурної діяльності, навчити розрізняти й порівнювати основні хмарні сервіси та системи управління проєктами, показати підходи до вибору й інтеграції цифрових платформ з урахуванням потреб організації, безпеки, резервного копіювання та масштабованості.

Тип лекції: інтерактивна проблемно-інформаційна лекція з елементами демонстрації, міні-тренінгу та роботи в малих групах.

Методи: словесні (пояснення, проблемний виклад, евристична бесіда), наочні (показ реальних інтерфейсів Google Workspace, Microsoft 365, Trello/Asana), інтерактивні (мозковий штурм, «живе» порівняння сервісів, міні-квести в онлайні/офлайні).

Засоби: мультимедійна презентація; ПК/ноутбук викладача та здобувачів; проєктор, екран; доступ до Інтернету; демонстраційні акаунти або безплатні версії Google Workspace, Microsoft 365, Trello, Asana (або їх аналоги); роздаткові чек-листи для оцінювання сервісів.

План лекції:

1. Цифрова інфраструктура закладу СКД: склад і значення
2. Хмарні сервіси як основа цифрової інфраструктури (Google Workspace, Microsoft 365)
3. Електронна пошта, календарі, спільні документи: організація командної роботи
4. Системи управління проєктами та завданнями (Trello, Asana, Monday.com)
5. Основи електронного документообігу в організації СКД
6. Вибір цифрових платформ і сервісів: критерії, бюджет, досвід команди
7. Інтеграція хмарних рішень: безпека, резервне копіювання, масштабованість
8. Значення теми для професійної діяльності менеджера СКД

1. Цифрова інфраструктура закладу СКД: склад і значення

Пояснення викладача (коротко): Цифрова інфраструктура – це сукупність усіх цифрових ресурсів, сервісів і технічних рішень, які забезпечують діяльність закладу: обладнання (комп'ютери, мережі), хмарні платформи, системи електронної пошти, календарів, документообігу, CRM, аналітики.

Інтерактив 1 (5 хв): «Мапа цифрової інфраструктури»

Питання до групи: «Які цифрові елементи вже є/повинні бути в типовому будинку культури/музеї/бібліотеці?»

Студенти називають елементи, викладач фіксує на дошці/слайді (Wi-Fi, сайт, соцмережі, e-mail, Google Drive, Trello, онлайн-квитки тощо) і групує в блоки: комунікація, зберігання, спільна робота, управління, безпека.

2. Хмарні сервіси як основа цифрової інфраструктури

Короткий теоретичний блок: Хмарні сервіси (Google Workspace, Microsoft 365) дозволяють зберігати файли, працювати зі спільними документами, налаштовувати електронну пошту, календарі, формувати опитування.

Переваги: доступ із будь-якого місця, спільне редагування, історія змін, економія на локальних серверах.

Демонстрація (екран викладача): показати інтерфейс Google Drive/OneDrive, створення папки «Проєкти» та спільного документа.

Інтерактив 2 (міні-завдання «Обрати хмарний дім» – 5-7 хв.):

1. Студентам пропонується ситуація: невеликий будинок культури в громаді з обмеженим бюджетом, кількість працівників – 10, є базові ПК та Інтернет.

2. У парах/трійках студенти відповідають: «Який хмарний сервіс ми б обрали (Google Workspace/Microsoft 365/інше)? Чому?».

3. Кілька пар презентують по 1-2 аргументи (ціна/безплатна версія, простота, мова інтерфейсу, сумісність з існуючими програмами).

3. Організація електронної пошти, календарів, спільного доступу

Пояснення:

– організаційна пошта (формат info@, culture@, library@) як «обличчя» закладу;

– календарі для планування подій, бронювання залів, координації роботи команди;

– спільні документи (Google Docs / Word Online) для положень, планів, кошторисів.

Інтерактив 3 (демосценарій – 10 хв.):

Викладач створює «подію» в календарі (наприклад, «Фестиваль громади») і показує:

– додавання учасників;

– додавання опису, посилання на спільні документи;

– нагадування.

Студенти на своїх пристроях (якщо можливо) створюють простий календарний запис для «Воркшопу в бібліотеці» й додають до нього завдання «підготувати афішу, опис, список учасників».

4. Системи управління проєктами та завданнями (Trello, Asana, Monday.com)

Теорія: Системи управління проєктами – це онлайн-інструменти, що допомагають планувати й контролювати виконання задач (дошки, списки, картки, дедлайни, відповідальні).

У культурній сфері: планування фестивалю, ремонту, освітнього курсу, грантового проєкту, інформаційної кампанії.

Демонстрація: gоказ дошки Trello з колонками «Ідеї», «У плані», «У роботі», «Зроблено» для умовного проєкту «День громади в парку».

Інтерактив 4 (міні-тренінг – 10-12 хв/):

Студенти в групах 3-4 особи отримують завдання: «Спланyйте в системі (реальній або на папері) невеликий захід – наприклад, «Кіновечір у будинку культури»».

Потрібно:

– виділити 4-6 основних задач;

– призначити відповідальних;

– поставити умовні дедлайни;

– розподілити завдання по колонках.

Одна-дві групи коротко презентують свою «дошку» (через проєктор або усно).

5. Основи електронного документообігу в організації СКД

Пояснення: Електронний документообіг – це система створення, погодження, зберігання та архівування документів у цифровому форматі.

Види документів: накази, плани, звіти, акти, договори, листи, кошториси.

Переваги: швидкість, прозорість, можливість відстежити, хто й коли вносив зміни.

Міні-обговорення:

«Які ризики є у паперового документообігу? Які – у цифрового?»

Виведення до теми безпеки й резервного копіювання.

6. Вибір цифрових платформ і сервісів

Критерії вибору (теоретичний блок):

– бюджет (вартість ліцензій, наявність безплатних освітніх пакетів);

– потреби (які задачі потрібні: лише документи й пошта чи ще аналітика, CRM, онлайн-квитки);

– досвід і готовність команди (чи є цифрові навички, чи потрібно додаткове навчання);

– мова інтерфейсу, підтримка, надійність постачальника;

– сумісність з іншими сервісами (інтеграції).

Інтерактив 5 (аналіз ситуації – 10 хв.):

Кожній групі дається короткий опис умов (наприклад, «невелика сільська бібліотека», «міський культурний центр», «музей із великим фондом»).

Завдання:

– вибрати 2-3 ключові цифрові сервіси;

– аргументувати вибір за 3-4 критеріями (дешево, просто, сумісно, безпечно).

7. Інтеграція хмарних рішень: безпека, резервне копіювання, масштабованість

Теорія:

– інтеграція: пов’язання різних сервісів (календар + документи + пошта + система завдань + сайт);

– безпека: паролі, двофакторна аутентифікація, ролі й права доступу, регулярні оновлення;

– резервне копіювання: автоматичні резервні копії в хмарі, дублювання важливих документів на декількох носіях;

– масштабованість: можливість почати з малого і поступово розширювати функціонал без зміни всієї системи.

Інтерактив 6 (мікро-кейс «Що робити, якщо…» – 7-8 хв.):

Обговорити кілька ситуацій:

«Зламали сторінку закладу в соцмережі»;

«Втратили доступ до Google-акаунта»;

«Звільнився працівник, який був адміністратором усіх сервісів».

Студенти пропонують базові кроки та превентивні заходи (розподіл прав, резервні копії, офіційні акаунти закладу, а не персональні).

8. Значення теми для професійної діяльності менеджера СКД

Знання про цифрову інфраструктуру дозволяє майбутньому менеджеру:

– розуміти, які саме цифрові «цеглинки» потрібні для ефективної роботи закладу (пошта, календарі, спільні документи, проєкт-менеджмент, документообіг);

– грамотно обирати й впроваджувати хмарні сервіси з урахуванням реальних умов конкретного закладу (бюджет, розмір команди, тип аудиторії, наявність техніки);

– організовувати командну роботу так, щоб усі працівники розуміли й використовували єдині цифрові інструменти, а не «кожен по-своєму»;

– відповідально ставитися до питань безпеки, захисту даних і стабільності цифрової інфраструктури, розуміючи наслідки втрати інформації або збоїв у роботі сервісів.

Очікувані результати: здобувачі можуть пояснити структуру цифрової інфраструктури закладу СКД, назвати й охарактеризувати основні хмарні сервіси (Google Workspace, Microsoft 365) та системи управління проєктами (Trello, Asana тощо), виконати базові налаштування (створити спільну папку, документ, подію в календарі, просту дошку завдань), а також аргументовано оцінити, чи відповідає обраний сервіс потребам конкретного закладу культури.

ЛЕКЦІЯ 3. Цифрові інструменти планування та організації культурно-мистецьких заходів

Мета лекції: сформувати у здобувачів цілісне уявлення про цифрові інструменти, що застосовуються для планування та організації культурно-мистецьких заходів, навчити розуміти логіку використання онлайн-реєстрації, електронних білетів, систем бронювання, календарних сервісів і систем управління завданнями, а також показати можливості інтеграції цих сервісів у єдиний цифровий план заходу СКД.

Тип лекції: інтерактивна проблемно-пояснювальна лекція з елементами демонстрації, аналізу кейсів і міні-практикуму.

Методи: словесні (розповідь, пояснення, проблемний виклад, бесіда); наочні (демонстрація інтерфейсів сервісів онлайн-реєстрації, електронних білетів, календарів, Trello/Asana); інтерактивні (мозковий штурм, розбір реальних або змодельованих кейсів, робота в малих групах).

Засоби: мультимедійна презентація; комп’ютер/ноутбук викладача й здобувачів; проєктор; доступ до Інтернету; демонстраційні акаунти або безплатні версії Google Forms, Google Calendar, систем бронювання й Trello/Asana; роздаткові чек-листи (структура цифрового плану заходу).

План лекції:

1. Роль цифрових інструментів у плануванні культурно-мистецьких заходів.
2. Онлайн-реєстрація учасників, електронні білети, системи бронювання місць.
3. Календарне планування заходів і синхронізація розкладів команди.
4. Чек-листи, мережеві графіки, розподіл завдань у системах управління проєктами.
5. Інтеграція цифрових сервісів у комплексну підготовку заходу.
6. Приклад цифрового плану конкретного заходу СКД.
7. Значення теми для професійної діяльності менеджера СКД.

1. Роль цифрових інструментів у плануванні заходів

Цифрові інструменти дають змогу системно організувати весь життєвий цикл культурно-мистецького заходу – від ідеї до аналізу результатів, забезпечуючи прозорість, чіткість відповідальності та кращу взаємодію з аудиторією. Для закладів СКД це особливо важливо в умовах обмежених ресурсів і необхідності працювати з різними групами відвідувачів, у тому числі онлайн.

Інтерактив: коротке обговорення (2-3 хв).

Питання до аудиторії: «Якими цифровими інструментами ви вже користувалися як учасники заходів (реєстрація, електронні квитки, Telegram-канали, календарі тощо)?»

2. Онлайн-реєстрація, електронні білети, системи бронювання місць

Онлайн-реєстрація учасників. Онлайн-реєстрація дозволяє збирати дані про учасників, контролювати кількість місць, комунікувати з аудиторією до й після заходу. Найпростіші форми реалізуються через Google Forms, Microsoft Forms, спеціалізовані платформи подій.

Основні елементи форми реєстрації: ПІБ, контактні дані, категорія учасника, згода на обробку персональних даних, можливість обрати формат участі (онлайн/офлайн).

Електронні білети. Електронний білет – це цифровий документ (PDF, QR-код), який підтверджує право відвідувача на участь у заході. Він може надсилатися електронною поштою або через спеціалізовані білетні сервіси (наприклад, для театрів, концертних залів).

Переваги електронних білетів:

– зручність для відвідувачів;

– зниження витрат на друк;

– можливість оперативно змінювати інформацію (час, місце);

– збір статистики щодо продажів/реєстрацій.

Системи бронювання місць. Системи бронювання дозволяють резервувати місця в залі, слот часу для відвідування, участь у майстер-класі тощо. Для культурних закладів це важливо при роботі з потоками відвідувачів, дотриманні лімітів та інклюзивних вимог.

Міні-демонстрація: показ прикладу простої форми реєстрації, що надсилає підтвердження учаснику.

3. Календарне планування заходів і синхронізація розкладів

Календарне планування. Цифрові календарі (Google Calendar, Microsoft Outlook) використовуються для:

– фіксації дати, часу, місця події;

– бронювання приміщень;

– додавання опису, прикріплення документів;

– надсилання запрошень команді й партнерам.

Синхронізація календарів усієї команди дозволяє уникати накладок подій, оптимізувати розподіл часу й ресурсів.

Інтерактив (міні-вправа): студенти формулюють, які події й етапи слід внести в календар для підготовки, наприклад, «Міського фестивалю вуличної музики» (дата події, дедлайни для афіши, узгодження з партнерами, репетиції, технічний монтаж, демонтаж).

4. Чек-листи, мережеві графіки, системи управління завданнями

Чек-листи. Чек-лист – це структурований список завдань, який дозволяє відстежувати виконання окремих дій: підготовка приміщення, оформлення сцени, технічне забезпечення, комунікація з медіа, робота з волонтерами тощо. Цифрові чек-листи можуть вестися у Google Docs, Sheets, Trello, Asana.

Чек-лист цифрового планування культурно-мистецького заходу

1. Загальна інформація про захід:

– назва заходу, формат (офлайн/онлайн/змішаний);

– дата, час, тривалість;

– Локація(ї), відповідальні за майданчик;

– цільова аудиторія, очікувана кількість учасників.

2. Онлайн-реєстрація та квитки:

– обрано інструмент реєстрації (Google Forms/платформа подій тощо);

– створено форму реєстрації з обов’язковими полями й згодою на обробку персональних даних;

– налаштовано автоматичне підтвердження реєстрації (лист, повідомлення);

– за потреби налаштовано електронні білети/QR-коди.

3. Календар і розклад:

– створено подію в цифровому календарі (Google Calendar/Outlook);

– додано ключові етапи підготовки (дедлайни макетів, репетицій, монтажу, реклами);

– надіслано запрошення членам команди й партнерам;

– заброньовано приміщення/технічні слоти.

4. Система завдань і відповідальностей:

– створено дошку в Trello/Asana/іншій системі управління проєктами;

– виділено основні напрямки: програма, логістика, PR і SMM, фінанси, волонтери, післяподієва аналітика;

– для кожного завдання визначено відповідального та дедлайн;

– налаштовано статуси завдань («Заплановано», «В роботі», «Завершено»).

5. Цифрові матеріали та документи:

– створено спільну папку (Google Drive/OneDrive) для документів заходу;

– розміщено там програми, сценарії, кошториси, макети афіш, договори;

– налаштовано права доступу (перегляд/редагування) для команди;

– забезпечено резервне копіювання важливих файлів.

6. Комунікація з аудиторією:

– обрано основні канали (сайт, соцмережі, e-mail-розсилка, месенджери);

– підготовлено контент-план (дати й теми публікацій);

– додано посилання на форму реєстрації у всіх каналах;

– налаштовано відповіді на типові запитання (FAQ, автовідповіді).

7. Комунікація в команді:

– створено робочу групу/чат у месенджері (Telegram, Viber тощо);

– узгоджено правила комунікації (формат повідомлень, час відповіді);

– зафіксовано контактні особи з кожного напряму.

8. День проведення заходу:

– перевірено списки зареєстрованих учасників (оновлена версія);

– підготовлено інструменти для check-in (списки, планшет, сканер QR-кодів);

– перевірено роботу Інтернету та цифрового обладнання;

– призначено відповідального за онлайн-канали (стримінг, сторіз, оперативні оголошення)

9. Післяподієва аналітика:

– створено й розіслано онлайн-анкету зворотного зв’язку;

– зібрано та проаналізовано дані (кількість учасників, задоволеність, пропозиції);

– підготовлено короткий цифровий звіт (таблиці, графіки, висновки);

– збережено всі матеріали в архівній папці проєкту для використання при плануванні наступних заходів.

Цей чек-лист можна роздати студентам і використовувати як шаблон для практичного завдання «Розробка цифрового плану заходу СКД»

Мережеві графіки (діаграми Ґанта). Мережеві графіки й діаграми Ґанта відображають завдання в часі: коли починається і закінчується кожний етап, які завдання залежать одне від одного. Для менеджера СКД це інструмент візуального контролю за всіма етапами підготовки заходу.

Розподіл завдань у системах управління проєктами: Системи Trello, Asana, Monday.com дозволяють:

– створювати дошки для кожного заходу;

– формувати списки й картки завдань;

– призначати відповідальних, дедлайни, пріоритети;

– відстежувати статус (заплановано, в роботі, завершено).

Мережеві графіки в організації заходів – це інструмент для візуалізації послідовності й взаємозв'язків між завданнями в часі.

Що таке мережевий графік? Це схема, де завдання події позначені як «вузли» або «відрізки», між якими показані залежності (що за чим виконується, що може виконуватися паралельно). Дає змогу побачити «критичний шлях» – ланцюжок завдань, від яких залежить своєчасність проведення заходу (затримка будь-якого з них зсуває всю подію).

Простий приклад для культурного заходу.

Подія: «Концерт до Дня громади».

Основні завдання:

1. Затвердити дату й місце.
2. Погодити програму (артисти, номери).
3. Підготувати афішу й анонси.
4. Запустити онлайн-реєстрацію/продаж квитків.
5. Організувати технічне забезпечення (звук, світло, сцена).
6. Провести репетиції.
7. Провести захід.

У мережевому графіку це виглядатиме так (спрощено):

1 → 2 → 3 → 4 → 7

1 → 5 → 6 → 7

Тобто після вибору дати/місця (1) паралельно запускаються два напрямки: робота над програмою/рекламою (2-3-4) і технічна підготовка/репетиції (5-6).

Як використати на занятті?

1. Попросити здобувачів скласти перелік 7-10 завдань для свого заходу.
2. Далі – з'єднати їх стрілками залежностей (що можна робити паралельно, що – лише після іншого).
3. На основі цієї схеми потім легко будувати діаграму Ґанта в Google Sheets чи системі управління проєктами.

Міні-демонстрація: показ дошки Trello/Asana для умовного заходу «День громади» з колонками «Підготовка», «Комунікація», «Логістика», «Після заходу».

Міні-демонстрація «Онлайн-реєстрація та календар події» (фрагмент лекції):

Підготовка ситуації (1 хв.). Викладач оголошує: «Ми організуємо подію – «День відкритих дверей у будинку культури». Покажемо, як за 5-7 хвилин створити онлайн-реєстрацію і додати подію в календар команди».

Крок 1. Створення форми реєстрації (3-4 хв.).

На екрані (через проєктор) викладач:

– відкриває Google Forms;

– створює нову форму з назвою «Реєстрація на День відкритих дверей»;

– додає поля: ПІБ, e-mail, телефон, «Чи плануєте брати участь офлайн/онлайн?», «Чи потрібні вам особливі умови доступності?»;

– вмикає обов'язковість полів і налаштовує підтвердження («Дякуємо за реєстрацію!»).

Коротко пояснюється, як посилання на форму вставити у Facebook – подію чи на сайт.

Крок 2. Додавання події в календар (2-3 хв.)

Далі викладач:

– відкриває Google Calendar;

– створює подію «День відкритих дверей» із датою, часом, місцем;

– в полі опису вставляє посилання на форму реєстрації;

– додає до події членів команди (e-mail здобувачів, якщо є);

– демонструє нагадування за 1 день і за 1 годину до події.

Міні-завдання для здобувачів (3-5 хв.).

Здобувачі на своїх телефонах/ноутбуках:

– переходять за посиланням на форму;

– заповнюють її як «учасники»;

– бачать приклад підтвердження.

Обговорення: «Що зручно, а що можна додати до форми?» – 1-2 репліки.

5. Інтеграція цифрових сервісів у комплексну підготовку заходу

Ідея інтеграції полягає в поєднанні онлайн-реєстрації, календаря, документообігу, систем управління завданнями та каналів комунікації в єдину логічну систему.

Приклад інтегрованого підходу: створення форми реєстрації (Google Forms) → автоматичний збір контактів → внесення ключових дат у календар → створення дошки завдань у Trello/Asana → створення спільної папки на Google Drive для матеріалів (афіши, тексти, бюджети) → використання соцмереж і e-mail-розсилки для комунікації з учасниками → підсумкове опитування й аналіз результатів.

Такий підхід підвищує прозорість, дозволяє вчасно помічати проблеми (затримки, перевантаження окремих людей, технічні ризики), забезпечує можливість повторного використання шаблонів для інших заходів.

6. Приклад цифрового плану конкретного заходу СКД

Як приклад можна взяти умовний захід: «Фестиваль вуличного мистецтва у парку громади».

Елементи цифрового плану:

– онлайн-реєстрація: форма для учасників (артисти, волонтери, відвідувачі певних активностей);

– календар: основна подія + репетиції + технічні підготовки + дедлайни по промокампанії;

– дошка завдань (Trello/Asana): колонки «Підготовка локації», «Програма», «PR і SMM», «Партнери», «Фінанси», «Післяподієва аналітика»;

– комунікація: канал у месенджері/група в соцмережі для команди й волонтерів;

– опитування після події: онлайн-анкета для збору відгуків.

На лекції доцільно коротко пройтись по цьому прикладу й показати, як кожен елемент реалізується цифровим інструментом.

7. Значення теми для професійної діяльності менеджера СКД

Володіння цифровими інструментами планування й організації заходів є базовою компетентністю менеджера соціокультурної діяльності, оскільки більшість його роботи пов’язана з підготовкою й реалізацією подій різного масштабу – від невеликого майстер-класу до фестивалю громади.

Знання та практичні навички з використання онлайн-реєстрації, електронних білетів, календарів і систем управління проєктами дозволяють:

– підвищити якість організації (менше хаосу, чіткі дедлайни, зрозумілий розподіл ролей);

– зміцнити довіру аудиторії (зручна реєстрація, чітка інформація, швидкий зворотний зв’язок);

– ефективніше взаємодіяти з командою, волонтерами, партнерами;

– збирати й аналізувати дані, необхідні для звітності, грантових заявок та планування наступних заходів.

Очікувані результати: після лекції та практичних занять здобувачі можуть спланувати культурно-мистецький захід за допомогою цифрових інструментів, створити базову систему завдань у Trello/Asana, організувати онлайн-реєстрацію учасників, синхронізувати календар команди та відстежити виконання ключових етапів підготовки.

ЛЕКЦІЯ 7. Проєкт цифровізації менеджменту в організації соціокультурної діяльності

Мета лекції: сформувати в здобувачів розуміння етапів розробки та впровадження проєкту цифровізації в організації СКД, навчити обирати об’єкт проєктування, здійснювати базову діагностику рівня цифровізації, формулювати цілі й завдання, добирати цифрові рішення, планувати етапи впровадження, ресурси й ризики та визначати очікувані результати й показники ефективності.

Тип лекції: інтерактивна установча лекція-інструктаж до проєктної роботи (з елементами міні-демонстрації та групового обговорення).

Методи: словесні (пояснення, інструктаж, проблемний виклад), наочні (схема структури проєкту, зразки таблиць діагностики, плану впровадження), інтерактивні (обговорення варіантів об’єктів, формування проєктних груп, міні-аналіз кейсу).

Засоби: мультимедійна презентація; ПК/ноутбук, проєктор; шаблони для діагностики рівня цифровізації, таблиці для плану впровадження й оцінки ефективності (у Google Docs/Sheets); доступ до Інтернету для пошуку інформації про реальні заклади СКД.

План лекції:

1. Проєкт цифровізації як форма практичного завдання з дисципліни.
2. Вибір об’єкта проєктування: реальна організація СКД чи ситуаційний кейс.
3. Діагностика поточного рівня цифровізації: аудит і анкетування.
4. Постановка цілей і завдань проєкту, обґрунтування актуальності.
5. Вибір цифрових рішень і обґрунтування їх доцільності.
6. План впровадження: етапи, ресурси, кошти, ризики, способи їх мінімізації.
7. Очікувані результати та показники ефективності.
8. Презентація й захист проєкту: структура, критерії оцінювання.
9. Значення проєктної роботи для професійного становлення менеджера СКД.

1. Проєкт цифровізації як форма практичного завдання

Проєкт цифровізації менеджменту – це комплексне практичне завдання, у межах якого здобувачі застосовують знання з попередніх тем (інфраструктура, інструменти планування, комунікації, аналітика, безпека) для реальної або змодельованої організації СКД.

Лекція задає рамку й алгоритм роботи над проєктом, а основна діяльність переноситься на практичні заняття й самостійну роботу.

2. Вибір об’єкта проєктування

Можливі варіанти об’єктів:

– реальний заклад культури (будинок культури, бібліотека, музей, молодіжний центр, культурний простір громади), з яким здобувачі знайомі;

– підрозділ чи проєкт (наприклад, фестиваль, клуб, гурток, студія при закладі);

– ситуаційний кейс, підготовлений викладачем (опис умовного закладу з проблемами/потребами у цифровізації).

Порада: об’єкт має бути достатньо конкретним (не «вся культура України», а «центральний будинок культури селища X», «молодіжний центр Y»), щоб можна було реально проаналізувати його стан та запропонувати виконувані кроки.

3. Діагностика поточного рівня цифровізації: аудит і анкетування

Аудит цифрового стану

Пропонується простий чек-лист/анкета для оцінки:

– наявність і стан сайту, сторінок у соцмережах;

– використання електронної пошти, календарів, спільних документів;

– застосування систем управління завданнями/проєктами;

– онлайн-реєстрації, електронні квитки;

– цифровий документообіг;

– аналітика (відвідуваність, охоплення, зворотний зв’язок);

– політики безпеки й захисту даних.

Анкетування команди (спрощено):

Як ви оцінюєте власний рівень цифрових компетентностей?

Які цифрові інструменти вже використовуєте в роботі?

Що ускладнює використання цифрових сервісів (брак часу, навичок, техніки, підтримки керівництва)?

Результати діагностики мають бути стисло описані в розділі проєкту «Вихідна ситуація / актуальний стан».

4. Постановка цілей і завдань проєкту, обґрунтування актуальності

На основі діагностики формулюються:

– загальна мета проєкту (наприклад: «Підвищити рівень цифровізації будинку культури до базового/операційного рівня за 1 рік»);

– конкретні цілі (2-3):

– запровадити системну роботу з хмарним сервісом;

– організувати онлайн-реєстрацію на заходи;

– налагодити календарне планування й внутрішню цифрову комунікацію.

Завдання проєкту: це конкретні дії, що ведуть до цілей (наприклад, «створити й налаштувати корпоративну адресу та Google Drive», «розробити шаблон онлайн-форми реєстрації», «створити дошку в Trello для планування заходів»).

Обґрунтування актуальності включає:

– посилання на результати аудиту (прогалини, проблеми);

– вимоги часу (цифрове суспільство, очікування аудиторії);

– можливості покращення доступу до культурних послуг.

5. Вибір цифрових рішень і їх обґрунтування

Для кожної цілі обираються конкретні цифрові рішення:

– хмарні платформи (Google Workspace, Microsoft 365, інші);

– системи управління завданнями (Trello, Asana, Monday.com);

– інструменти онлайн-реєстрації та електронних квитків;

– канали комунікації (соцмережі, месенджери, e-mail-розсилки);

– системи аналітики (статистика соцмереж, Google Analytics тощо).

Обґрунтування включає:

– чому саме цей інструмент (простота, вартість, наявність україномовного інтерфейсу, технічні можливості);

– як він вирішує виявлені проблеми (наприклад, хаотична комунікація → єдиний чат/канал + календар; відсутність даних про відвідувачів → онлайн-анкети).

6. План впровадження: етапи, ресурси, кошти, ризики

Структура плану впровадження:

Етап 1. Підготовчий – уточнення потреб, вибір платформ, отримання дозволів керівництва.

Етап 2. Технічне налаштування – створення акаунтів, структур папок, шаблонів документів і форм.

Етап 3. Навчання команди – інструктаж, міні-тренінги, створення простих інструкцій.

Етап 4. Пілотне застосування – тестування на 1-2 заходах/процесах.

Етап 5. Масштабування й корекція – розширення, доопрацювання, створення внутрішніх регламентів.

Ресурси й кошти:

– людські ресурси (хто відповідає за що: ініціатор, технічний адміністратор, тренер команди);

– матеріально-технічна база (ПК, Інтернет, мобільні пристрої);

– фінансові ресурси (оплата ліцензій, якщо потрібно, або використання безплатних пакетів).

Ризики та мінімізація:

– опір персоналу → поетапне навчання, залучення, показ користі;

– технічні збої → резервні варіанти (дублювання інформації, альтернативні канали);

– нестача фінансів → використання безкоштовних або пільгових освітніх продуктів.

7. Очікувані результати та показники ефективності

Очікувані результати описуються якісно й кількісно:

– покращення внутрішньої координації (менше накладок, чіткіші дедлайни);

– зростання кількості зареєстрованих учасників/відвідувачів;

– скорочення часу підготовки документів;

– підвищення задоволеності команди й аудиторії.

Показники ефективності (KPI):

– кількість заходів, для яких застосовано онлайн-реєстрацію;

– відсоток співробітників, що використовують спільні календарі й документи;

– кількість відвідувань сайту/сторінок під час кампанії;

– частка завдань, виконаних у строк за даними системи управління проєктами.

8. Презентація та захист проєкту

Структура презентації (7-10 хв):

1. Коротка характеристика об’єкта (організації/кейсу).
2. Діагностика поточного стану цифровізації.
3. Мета, цілі й завдання проєкту.
4. Обрані цифрові рішення та їх обґрунтування.
5. План впровадження (етапи, ресурси, ризики).
6. Очікувані результати та показники ефективності.

Критерії оцінювання (для здобувачів):

– логічність структури проєкту;

– реалістичність і обґрунтованість рішень;

– врахування ресурсів і ризиків;

– чіткість і переконливість презентації;

– участь усіх членів групи.

9. Значення проєктної роботи для майбутнього менеджера СКД

Розробка проєкту цифровізації дозволяє здобувачам відчути себе в ролі реальних менеджерів змін, які:

– аналізують поточний стан організації й виявляють проблеми;

– формулюють стратегічні й оперативні цілі цифрового розвитку;

– добирають та впроваджують цифрові інструменти з урахуванням контексту громади;

– несуть відповідальність за результат і вміють його презентувати.

У результаті здобувачі не лише здобувають окремі цифрові навички, але й розвивають компетентності проєктного управління, командної роботи й професійну готовність до цифрових викликів у сфері соціокультурної діяльності.

ЛЕКЦІЯ 8. Впровадження цифрових рішень і розвиток цифрової культури організації

Обсяг: 1 год. лекцій + 2 год. практичних + 6 год. самостійної роботи.

Мета лекції: сформувати в здобувачів розуміння послідовності впровадження цифрових рішень у закладах СКД, навчити враховувати людський фактор і опір змінам, розробляти плани навчання персоналу, оцінювати ефективність цифрових змін та закріплювати їх у регламентах організації.

Тип лекції: інтерактивна установча лекція-інструктаж з елементами кейс-анілізу, групового обговорення й демонстрації реальних прикладів впровадження цифровізації у закладах культури України та світу.

Методи: словесні (пояснення, інструктаж, проблемний виклад), наочні (схеми етапів впровадження, таблиці управління змінами, приклади регламентів), інтерактивні (обговорення причин опору, розробка мініпланів навчання персоналу, аналіз успішних та проблемних кейсів).

Засоби: мультимедійна презентація; ПК/ноутбук, проєктор; шаблони для планування впровадження, таблиці оцінки ROI та показників ефективності (у Google Docs/Sheets); вибірки документів (внутрішні регламенти, інструкції, політики безпеки) успішних закладів культури; посилання на веб-ресурси про цифрову трансформацію культури в Україні та світі.

План лекції:

1. Поняття «впровадження цифрових рішень» у закладах культури та СКД.
2. Етапи впровадження: підготовка, пілотування, масштабування, підтримка.
3. Управління змінами в організації: опір змінам, причини, методи подолання.
4. Розвиток цифрової культури організації: цінності, норми, роль керівництва.

5. Навчання персоналу: форми, план підвищення цифрової грамотності.

6. Оцінка ефективності впровадження: ROI і показники ефективності.

7. Документальне закріплення змін: регламенти, інструкції, політики.

8. Аналіз успішних і проблемних кейсів впровадження у закладах культури.

9. Значення для професійного становлення менеджера СКД.

1. Поняття впровадження цифрових рішень. Впровадження цифрових рішень (implementation) – це не просто встановлення програм або реєстрів, а комплексний процес переведення організації на новий спосіб роботи з інформацією, сервісами та аудиторією.

У державних проєктах (електронні реєстри закладів культури, реєстри пам'яток, платформи Дія.Engine) впровадження означає перехід від паперових або розрізнених систем до єдиних цифрових платформ з аналітикою, документообігом, прозорістю управління й доступом громадян до послуг.

У комерційних і громадських закладах культури (будинки культури, музеї, театри, молодіжні центри) впровадження цифрових рішень спрямовується на:

– підвищення ефективності роботи команди;

– розширення доступу аудиторії до культурних послуг;

– збирання даних для прийняття рішень;

– побудову довгострокових стосунків з публікою.

Ключова ідея: впровадження – це не технологічний, а управлінський процес, у якому люди, організаційна культура та напрацьовані процедури мають пріоритет над технічними особливостями інструменту.

2. Етапи впровадження цифрових рішень

Етап 1. Підготовка (Pre-Implementation)

Завдання:

– аналіз поточного стану організації (діагностика, як на Темі 7);

– визначення потреб і проблем, які буде розв'язувати цифрове рішення;

– вибір інструменту або платформи (порівняння кількох варіантів);

– формування робочої групи впровадження (менеджер проєкту, представники ключових підрозділів, ІТ-фахівець або зовнішній консультант).

Комунікація з керівництвом і командою:

– чіткі пояснення цілей, терміну, бюджету, вигод, способів подолання перешкод.

Тривалість: 2-4 тижні залежно від масштабу рішення.

Показники успішності етапу:

– одержане схвалення керівництва;

– сформована команда впровадження;

– розроблений детальний план.

Етап 2. Пілотування (Piloting)

Завдання:

– впровадження цифрового рішення на одному підрозділі або у вузькій групі користувачів (наприклад, только менеджери, або окремий відділ);

– тестування функцій, виявлення технічних та процесуальних проблем;

– збір відгуків та пропозицій від пілотної групи;

– подолання перших труднощів, навчання менеджерів вирішувати типові проблеми;

– коригування налаштувань, документації, процедур.

Тривалість: 3-6 тижнів.

Показники успішності:

– 80% пілотної групи активно працює в системі;

– виявлено та розв'язано основні технічні проблеми;

– розроблена розгорнута інструкція для інших користувачів;

– визначено «цифрові лідери» (найбільш компетентні учасники), які можуть допомагати іншим.

Етап 3. Масштабування (Roll-Out)

Завдання:

– розповсюдження рішення на всю організацію або інші підрозділи;

– організація груп навчання за волною (наприклад, спочатку адміністрація, потім методисти, потім фахівці на місцях);

– налагодження гарячої лінії або чату для забезпечення технічної підтримки;

– моніторинг прийняття системи, розв'язання конфліктів;

– інтеграція з іншими системами організації (якщо потрібно).

Тривалість: 4-8 тижнів залежно від кількості користувачів.

Показники успішності:

– 90%+ користувачів активно працюють у системі;

– середня кількість звернень до підтримки знижується;

– збалансовано впровадження по підрозділах.

Етап 4. Підтримка і оптимізація (Support&Optimization)

Завдання:

– регулярні оновлення і покращення рішення на основі зворотного зв'язку користувачів;

– проведення переподготовки під час змін у функціоналі;

– моніторинг показників ефективності (метрик);

– розповсюдження найкращих практик в організації;

– планування подальших інтеграцій або розширень.

Тривалість: постійна фаза.

Показники успішності:

– рівень задоволення користувачів ≥ 4/5;

– показники ефективності відповідають або перевищують цільові;

– вироблена стала практика використання системи.

3. Управління змінами в організації

Опір змінам: природа та причини. Будь-яка цифровізація зустрічає опір – від пасивної байдужості до активного протистояння. Це природна реакція людей на нове, невизначене, що вимагає переучування.

Типові причини опору цифровізації в закладах культури:

1. Страх перед технічними змінами:

«Я не розумію комп'ютерів»

«Це занадто складно для мене»

Побоювання, що новий інструмент зробить їх роботу важче, а не легше.

2. Страх перед втратою контролю і приватності:

Побоювання, що керівництво буде відстежувати час роботи, продуктивність.

Побоювання витоку персональних даних (своїх або учасників).

3. Страх перед втратою роботи:

«Якщо все автоматизується, мене звільнять».

Це є особливо гострою проблемою в закладах з невисокою компетентністю керівництва в питаннях інклюзивності змін.

4. Усталені звички:

«Ми завжди робили так»

Звичка мислити і діяти певним способом, інерція.

5. Недостатня комунікація:

Те, що керівництво не пояснило потреби в змінах, вигоди, етапи, методи подолання опору.

Чутки замість фактів.

6. Браки в навчанні:

Недостатній час на переучування, відсутність практики, відсутність підтримки під час труднощів.

7. Фінансові побоювання:

Якщо впровадження супроводжується коротким скороченням робочих місць (хоча б на період адаптації).

Методи подолання опору:

Інформування (Communication):

– проведення зборів, де чітко пояснюються: цілі, поточна проблема, як нова система її вирішує, які будуть зміни у роботі;

– розповсюдження письмової інформації (меморандуми, плакати, листи в месенджер);

– повторювання однієї й тієї ж інформації багаторазово через різні канали (люди потребують часу, щоб засвоїти нове).

Залучення (Involvement):

– включення представників різних підрозділів у робочу групу впровадження;

– запрошення до пілотування і збору пропозицій;

– демонстрація реальних переваг на прикладах: «Тепер Ви заощадите 1 годину на день на рутинну роботу».

Підтримка (Support):

– назначення «цифрових лідерів» (найбільш компетентних користувачів) як наставників;

– організація гарячої лінії або дайсоку (walk-in support) для операційних питань;

– можливість звернення до зовнішнього консультанта на складні питання;

– емоційна підтримка менеджерів, які мають труднощі.

Навчання (Training):

– практичні тренінги на місцях, де люди вчаться на своїх прикладах;

– пошагові інструкції, відео-туторіали, які люди можуть переглядати вдома;

– запланована, в достатньому обсязі підготовка, але не перевантаження.

Заохочення (Incentives):

– визнання й подякування ранніх прихильників;

– бонуси чи спеціальні привілеї для тих, хто активно учиться та допомагає іншим;

– запобігання коригуванню системи для однієї особи, яка «за все платить іншим».

4. Розвиток цифрової культури організації

Цифрова культура організаці – це сукупність цінностей, норм, правил та поведінкових патернів, що сформувалися навколо використання цифрових технологій.[

Компоненти цифрової культури

Цінності:

– відкритість до інновацій: готовність пробувати нові інструменти, не боятися помилок;

– безперервне навчання: визнання, що цифрові технології змінюються, і менеджерам потрібно постійно оновлювати навички;

– прозорість: готовність ділитися даними, звітувати про результати, обговорювати проблеми;

– відповідальність: дотримання правил безпеки, етики, прав людини в цифровому середовищі.

Норми:

– завжди супроводж запитання про дані проспектом даних (чи це персональна інформація, чи потребує захисту);

– будь-яка нова ініціатива перевіряється на інтеграцію з існуючими системами;

– регулярні збори команди для обговорення цифрових потреб і пропозицій;

– толерантне й допомагаюче ставлення до тих, хто медленніше привикає до нового.

Правила (внутрішні регламенти):

– політика паролей і двофакторної автентифікації;

– регламент публікації контенту в соцмережах;

– правила обробки персональних даних;

– регламент проведення онлайн-нараді, етика спілкування.

Роль керівництва та «цифрових лідерів»

Керівництво:

– демонструє особистий приклад: використовує нові інструменти, активний у цифровій комунікації, показує цікавість до інновацій;

– виділяє ресурси: бюджет на навчання, час для експериментів, можливість помилок;

– захищає ініціативи: якщо когось звинувачують в невдачі, керівництво пояснює, що це частина процесу навчання;

– встановлює вимоги: цифровизация не факультативна, а обов'язкова для роботи в сучасній організації.

Цифрові лідери (Digital Champions):

– найбільш мотивовані й компетентні працівники, яких визнаю як «експертів» по конкретному інструменту чи напрямку;

– виконують роль наставників: допомагають колегам, відповідають на питання, розповідають про найкращі практики;

– ініціюють проєкти: пропонують нові способи використання інструментів;

– закладають традиції: своєю поведінкою і ставленням формують культуру позитивного ставлення до змін.

5. Навчання персоналу

Форми навчання цифрових компетентностей

Тренінги «під інструмент»:

– 1-2 годинні практичні заняття, де фахівці закладу вчаться конкретному сервісу на своїх прикладах;

– приклади: «Google Workspace для менеджерів СКД», «Як налаштувати сторінку музею в Facebook», «Аналітика в Google Analytics для менеджера проєктів».

Майстер-класи:

– демонстрація на прикладі вже реалізованого проєкту закладу: «Як ми організували онлайн-реєстрацію на новорічні заходи», «Як ми заробляємо на своєму YouTube»;

– гостьові виступи фахівців з інших закладів культури, що вже прошли цифровизацію.

Наставництво (Mentoring):

– jдин на один: досвідчений працівник допомагає новачку розібратися в інструменті, в реальних ситуаціях;

– формальне наставництво з регулярними зустрічами.

Мікронавчання (Microlearning):

– серії коротких (3-5 хв.) відео-туторіалів, які людина може переглядати на перерві чи вдома;

– посібники (чек-листи, інструкції) у форматі, що легко розшукується (наприклад, відповіді на питання у внутрішній вікі);

– можливість повертатися до матеріалу багаторазово без тиску.

Групові практики:

– регулярні сесії, де вся команда разом вирішує одне завдання в новому інструменті;

– сприяє звиканню, поділу успіхів, культурі взаємної допомоги.

План підвищення цифрової грамотності персоналу

Приклад структури плану на рік:

Період	**Цільова група**	**Форма**	**Тема**	**Очікуваний результат**
Січень	Адміністрація	Тренінг	Google Workspace базис	Початкова навичка роботи з облачними документами
Лютий	Менеджери проєктів	Майстер-клас	Trello для планування заходів	Розуміння завдань проєктного управління
Березень	Усі	Групова практика |	Налаштування сторінок у соцмережах	Базова комунікація в Instagram, Facebook
Квітень	Контент-команда	Тренінг	Основи SMM і контент-планування	Навичка створення контент-плану
Травень	Аналітики менеджери	Тренінг	Аналітика Google та соцмережі	Навичка аналізу даних для прийняття рішень
Червень	Усі	Мікронавчання	Бібліотека коротких туторіалів	Самостійна довідка персоналу
Літо	За потребою	Адаптація нових правил роботи	Наставництво	Індивідуальна підтримка
Осінь	Усі	Групова практика	Перевірка вмінь, освіження навичок	Утримання компетентностей

Принципи ефективного навчання:

– гнучкість: людина вирішує, коли і як вчитися (тренінг або мікронавчання, на роботі чи вдома);

– практичність: одразу застосовувати вивчене на реальних завданнях;

– доступність: матеріали легко розшукуються, відповідь на «де мені взяти інструкцію» – не скрізь доступна, а в одному місці;

– підтримка: навколо навчального процесу – гаряча лінія, наставники, товариші по команді.

6. Оцінка ефективності впровадження цифрових рішень

Поняття ROI (Return On Investment). ROI (окупність інвестицій) – це показник того, скільки користі (переважно економічної) організація отримала від виділених коштів на впровадження цифрового рішення.

Формула (спрощено): ROI = (Вигода – Витрати) / Витрати × 100%

Для закладів культури ROI часто включає не лише фінансовий ефект, а й соціальний (доступність, залучення громади, збереження спадщини, якість послуг

Приклад:

– витрати на впровадження системи онлайн-реєстрації: 15000 грн (ПЗ + навчання + підтримка);

– вигода за рік: зменшення часу адміністратора на реєстрацію на 200 годин (при розрахунку 200 грн/год = 40000 грн); зменшення помилок у списках учасників = менше конфліктів, підвищення якості послуг (соціальний ефект); розширення кількості онлайн-учасників на 30%, що збільшить дохід на 25000 грн.; ROI = (40000 + 25000 – 15000)/15000 × 100% = 233%

Тобто організація окупила витрати в перший же рік і отримала 233% додаткової вигоди.

Показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI)

Операційні показники (середньострокові – 1-3 місяці):

– рівень прийняття: % користувачів, що активно використовують систему;

– час впровадження: чи впровадження закінчено за запланований період;

– якість навчання: % учасників тренінгу, що продемонстрували розуміння матеріалу;

– кількість звернень до підтримки: очікується зниження протягом часу.

Практичні показники (довгострокові – 3-12 місяців):

– економія часу: скільки годин персоналу було заощаджено на рутинних операціях (приклад: «Створення звіту скоротилося з 4 годин до 30 хвилин завдяки автоматизації»);

– якість послуг: скорочення помилок, попереджень, відгуків про проблеми (риклад: «Помилки в списках учасників зменшилися з 5% до 0,5%»);

– розширення аудиторії: кількість нових учасників онлайн, охоплення в соцмережах (приклад: «Кількість підписників у Facebook зросла з 2000 до 5500 за 6 місяців»);

– швидкість комунікації: час відповіді на запити, активність у месенджерах/e-mail (приклад: «Середній час відповіді на e-mail скоротився з 2 днів до 4 годин»);

– задоволення користувачів: опитування персоналу, баз даних, аудиторії про вдоволення новою системою (приклад: «76% персоналу мають позитивне ставлення до нової системи» (мета була 70%)).

Фінансові показники:

– прямі витрати: ліцензії, обслуговування, навчання, консалтинг;

– непрямі витрати: час менеджерів на впровадження, люльки у продуктивності під час адаптації;

– прямі вигоди: зменшення витрат, додаткові доходи;

– непрямі вигоди: підвищення репутації, якості послуг, залучення волонтерів, спонсорів.

Моніторинг показників

Інструменти:

– панелі моніторингу (Dashboard) у Google Sheets, Excel або спеціалізованих сервісах (Metabase, Data Studio);

– регулярні звіти: щомісячні, щоквартальні для керівництва та команди впровадження;

– опитування персоналу: щоквартальні анкети про задоволення, проблеми, пропозиції;

– зустрічі команди впровадження: щотижні на початку, потім щомісячно для обговорення метрик і коригувань.

Частості перегляду:

– перший місяць: щотижні (система адаптується, потребує частих коректур).

– місяці 2-3: щотижні або двотижні;

– місяці 4+: щомісячні або щоквартальні (система стабілізується).

7. Документальне закріплення змін

Для того щоб цифровизація не була «разовою акцією», а стала частиною повсякденної практики, змінам потрібно бути задокументованими на рівні організаційних регламентів і політик.

Типові документи

1. Регламент користування цифровими сервісами

Описує, як саме організація планує використовувати Конкретний інструмент (наприклад, Google Drive, Trello).

Приклад розділів:

Мета використання (що таке Google Drive, навіщо він потрібен).

Структура папок і правила іменування файлів.

Права доступу (хто має доступ до якої папки).

Правила спільної роботи (як коментувати, вносити зміни).

Резервне копіювання, архівування старих документів.

2. Інструкції користувача

Пошагові керівництва для основних операцій.

Приклад:

«Як створити новий проєкт у Trello».

«Як завантажити файл до Google Drive та отримати посилання».

«Як заповнити форму онлайн-реєстрації».

3. Політика інформаційної безпеки

Описує правила захисту даних, обов'язки персоналу та організації.

Приклад розділів:

Класифікація даних (які дані потребують захисту: персональні, фінансові, конфіденційні).

Паролі та двофакторна автентифікація (вимога мати складні паролі, не ділитися ними).

Доступ до даних (хто має доступ, як контролюється).

Реагування на інциденти (що робити, якщо виявлена крадіж даних чи витік).

Навчання персоналу щодо безпеки (як часто, які теми).

4. Регламент комунікації в соцмережах і месенджерах

Описує правила публікації, модерування, спілкування з аудиторією.

Приклад розділів:

Цілі присутності в кожній соцмережі (Facebook для новин, Instagram для фото, TikTok для молоді).

Типи контенту, частота публікацій.

Правила спілкування з коментарями (як швидко відповідати, як реагувати на критику).

Заборонені теми (політика, релігія в розтину від культури).

5. План навчання і розвитку цифрових компетентностей

Документує, які навички потрібні, як часто буде навчання, хто відповідальний.

6. Положення про ролі цифрових лідерів

Описує права, обов'язки, заохочення для «чемпіонів цифровизації» в організації.

8. Аналіз успішних і проблемних кейсів

Успішний кейс 1. Впровадження хмарного документообігу у закладі культури (Україна)

Організація: Міський дім культури «Хорос» (вигаданий приклад).

Завдання: зменшити час на складання звітів, підвищити кооперацію між відділами, оцифрувати архів.

Рішення: Google Workspace (Google Drive, Docs, Sheets, Forms).

Етапи:

1. Підготовка (2 тиж.): аналіз поточного стану (всі документи – на папері і локальних комп'ютерах). Рішення прийнято після обговорення з керівником, який виділив бюджет.

2. Пілотування (3 тиж.): адміністрація спробувала перевести кілька поточних проєктів до Google Drive. Результат: позитивний, але виявлена потреба в ретельному плануванні структури папок.

3. Масштабування (4 тиж.): організовано тренінги для всіх відділів. Створена єдина структура папок, регламент. Значна частина архіву відсканована й завантажена до хмари.

4. Підтримка (постійна): щомісячні перевірки, оновлення документів, навчання новачків.

Результати (за 6 місяців):

Час складання звіту скоротився з 3 днів до 4 годин.

95% персоналу активно використовує Google Drive.

Виявлено, що можна збагатити звітність завдяки можливостям Google Sheets.

Задоволеність персоналу: 82%.

Чинники успіху:

Чіткий вибір однієї платформи, без множинних систем одночасно.

Заслуга якісного навчання та наявності цифрового лідера у кожному відділі.

Підтримка керівництва – час менеджера на впровадження був запланований і розрахований.

Поступовий перехід.

Додаток Ж

Стуктура практичних занять з дисципліни «Основи цифровізації менеджменту соціокультурної діяльності»

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1. Робота з хмарними сервісами Google Workspace/Microsoft 365 та системами управління проєктами (Trello, Asana)

Мета заняття: закріпити теоретичні знання щодо організації цифрової інфраструктури закладу соціокультурної діяльності; сформувати вміння працювати з хмарними сервісами (створення спільних папок, налаштування доступів, календарів, спільних документів) та ознайомити здобувачів з базовим інтерфейсом і логікою роботи систем управління проєктами Trello та Asana.

Елементи заняття:

1. Організаційна частина.
2. Актуалізація теоретичних знань.
3. Інструктаж щодо роботи з хмарними сервісами.
4. Практична робота в Google Workspace/Microsoft 365.
5. Ознайомлення з інтерфейсом Trello/Asana.
6. Обговорення результатів.
7. Підбиття підсумків.

Методи навчання:

– усний інструктаж;
– демонстрація дій викладача на екрані (screen-sharing/проєктор);
– практична робота здобувачів за комп'ютером;
– міні-обговорення і взаємодопомога в парах/малих групах;
– аналіз типових помилок.

Перелік практичних завдань і порядок їх виконання:

№	Завдання	Порядок виконання
1	Створення спільної папки та налаштування доступів	1. Увійти в обліковий запис Google/Microsoft (за вибором або за завданням викладача). 2. Створити папку з назвою виду «Цифровий проєкт_ПІБ/назва групи». 3. Налаштувати спільний доступ: додати одногрупників та викладача з правами «Редагувати» або «Переглядати» (за інструкцією). 4. Скопіювати посилання на папку для звітності.
2	Створення спільного документа і базових правил роботи	1. У створеній папці створити документ (Google Docs/Word Online) «Правила цифрової взаємодії в команді». 2. Внести до документа 5-7 правил (з розподілом ролей між учасниками). 3. Перевірити, як відображаються курсори інших користувачів у спільному документі; коротко обговорити.

3	Робота з календарем та плануванням події	1. Відкрити Google Calendar/Outlook Calendar. 2. Створити подію «Командна нарада щодо цифрового проєкту» із зазначенням дати, часу, опису та посилання на спільну папку. 3. Додати учасників (одногрупників, викладача) та надіслати запрошення. 4. Переглянути, як подія відображається у календарях учасників.
4	Ознайомлення з інтерфейсом Trello / Asana	1. Зареєструватися або увійти в Trello/Asana. 2. Створити дошку (board/project) з назвою «Цифровий проєкт СКД». 3. Додати три списки (To Do/В роботі/Виконано). 4. Створити щонайменше 5 карток/завдань (наприклад, «Аналіз стану цифровізації», «Розробка анкети», «Підготовка презентації»). 5. Додати до однієї з карток: опис, дедлайн, виконавця.
5	Обговорення та коригування	1. Презентація одним представником групи спільної папки, документа, календаря та дошки Trello/Asana. 2. Колективне обговорення з акцентом на зручність, проблеми, можливості застосування в реальному закладі СКД. 3. Коригування налаштувань (якщо потрібно).

Методика виконання практичних завдань:

Для завдання 1 студенти послідовно повторюють дії викладача, звертаючи увагу на відмінності між типами доступу («Перегляд», «Коментування», «Редагування»), та відразу пробують надати доступ одногрупникам.

Для завдання 2 група формує короткі правила роботи у спільних документах (іменування файлів, терміни оновлення, заборона видалення без узгодження, коментування замість «правок по-тихому» тощо).

Для завдання 3 важливо пояснити зв’язок календаря з e-mail та мобільними пристроями, а також роль нагадувань у командній роботі.

Для завдання 4 викладач спочатку демонструє базові елементи інтерфейсу Trello/Asana (дошка, список, картка, дедлайни, виконавці), потім здобувачі самостійно створюють просту структуру для свого майбутнього проєкту цифровізації.

Для завдання 5 бажано організувати короткі міні-презентації (2-3 хвилини) від кожної групи та порівняти варіанти організації дошок і папок.

Контрольні запитання:

Які переваги використання спільних папок і документів у роботі закладу соціокультурної діяльності?

Чим відрізняються різні рівні доступу до файлів у хмарних сервісах?

Як календарі Google/Microsoft допомагають у плануванні командної роботи?

Які основні елементи інтерфейсу Trello/Asana та їхнє призначення?

Як системи управління проєктами можуть підвищити прозорість та контроль виконання завдань у закладі культури?

Рекомендовані джерела інформації:

– офіційні довідкові матеріали Google Workspace та Microsoft 365 (онлайн-довідка, навчальні курси);

– довідка та навчальні матеріали Trello/Asana (розділи Help, Templates, Blog);

– методичні рекомендації з розвитку цифрових компетентностей працівників культури та публічної сфери.

Матеріально-технічне забезпечення:

– комп'ютерний клас з доступом до Інтернету;

– облікові записи Google/Microsoft для кожного здобувача;

– проєктор для демонстрації дій викладача;

– доступ до Trello/Asana.

Форма звітності:

– створена спільна папка з налаштованими доступами;

– спільний документ з правилами командної роботи;

– подія в календарі з запрошеннями;

– дошка Trello/проєкт Asana з щонайменше 5 завданнями.

Критерії оцінювання:

– повнота та коректність технічних дій (створення, налаштування доступів, календаря, дошки);

– логічність структури папок, документів і дошки;

– здатність пояснити можливості застосування інструментів у реальному закладі СКД;

– активність та взаємодія в процесі роботи.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2. Створення цифрового плану культурного заходу в системі управління проєктами: постановка завдань, визначення термінів, відповідальних, контроль виконання; розробка онлайн-форми реєстрації учасників заходу

Мета заняття: закріпити теоретичні знання щодо планування та організації культурних заходів у цифровому середовищі; сформувати вміння працювати з системами управління проєктами (Trello, Asana тощо) для створення структурованого плану заходу (завдання, терміни, відповідальні, контроль виконання) та опанувати розробку онлайн-форми реєстрації учасників заходу.

Елементи заняття:

1. Організаційна частина.

2. Актуалізація теоретичних знань щодо планування культурних заходів і проєктного підходу.

3. Інструктаж щодо роботи із системами управління проєктами (Trello, Asana).

4. Практична робота зі створення цифрового плану культурного заходу.

5. Інструктаж щодо створення онлайн-форми реєстрації (Google Forms/Microsoft Forms).

6. Практична робота зі створення онлайн-форми та інтеграції її у проєкт.

7. Обговорення результатів і підбиття підсумків.

Методи навчання:

– усний інструктаж;

– демонстрація дій викладача на екрані (screen-sharing / проєктор);

– практична робота здобувачів за комп'ютером у системах Trello/Asana та сервісах форм;

– міні-обговорення і взаємодопомога в парах/малих групах;

– аналіз типових помилок у плануванні заходу та конструюванні форм реєстрації.

Перелік практичних завдань і порядок їх виконання:

№	Завдання	Порядок виконання
1	Вибір культурного заходу та постановка основних цілей	1. Обрати формат культурного заходу (концерт, фестиваль, виставка, воркшоп тощо). 2. Сформулювати загальну мету заходу та визначити цільову аудиторію. 3. Коротко окреслити очікувані результати (кількість учасників, тип взаємодії, інформаційний ефект тощо).
2	Створення цифрового проєкту/дошки в Trello/Asana	1. Зареєструватися або увійти в обраний сервіс (Trello/Asana). 2. Створити дошку (board/project) з назвою заходу. 3. Додати базові списки (наприклад: «Підготовка», «Комунікація та промоція», «Логістика», «Проведення заходу», «Післязаходова діяльність»).
3	Постановка завдань, визначення термінів і відповідальних	1. Для кожного списку створити не менше 3-5 завдань (карток), що відображають реальні кроки підготовки (оренда приміщення, афіша, технічне забезпечення, робота з партнерами, волонтери тощо). 2. Для кожного завдання задати дедлайн. 3. Вказати відповідальну особу/групу. 4. За потреби додати чек-лист підзавдань.
4	Налаштування контролю виконання завдань	1. Позначити пріоритетні завдання (через мітки/labels, теги). 2. Налаштувати нагадування/сповіщення про наближення дедлайнів (якщо це підтримує сервіс). 3. Передбачити механізм фіксації статусу виконання (переміщення карток між списками, коментарі виконавців, вкладені файли).
5	Розробка онлайн-форми реєстрації учасників заходу	1. Відкрити Google Forms/Microsoft Forms. 2. Створити нову форму з назвою заходу. 3. Додати обов'язкові поля: ПІБ, електронна адреса, номер телефону, організація (за потреби), роль/статус учасника (учасник, доповідач, волонтер тощо), додаткові потреби/коментарі, згода на обробку персональних даних. 4. Налаштувати спосіб збереження відповідей (таблиця).

6	Інтеграція форми в цифровий план заходу	1. Скопіювати посилання на онлайн-форму. 2. Додати посилання у відповідну картку/завдання на дошці (наприклад, «Реєстрація учасників»). 3. Перевірити працездатність: заповнити тестовий запис, переконатися у відображенні відповіді в таблиці.
7	Презентація результатів та коригування	1. Один представник від групи (або кожен студент, якщо робота індивідуальна) демонструє структуру дошки та приклад онлайн-форми. 2. Колективне обговорення з акцентом на повноту плану, зручність структури та реалістичність термінів. 3. За результатами обговорення внесення коригувань у дошку та форму (за потреби).

Методика виконання практичних завдань:

Для завдання 1 студенти коротко аналізують особливості обраного культурного заходу (формат, аудиторія, ресурси), щоб надалі обґрунтовано структурувати завдання в системі управління проєктами.

Для завдання 2 викладач демонструє створення дошки та базових списків, після чого здобувачі відтворюють ці кроки, адаптуючи назви списків під специфіку свого заходу.

Для завдання 3 важливо наголосити на зв’язку між завданнями, термінами і відповідальними: кожне завдання має бути конкретним, з реалістичним дедлайном і чітко визначеною відповідальною особою або групою.

Для завдання 4 викладач показує приклади використання міток, нагадувань і чек-листів для контролю виконання, звертаючи увагу на прозорість і можливість швидкого моніторингу стану підготовки заходу.

Для завдання 5 демонструється базова логіка конструювання онлайн-форми: мінімум обов’язкових полів, зрозумілі формулювання, коректне оформлення згоди на обробку персональних даних.

Для завдання 6 акцент робиться на зв’язку між формою та проєктом: студенти вчаться «вшивати» реєстрацію в загальну структуру управління заходом (посилання в завданні, контроль кількості зареєстрованих).

Для завдання 7 доцільно організувати короткі міні-презентації (2-3 хвилини), порівнявши різні варіанти структур дошок та форм і обговоривши їх сильні та слабкі сторони.

Контрольні запитання:

Які переваги використання систем управління проєктами для організації культурних заходів порівняно з традиційними (паперовими або «розрізненими») підходами?

Які елементи цифрового плану заходу є критично важливими для контролю виконання (завдання, дедлайни, відповідальні тощо)?

Які обов’язкові поля має містити онлайн-форма реєстрації учасників культурного заходу для ефективної комунікації організаторів із учасниками?

Як інтегрувати онлайн-форму реєстрації в цифровий план заходу (дошку Trello/проєкт Asana) для подальшого моніторингу учасників?

Які типові помилки допускають організатори при плануванні культурних заходів у цифрових системах та під час створення онлайн-форм реєстрації?

Рекомендовані джерела інформації:

– офіційні довідкові матеріали систем управління проєктами Trello та Asana (Help, Templates, Blog);

– офіційні матеріали з роботи з онлайн-формами Google Forms/Microsoft Forms;

– методичні рекомендації з планування та організації культурних заходів у цифровому середовищі (цифрові компетентності працівників культури).

Матеріально-технічне забезпечення:

– комп'ютерний клас з доступом до Інтернету.

– облікові записи в Trello/Asana (або іншій системі, рекомендованій викладачем);

– облікові записи Google/Microsoft для роботи з онлайн-формами;

– проєктор/засоби демонстрації екрана викладача.

Форма звітності:

– створена дошка (board/project) із заповненими списками та завданнями (не менше 10 завдань загалом);

– налаштовані дедлайни та відповідальні для завдань;

– налаштовані мітки/засоби контролю виконання (чек-листи, нагадування тощо);

– створена онлайн-форма реєстрації учасників заходу;

– посилання на форму, інтегроване в одну або кілька карток дошки.

Критерії оцінювання:

– повнота та коректність технічних дій (створення й налаштування дошки, завдань, термінів, відповідальних, форми реєстрації);

– логічність структури цифрового плану культурного заходу (етапи, завдання, пріоритети);

– адекватність і зручність онлайн-форми реєстрації для потенційних учасників;

– здатність пояснити можливості застосування створеного цифрового плану та форми реєстрації в реальному закладі соціокультурної діяльності;

– активність та взаємодія в процесі роботи, участь у міні-презентаціях і обговореннях.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3. Створення цифрового плану культурного заходу в системі управління проєктами: постановка завдань, визначення термінів, відповідальних, контроль виконання; розробка онлайн-форми реєстрації учасників заходу

Мета заняття: закріпити теоретичні знання щодо проєктного планування культурних заходів; сформувати вміння працювати з системами управління проєктами (Trello, Asana тощо) для побудови структурованого

цифрового плану заходу (завдання, терміни, відповідальні, контроль виконання) та розробляти онлайн-форми реєстрації учасників.

Елементи заняття:

1. Організаційна частина.

2. Актуалізація теоретичних знань щодо етапів підготовки культурного заходу та проєктного підходу.

3. Інструктаж щодо роботи із системами управління проєктами (Trello, Asana): структурування етапів і завдань.

4. Практична робота зі створення цифрового плану культурного заходу в Trello/Asana.

5. Інструктаж щодо розробки онлайн-форми реєстрації (Google Forms/Microsoft Forms).

6. Практична робота зі створення онлайн-форми та інтеграції її в цифровий план заходу.

7. Обговорення результатів, аналіз типових помилок і підбиття підсумків.

Методи навчання:

– усний інструктаж;

– демонстрація дій викладача на екрані (screen-sharing/проєктор);

– практична робота здобувачів за комп'ютером у Trello/Asana та сервісах форм;

– міні-обговорення і взаємодопомога в парах/малих групах;

– аналіз типових помилок у плануванні та реєстрації учасників.

Перелік практичних завдань і порядок їх виконання:

№	Завдання	Порядок виконання
1	Вибір культурного заходу та його характеристика	1. Обрати культурний захід (концерт, фестиваль, виставка, воркшоп тощо). 2. Коротко описати мету, формат, місце та дату проведення. 3. Визначити основні цільові аудиторії заходу.
2	Створення цифрового проєкту/дошки в Trello/Asana	1. Увійти в обраний сервіс (Trello/Asana). 2. Створити дошку (board/project) з назвою заходу. 3. Додати основні списки, які відповідають етапам підготовки («Підготовка», «Комунікація та промоція», «Логістика», «Проведення заходу», «Післязаходові дії» або аналогічні).
3	Постановка завдань, визначення термінів і відповідальних	1. Для кожного списку створити низку завдань (не менше 10 завдань загалом по проєкту). 2. Для кожного завдання вказати дедлайн (дата/період). 3. Призначити відповідальних осіб/групи. 4. За потреби додати чек-листи підзавдань.
4	Налаштування контролю виконання завдань	1. Позначити пріоритетні завдання (через мітки/labels, теги). 2. Налаштувати сповіщення/нагадування про наближення дедлайнів (якщо це підтримує сервіс). 3. Визначити правила оновлення статусу завдань (переміщення між списками, коментарі тощо).

5	Розробка онлайн-форми реєстрації учасників заходу	1. Відкрити Google Forms/Microsoft Forms. 2. Створити форму з назвою заходу. 3. Додати обов'язкові поля: ПІБ, електронна адреса, номер телефону, організація (за потреби), роль/статус учасника, додаткові потреби/коментарі, згода на обробку персональних даних. 4. Налаштувати збереження відповідей (таблиця). 5. Виконати тестове заповнення форми.
6	Інтеграція форми в цифровий план заходу	1. Скопіювати посилання на онлайн-форму. 2. Додати посилання в одну з карток на дошці (наприклад, «Реєстрація учасників»), за потреби створити окремий список/завдання для моніторингу реєстрацій. 3. Перевірити, чи команда може перейти за посиланням і переглянути форму.
7	Презентація створеного плану та обговорення	1. Коротко презентувати структуру дошки та приклад онлайн-форми. 2. Обговорити сильні сторони, можливі ризики та «вузькі місця» плану (терміни, перевантажені завдання, відсутні ролі). 3. За результатами обговорення запропонувати 1-2 покращення.

Методика виконання практичних завдань:

Для завдання 1 викладач допомагає конкретизувати параметри заходу, щоб завдання в системі управління проєктами не були абстрактними.

Для завдання 2 демонструється базова логіка побудови дошки: розділення на етапи, зрозумілі назви списків, можливість розширення структури за потреби.

Для завдання 3 підкреслюється важливість SMART-формулювання завдань, реалістичних дедлайнів і чіткого розподілу відповідальності.

Для завдання 4 викладач показує, як використовувати мітки, нагадування, коментарі та чек-листи для контролю виконання, та обговорює, як це підвищує прозорість роботи команди.

Для завдання 5 увага приділяється логіці онлайн-форми: мінімально необхідний набір полів, коректне формулювання згоди на обробку персональних даних, зручність для користувача.

Для завдання 6-7 доцільно організувати міні-презентації та взаємооцінювання, фокусуючись на практичній застосовності плану та форми у реальному закладі культури.

Контрольні запитання:

Які ключові елементи має містити цифровий план культурного заходу в системі управління проєктами?

Як поєднання завдань, термінів і відповідальних осіб впливає на якість підготовки заходу?

Які обов'язкові поля варто включати до онлайн-форми реєстрації учасників культурного заходу?

Яким чином інтеграція онлайн-форми в цифровий план заходу спрощує роботу організаторів?

Які типові помилки трапляються під час планування культурних заходів у Trello/Asana та створення онлайн-форм реєстрації?

Рекомендовані джерела інформації:

– офіційні довідкові матеріали систем управління проєктами Trello/Asana (Help, Templates, Blog);

– офіційні матеріали з роботи з Google Forms/Microsoft Forms;

– методичні рекомендації з проєктного менеджменту та організації культурних заходів у цифровому середовищі.

Матеріально-технічне забезпечення:

– Комп'ютерний клас з доступом до Інтернету;

– облікові записи в Trello/Asana;

– облікові записи Google/Microsoft для створення форм;

– проєктор / засоби демонстрації екрана викладача.

Форма звітності:

– створена дошка (board/project) з етапами підготовки та не менше ніж 10 завданнями;

– налаштовані дедлайни та відповідальні для основних завдань;

– використані засоби контролю (мітки, чек-листи, нагадування, коментарі);

– створена онлайн-форма реєстрації учасників заходу;

– посилання на онлайн-форму, інтегроване в завдання дошки;

– короткий текстовий опис структури цифрового плану й логіки форми (1-2 сторінки).

Критерії оцінювання:

– повнота та коректність цифрового плану (структура етапів, завдання, терміни, відповідальні);

– обґрунтованість і реалістичність розподілу завдань та дедлайнів;

– якість онлайн-форми реєстрації (зміст полів, зручність для користувача, коректність фіксації даних);

– здатність інтегрувати форму в цифровий план заходу й пояснити її роль у роботі команди;

– активність та взаємодія під час виконання завдань і обговорення результатів.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4. Розробка простого контент-плану для соціальної мережі закладу культури; підготовка серії публікацій (текст + візуал) для промоції культурно-мистецького заходу; аналіз прикладів smm-кампаній

Мета заняття: закріпити теоретичні знання щодо комунікації закладу культури в соціальних мережах; сформувати вміння розробляти базовий контент-план, готувати серію публікацій (текст + візуальний матеріал) для промоції культурно-мистецького заходу та критично аналізувати приклади SMM-кампаній.

Елементи заняття:

1. Організаційна частина.

2. Актуалізація теоретичних знань щодо SMM у сфері культури (цільова аудиторія, тон комунікації, види контенту).

3. Інструктаж щодо структури простого контент-плану та вимог до публікацій (текст, візуал, хештеги, посилання).

4. Практична робота з розробки контент-плану для обраної соціальної мережі закладу культури

5. Практична підготовка серії публікацій (чернетки текстів + ескізи візуалів) для промоції конкретного культурно-мистецького заходу.

6. Аналіз і обговорення реальних прикладів SMM-кампаній закладів культури (успішних/проблемних).

7. Підбиття підсумків, формулювання висновків і рекомендацій.

Методи навчання:

– усний інструктаж;

– демонстрація прикладів публікацій і SMM-кампаній (екран викладача / презентація);

– практична робота здобувачів за комп'ютером (або зошитом-шаблоном) з розробки контент-плану та текстів;

– міні-обговорення і взаємодопомога в парах/малих групах;

– аналіз типових помилок у SMM комунікації закладів культури.

Перелік практичних завдань і порядок їх виконання:

№	Завдання	Порядок виконання
1	Визначення культурно-мистецького заходу та цільової аудиторії	1. Обрати захід (реальний або умовний), який буде промотуватися в соціальних мережах. 2. Сформулювати короткий опис заходу (формат, дата, місце). 3. Окреслити основні цільові аудиторії (за віком, інтересами, мотивацією).
2	Розробка простого контент-плану для однієї соціальної мережі	1. Обрати соціальну мережу (Facebook, Instagram, TikTok тощо) залежно від цільової аудиторії. 2. Визначити період контент-плану (наприклад, 7-10 днів до заходу + день заходу + 1-2 дні після). 3. У таблиці (Google Sheets/Excel/шаблон на папері) зазначити: дату/день, тип публікації (анонс, закулісся, знайомство з учасниками, нагадування, відгуки), короткий зміст, формат (пост, сторіс, відео), відповідального за підготовку.
3	Підготовка текстів для серії публікацій	1. Обрати не менше 5 позицій із контент-плану. 2. Написати короткі чернетки текстів для кожної публікації (анонс, інтригуючий пост, знайомство з артистом/спікером, нагадування, подяка після заходу). 3. Продумати ключові меседжі та заклик до дії (перейти за посиланням, зареєструватися, поділитися, відзначити друзів тощо).
4	Ескізи візуального оформлення публікацій	1. Для тих же 5 позицій продумати візуальні рішення (фото, афіша, колаж, коротке відео). 2. За можливості створити ескізи в Canva/PowerPoint/іншому графічному редакторі (або зробити схематичні начерки на папері). 3. Визначити, які елементи айдентики закладу/заходу будуть використані (логотип, кольори, шрифти).

5	Аналіз прикладів SMM-кампаній закладів культури	1. Розглянути кілька реальних прикладів промоції заходів у соцмережах (показ викладача або самостійний пошук). 2. Визначити сильні сторони (чіткі меседжі, візуальна єдність, регулярність постів) та слабкі сторони (перевантаженість текстом, нечіткий заклик до дії, відсутність адаптації під аудиторію). 3. Зробити короткі нотатки/висновки для подальшого застосування у своєму контент-плані.
6	Презентація власних напрацювань і взаємооцінювання	1. Коротко презентувати свій контент-план та приклади публікацій (текст + візуал). 2. Отримати коментарі від викладача та одногрупників. 3. За результатами обговорення запропонувати 1-2 покращення для свого плану.

Методика виконання практичних завдань:

Для завдання 1 викладач допомагає чітко сформулювати опис заходу та окреслити реалістичні цільові аудиторії, уникаючи надто загальних формулювань («усі жителі міста»).

Для завдання 2 студенти працюють із шаблоном контент-плану; важливо наголосити на регулярності публікацій та різноманітності форматів (анонси, історії, закулісся, відгуки).

Для завдання 3 особлива увага приділяється лаконічності тексту, відповідності тону голосу закладу культурі й включенню чіткого заклику до дії.

Для завдання 4 викладач демонструє базові принципи візуальної єдності (кольорова гамма, шрифти, розміщення логотипу), після чого здобувачі створюють власні ескізи чи прості макети.

Для завдання 5 аналіз прикладів SMM-кампаній будується за єдиними критеріями (цільова аудиторія, повідомлення, візуал, регулярність, взаємодія з аудиторією), щоб студенти могли порівнювати та робити обґрунтовані висновки.

Для завдання 6 доцільно організувати короткі міні-презентації (2-3 хвилини) та взаємооцінювання, акцентуючи увагу на конструктивному зворотному зв’язку.

Контрольні запитання:

Які основні елементи простого контент-плану для соціальної мережі закладу культури?

Як визначення цільової аудиторії впливає на зміст і форму публікацій?

Які особливості текстів для промоції культурно-мистецьких заходів у соціальних мережах (обсяг, структура, тон, заклик до дії)?

Які принципи варто враховувати при підготовці візуального контенту для публікацій закладу культури?

За якими критеріями можна оцінювати ефективність SMM-кампаній закладів культури?

Рекомендовані джерела інформації:

– офіційні довідкові матеріали соціальних мереж (Facebook Business Help Center, Instagram for Business тощо);

– методичні матеріали та посібники з SMM для культурних і креативних індустрій;

– практичні кейси SMM-кампаній українських і міжнародних закладів культури (онлайн-статті, блоги, вебінари).

Матеріально-технічне забезпечення:

– комп'ютерний клас з доступом до Інтернету;

– облікові записи в обраних соціальних мережах (або доступ до сторінки/акаунта закладу);

– програмне забезпечення/онлайн-сервіси для створення візуалів (Canva, PowerPoint тощо);

– проєктор / засоби для демонстрації прикладів SMM-кампаній.

Форма звітності:

– заповнений простий контент-план (таблиця з датами, типами публікацій, коротким змістом, форматом);

– не менше 5 підготовлених текстів для публікацій;

– ескізи або прості макети візуальних матеріалів до цих публікацій;

– короткі письмові висновки за результатами аналізу 1-2 реальних SMM-кампаній закладів культури.

Критерії оцінювання:

– повнота й реалістичність контент-плану (регулярність, різноманітність форматів, відповідність заходу);

– якість підготовлених текстів (структурованість, лаконічність, наявність чітких меседжів і заклику до дії);

– відповідність візуальних ескізів тематикі заходу та базовим принципам візуальної єдності;

– глибина аналізу прикладів SMM-кампаній (виділення сильних/слабких сторін, здатність зробити практичні висновки);

– активність та взаємодія під час обговорень, креативність запропонованих рішень.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5. Створення онлайн-анкети (Google forms) для збору зворотного зв'язку від відвідувачів; експорт відповідей у Google Sheets/Excel; побудова простих діаграм і таблиць для аналізу результатів. розрахунок базових показників ефективності онлайн-активності

Мета заняття: сформувати вміння розробляти онлайн-анкету для збору зворотного зв'язку від відвідувачів заходів закладу культури; навчити експортувати й опрацьовувати відповіді в табличних редакторах (Google Sheets/Excel), будувати прості діаграми та таблиці; ознайомити з розрахунком базових показників ефективності онлайн-активності.

Елементи заняття:

1. Організаційна частина.

2. Актуалізація теоретичних знань щодо опитувань і зворотного зв'язку в закладах культури.

3. Інструктаж щодо створення онлайн-анкет у Google Forms (типи запитань, логіка анкети).

4. Практична робота зі створення анкети для відвідувачів культурного заходу.

5. Інструктаж щодо експорту відповідей, побудови діаграм і таблиць у Google Sheets/Excel.

6. Практична робота з аналізу даних і розрахунку базових показників ефективності онлайн-активності.

7. Обговорення результатів та формулювання висновків.

Методи навчання:

– усний інструктаж;

– демонстрація дій викладача на екрані (screen-sharing / проєктор);

– практична робота здобувачів за комп'ютером (Google Forms, Google Sheets/Excel);

– міні-обговорення і взаємодопомога в парах/малих групах;

– аналіз типових помилок у конструюванні анкет і візуалізації результатів.

Перелік практичних завдань і порядок їх виконання:

№	Завдання	Порядок виконання
1	Визначення мети опитування та цільової групи	1. Обрати культурний захід (реальний або умовний), для якого збирається зворотний зв'язок. 2. Сформулювати мету опитування (оцінка задоволеності, якості організації, зручності онлайн-комунікації тощо). 3. Визначити цільову групу респондентів (відвідувачі, аудиторія).
2	Створення онлайн-анкети в Google Forms	1. Відкрити Google Forms і створити нову форму з назвою заходу. 2. Додати блок «Основна інформація про респондента» (вік, місто, частота відвідування заходів, за потреби – e-mail). 3. Сформувати блок запитань щодо якості заходу (формат, зміст, організація, атмосфера, інформаційна підтримка) з використанням різних типів запитань (шкала, варіанти відповіді, відкриті запитання). 4. Додати питання про онлайн-активність: як дізналися про захід, які канали використовували (соцмережі, сайт, e-mail тощо). 5. Додати підсумкове запитання про загальну оцінку заходу (наприклад, за 10-бальною шкалою) та поле для коментарів/пропозицій.
3	Налаштування збору відповідей і тестування анкети	1. Перевірити налаштування анкети (збирання e-mail за потреби, можливість редагування відповіді тощо). 2. Виконати тестове заповнення анкети (1-2 рази). 3. Переконатися, що відповіді коректно зберігаються у вкладеній таблиці Google Sheets.
4	Експорт і опрацювання відповідей у Google Sheets / Excel	1. Відкрити таблицю відповідей у Google Sheets або експортувати дані до Excel. 2. Переглянути структуру таблиці (стовпці – запитання, рядки – респонденти). 3. За потреби відформатувати дані (очищення порожніх рядків, вирівнювання заголовків, кодування відкритих відповідей за простими категоріями).

5	Побудова простих діаграм і таблиць для аналізу	1. Обрати 2-3 ключові запитання (наприклад, «загальна оцінка заходу», «як дізналися про захід», «частота відвідування»). 2. Створити зведені таблиці або прості підрахунки (кількість/відсоток відповідей по кожній категорії). 3. Побудувати не менше 2 діаграм (стовпчикові, кругові тощо) для наочного відображення результатів. 4. Підписати діаграми (назва, легенда, підписи осей).
6	Розрахунок базових показників ефективності онлайн-активності	1. Узгодити з викладачем перелік простих показників (наприклад: частка респондентів, які дізналися про захід із соцмереж; середня оцінка заходу; частка тих, хто планує прийти знову). 2. На основі даних таблиці розрахувати обрані показники (у відсотках, середні значення). 3. Зробити короткі висновки щодо ефективності онлайн-комунікації (які канали працюють краще, який загальний рівень задоволеності).
7	Презентація результатів аналізу	1. Коротко представити структуру анкети та основні результати (таблиці, діаграми). 2. Пояснити, які управлінські рішення можуть бути ухвалені на основі отриманих даних (зміна каналів промоції, корекція формату заходу, покращення сервісів тощо). 3. Обговорити сильні та слабкі сторони розробленої анкети й аналізу.

Методика виконання практичних завдань:

Для завдання 1 викладач допомагає чітко пов’язати мету опитування із запитаннями анкети, уникаючи «зайвих» або дублюючих запитань.

Для завдання 2 демонструється робота з різними типами запитань у Google Forms та пояснюються принципи побудови логічної, не надто довгої анкети.

Для завдання 3 важливо показати значення тестування форми: виявлення технічних помилок, некоректних формулювань, дублювань тощо.

Для завдання 4-5 викладач покроково демонструє побудову простих діаграм та зведених таблиць, наголошуючи на зрозумілості підписів і візуальної подачі.

Для завдання 6 розрахунок базових показників ефективності онлайн-активності проводиться на простих прикладах, з поясненням інтерпретації отриманих чисел для управлінських рішень.

Для завдання 7 організовуються міні-презентації, де студенти вчаться коротко представити результати аналізу та запропонувати конкретні рекомендації.

Контрольні запитання:

Які основні вимоги до структури та змісту онлайн-анкети для відвідувачів закладу культури?

Які типи запитань доцільно використовувати для оцінки задоволеності заходом і онлайн-комунікацією?

Як організувати експорт і базову обробку відповідей в Google Sheets/Excel?

Які прості діаграми найдоцільніше застосовувати для візуалізації результатів опитування?

Які базові показники ефективності онлайн-активності можна розрахувати на основі даних анкети?

Рекомендовані джерела інформації:

– офіційні довідкові матеріали Google Forms та Google Sheets/Microsoft Excel;

– методичні матеріали з моніторингу якості послуг і задоволеності відвідувачів у закладах культури;

– практичні кейси використання онлайн-опитувань у сфері культури та креативних індустрій.

Матеріально-технічне забезпечення:

– комп'ютерний клас з доступом до Інтернету;

– облікові записи Google (або інший сервіс, погоджений з викладачем);

– доступ до Google Forms, Google Sheets/Microsoft Excel;

– проєктор/засоби демонстрації екрана викладача.

Форма звітності:

– створена онлайн-анкета (Google Forms) для збору зворотного зв'язку від відвідувачів;

– таблиця з відповідями (Google Sheets/Excel) з базовим упорядкуванням даних;

– не менше 2 побудованих діаграм і 1-2 підсумкових таблиць;

– короткі письмові висновки з розрахованими базовими показниками ефективності онлайн-активності (1-2 сторінки).

Критерії оцінювання:

– повнота та логічність структури анкети;

– коректність налаштувань збору й експорту відповідей;

– якість побудованих діаграм і таблиць (читабельність, адекватність вибору типу діаграми);

– правильність розрахунку базових показників ефективності онлайн-активності та їх інтерпретації;

– активність та залученість під час практичної роботи й обговорення результатів.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6. Визначення ризиків для конкретного закладу соціокультурної діяльності в цифровому середовищі; розробка переліку правил кібербезпеки та етичної поведінки онлайн для працівників закладу; аналіз кейсів порушення авторських прав і захисту персональних даних

Мета заняття: сформувати вміння виявляти основні цифрові ризики для закладу СКД; навчити розробляти практичні правила кібербезпеки та етичної поведінки онлайн для працівників; закріпити навички аналізу

ситуацій, пов’язаних із порушенням авторських прав і захистом персональних даних у сфері культури.

Елементи заняття:

1. Організаційна частина.

2. Актуалізація теоретичних знань щодо кібербезпеки, авторського права та персональних даних у цифровому середовищі.

3. Інструктаж щодо ідентифікації цифрових ризиків для закладу СКД.

4. Практична робота з визначення ризиків для конкретного закладу (індивідуально або в групах).

5. Розробка переліку правил кібербезпеки та етичної поведінки онлайн для працівників закладу.

6. Аналіз кейсів порушення авторських прав і захисту персональних даних, обговорення можливих дій закладу.

7. Підбиття підсумків і формулювання рекомендацій.

Методи навчання:

– усний інструктаж;

– міні-лекція з демонстрацією прикладів (презентація, екран викладача);

– робота в малих групах над ідентифікацією ризиків і розробкою правил;

– аналіз кейсів (ситуаційні завдання, обговорення);

– міні-презентації результатів групової роботи.

Перелік практичних завдань і порядок їх виконання:

№	Завдання	Порядок виконання
1	Визначення профілю закладу СКД та його цифрової присутності	1. Обрати реальний або умовний заклад СКД (будинок культури, бібліотека, молодіжний центр тощо). 2. Коротко описати його діяльність і базові цифрові канали (сайт, соцмережі, e-mail-розсилки, онлайн-події). 3. Зафіксувати основні групи користувачів (відвідувачі, партнери, працівники).
2	Ідентифікація основних цифрових ризиків для закладу	1. У групах скласти перелік можливих ризиків (несанкціонований доступ до акаунтів, втрата даних, фішинг, хейт-мова в коментарях, порушення авторських прав, витік персональних даних тощо). 2. Розподілити ризики за категоріями (технічні, правові, репутаційні, етичні). 3. Визначити, які з них є найбільш критичними для обраного закладу.
3	Розробка переліку правил кібербезпеки для працівників	1. Сформувати базові правила роботи з паролями, акаунтами, електронною поштою, хмарними сервісами (складні паролі, двофакторна автентифікація, заборона передавати логіни/паролі тощо). 2. Описати правила зберігання й резервного копіювання важливих файлів. 3. Сформулювати алгоритм дій у разі підозри на інцидент безпеки (кого повідомити, які кроки виконати).

4	Розробка правил етичної поведінки онлайн	1. Визначити основні принципи онлайн-комунікації працівників закладу (тон комунікації, повага до аудиторії, недопущення дискримінаційних висловлювань). 2. Сформувати правила взаємодії з коментарями й критикою (не видаляти без підстав, відповідати коректно, не вступати в конфлікти). 3. Описати вимоги щодо використання фото/відео відвідувачів (отримання згоди, коректні підписи, повага до приватності).
5	Аналіз кейсів порушення авторських прав	1. Розглянути 1-2 кейси (реальні або навчальні) використання чужих фото, музики, текстів без дозволу у діяльності закладів культури. 2. Визначити, які саме норми авторського права були порушені. 3. Обговорити можливі наслідки для закладу (юридичні, фінансові, репутаційні) та запропонувати превентивні заходи.
6	Аналіз кейсів порушення захисту персональних даних	1. Розглянути 1-2 кейси (реальні або навчальні) витоку/неналежного використання персональних даних відвідувачів (анкети, списки реєстрації, фото з ідентифікацією осіб). 2. Визначити, які правила захисту персональних даних були порушені. 3. Обговорити, як заклад мав би діяти для мінімізації шкоди й запобігання повторенню ситуації.
7	Презентація напрацьованих правил і висновків	1. Представити напрацьований перелік ризиків, правил кібербезпеки та етичної поведінки онлайн для обраного закладу. 2. Коротко презентувати результати аналізу кейсів (основні висновки, рекомендації). 3. Обговорити можливість впровадження цих правил у реальну практику закладів культури.

Методика виконання практичних завдань

Для завдання 1 викладач допомагає студентам конкретизувати цифрову присутність закладу (які саме акаунти, які сервіси, які дані обробляються), щоб подальший аналіз ризиків був предметним.

Для завдання 2 варто використати мозковий штурм і візуалізацію (наприклад, кластеризація ризиків на дошці/фліпчарті) для структурування різних типів загроз.

Для завдання 3-4 робота організовується в малих групах, які формують проєкт «Кодексу цифрової безпеки та етики», орієнтованого на практичне використання працівниками закладу.

Для завдання 5-6 викладач пропонує короткі описи кейсів (змінені або узагальнені), а студенти виявляють помилки, формулюють наслідки та пропонують кроки реагування і профілактики.

Для завдання 7 доцільно організувати міні-презентації груп із подальшим колективним доопрацюванням узагальненого переліку правил для «типового» закладу СКД.

Контрольні запитання:

Які основні групи цифрових ризиків є найбільш актуальними для закладів соціокультурної діяльності?

Які базові правила кібербезпеки мають виконувати працівники закладу СКД під час роботи в цифровому середовищі

У чому полягають особливості етичної поведінки працівників закладу культури в онлайн-просторі?

Які типові помилки допускаються при використанні чужих матеріалів (фото, музика, тексти) в інтернет-комунікації закладу культури?

Які основні вимоги щодо захисту персональних даних відвідувачів мають враховуватися у діяльності закладу СКД?

Рекомендовані джерела інформації:

– методичні матеріали з кібербезпеки для працівників закладів культури та публічної сфери;

– офіційні ресурси з питань авторського права та суміжних прав (державні органи, професійні асоціації);

– рекомендації та посібники з захисту персональних даних у цифровому середовищі.

Матеріально-технічне забезпечення:

– комп'ютерний клас з доступом до Інтернету (за потреби – для пошуку додаткових прикладів);

– проєктор / засоби демонстрації презентацій і кейсів;

– роздаткові матеріали (короткі описи ситуацій, фрагменти внутрішніх політик, чек-листи).

Форма звітності:

– опис профілю обраного закладу СКД та його цифрової присутності;

– перелік і класифікація основних цифрових ризиків;

– проєкт переліку правил кібербезпеки для працівників закладу;

– проєкт переліку правил етичної поведінки онлайн;

– короткі письмові висновки за результатами аналізу кейсів порушення авторських прав і захисту персональних даних.

Критерії оцінювання:

– повнота та обґрунтованість переліку виявлених ризиків;

– ясність, конкретність і практичність сформульованих правил кібербезпеки та етичної поведінки;

– глибина аналізу кейсів (розуміння наслідків і можливих дій закладу);

– здатність пов'язувати теоретичні положення з реальними ситуаціями цифрової діяльності закладів культури;

– активність, якість групової взаємодії та участь в обговоренні.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7. Робота в малих групах над проєктом цифровізації обраної організації: уточнення цілей, вибір цифрових інструментів, формування структури проєкту, підготовка чернетки презентації

Мета заняття: закріпити й інтегрувати знання та вміння, набуті під час попередніх занять; сформувати навички командної роботи над реальним проєктом цифровізації; навчити планувати цифрову трансформацію конкретної організації (уточнення цілей, вибір інструментів, структурування

заходів); підготувати студентів до презентації результатів своєї командної роботи.

Елементи заняття:

1. Організаційна частина (формування малих груп, розподіл ролей).
2. Актуалізація цілей і змісту проєкту цифровізації.
3. Інструктаж щодо структури проєкту та процесу його розробки (1-2 нарради з викладачем).
4. Практична групова робота над проєктом цифровізації (не менше 2 аудиторних годин або більше).
5. Консультації викладача під час групової роботи.
6. Підготовка чернетки презентації результатів проєкту.
7. Презентація проєктів і фіналізація результатів (на окремому занятті або у форматі конференції).

Методи навчання:

– групова робота (команди з 3-4 осіб);
– робота з шаблонами проєктної документації;
– консультації викладача під час виконання проєкту;
– робота в спільних документах (Google Docs/Sheets/Trello);
– краткі міні-презентації проміжних результатів;
– взаємна оцінка проєктів.

Перелік практичних завдань і порядок їх виконання:

№	Завдання	Порядок виконання
1	Формування групи, вибір організації та уточнення цілей проєкту цифровізації	1. Організувати команду з 3-4 студентів. 2. Обрати реальну організацію соціокультурної діяльності (будинок культури, бібліотека, музей, театр, молодіжний центр тощо) або скласти умовний портрет організації. 3. Коротко описати поточний стан цифровізації закладу (сайт, соцмережі, документообіг, інші сервіси). 4. Сформулювати 3-5 основних цілей проєкту цифровізації (наприклад: підвищення видимості в соцмережах, оптимізація внутрішнього документообігу, створення онлайн-послуг для відвідувачів тощо).
2	Аналіз потреб та наявних ресурсів	1. Визначити основні групи користувачів / стейкхолдерів проєкту (працівники, відвідувачі, партнери, органи влади). 2. Окреслити ключові потреби кожної групи щодо цифрових послуг / інструментів. 3. Визначити наявні ресурси (фінансові можливості, технічна інфраструктура, кваліфікація персоналу).
3	Вибір цифрових інструментів і технологій	1. Обрати набір цифрових сервісів / інструментів для вирішення поставлених цілей (на основі опануваних у попередніх заняттях: Google Workspace / Microsoft 365, Trello / Asana, Google Forms, соцмережі, сайт-конструктор тощо). 2. Для кожного інструменту обґрунтувати, чому він обраний (відповідність потребам, можливості, вартість, зручність для користувачів). 3. Визначити, які інструменти мають пріоритет (впровадження в першу чергу) і які – на другу очередь.

4	Формування структури проєкту: етапи, завдання, дедлайни	1. Розроблення структури проєкту цифровізації: виділення основних етапів (підготовчий, імплементація, моніторинг, масштабування). 2. Для кожного етапу визначити конкретні завдання, дедлайни та відповідальних осіб (у межах команди). 3. Визначити «критичні шляхи» проєкту (які завдання мають бути виконані першими, без чого не можна рухатися далі). 4. Створити відповідну дошку / план у Trello / Asana або у вигляді таблиці (Google Sheets / Excel).
5	Розробка кошторису й ризиків проєкту	1. Орієнтовно оцінити вартість впровадження основних інструментів (якщо передбачена покупка ліцензій, послуг розроблення сайту тощо). 2. Визначити основні ризики проєкту (технічні, фінансові, організаційні, кадрові). 3. Для кожного ризику запропонувати превентивні заходи або плани резервування.
6	Підготовка чернетки презентації результатів проєкту	1. Структурувати презентацію за логікою: Проблема / Потреба → Цілі проєкту → Обрані інструменти → Структура й етапи → Орієнтовний бюджет / ризики → Очікувані результати / переваги. 2. Для кожної слайда визначити ключові меседжі, візуали (діаграми, скриншоти сервісів, приклади робочих процесів). 3. Виділити час для демонстрації прототипу / прикладу (скриншоти дошки Trello, форми Google Forms, макет контент-плану тощо). 4. Підготувати 1-2 хвилинний резюме проєкту для швидкої презентації.
7	Фіналізація й презентація проєкту	1. Остаточне доопрацювання структури проєкту на основі зворотного зв’язку викладача й одногрупників. 2. Репетиція презентації. 3. Офіційна презентація перед групою/комісією (5-7 хвилин). 4. Обговорення питань, відповіді на уточнення. 5. Отримання оцінок і конструктивного зворотного зв’язку.

Методика виконання практичних завдань:

Для завдання 1-2 викладач допомагає групам сфокусуватися на реалістичних цілях і потребах, уникаючи надто амбіційних або розмитих формулювань.

Для завдання 3 варто провести групову дискусію з обґрунтуванням вибору інструментів, щоб студенти розвивали критичне мислення й розуміння компромісів.

Для завдання 4 демонструється структура реального проєктного плану (поетапна розбивка, Gantt-діаграма або аналог у Trello/Asana); групи працюють самостійно, викладач проводить консультації.

Для завдання 5 важливо наголосити на реалістичності оцінок; варто запропонувати спрощений шаблон кошторису і матриця ризиків для полегшення роботи.

Для завдання 6 викладач демонструє структуру ефективної презентації проєкту; групи готують чернетку, отримують зворотний зв’язок, доопрацьовують.

Для завдання 7 презентація проводиться офіційно, з часовим регламентом і можливістю обговорення; враховуються оцінки як від викладача, так і від однолітків.

Контрольні запитання:

Які основні етапи проєкту цифровізації закладу соціокультурної діяльності?

Як визначити цілі проєкту цифровізації й поставити їх SMART-формулюванням?

Яким критеріям мають відповідати цифрові інструменти, обрані для цілей конкретної організації?

Які основні ризики виникають при впровадженні цифрових інновацій у закладах культури?

Як структурувати й презентувати проєкт цифровізації для забезпечення розуміння й підтримки стейкхолдерів?

Рекомендовані джерела інформації

– методичні посібники з управління проєктами (PMBOK, Agile, PRINCE2 – базовий рівень);

– кейси цифровізації закладів культури в Україні й за кордоном;

– офіційні ресурси обраних цифрових інструментів (шаблони проєктів, документація).

Матеріально-технічне забезпечення:

– комп'ютерний клас з доступом до Інтернету і спільним документообігом (Google Workspace/Microsoft 365);

– доступ до Trello/Asana для побудови плану проєкту;

– програмне забезпечення для підготовки презентації (PowerPoint, Google Slides, Canva тощо);

– проєктор/екран для презентацій.

Матеріали: шаблони проєктних документів, кейси, приклади чек-листів.

Форма звітності:

– опис організації, дослідження її поточного стану цифровізації;

– сформульовані цілі й завдання проєкту;

– обґрунтований перелік обраних цифрових інструментів;

– структура проєкту (етапи, завдання, дедлайни) у вигляді дошки Trello/плану Asana/таблиці;

– орієнтовний кошторис й матриця ризиків проєкту;

– чернетка презентації (слайди) і фіналізована презентація;

– короткий текстовий звіт про проєкт (2-3 сторінки).

Критерії оцінювання:

– обґрунтованість цілей проєкту й їх відповідність потребам організації;

– логічність вибору цифрових інструментів та якість їх обґрунтування;

– якість структури проєкту (реалізм дедлайнів, розподіл завдань, виявлення критичних шляхів);

– реалістичність кошторису й ризиків, адекватність превентивних заходів;

– якість презентації (структурованість, наочність, часовий регламент, здатність відповідати на питання);

– ступінь командної взаємодії й розподілу ролей у групі.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8. Розробка короткого плану управління змінами для впровадження конкретного цифрового рішення в закладі СКД (етапи, відповідальні, можливий опір, заходи підтримки); визначення показників оцінювання ефективності (ROI) обраного цифрового проєкту

Мета заняття: сформувати в здобувачів уміння планувати впровадження цифрових рішень у закладі соціокультурної діяльності з урахуванням людського фактора, опору змінам і потреб персоналу; навчити визначати етапи змін, відповідальних осіб, можливі ризики й заходи підтримки, а також обирати базові показники ефективності та розраховувати навчальний ROI цифрового проєкту.

Елементи заняття:

1. Організаційна частина (нагадування про обрані в темі 7 організації та їхні проєкти цифровізації, формування робочих груп або робота в тих самих командах).

2. Короткий інструктаж про управління змінами, опір і підтримку персоналу, поняття ROI для цифрових проєктів у культурі.

3. Практична робота в групах над планом управління змінами для одного конкретного цифрового рішення (на основі вже обраного проєкту цифровізації з теми 7).

4. Розробка переліку показників ефективності та спрощеного розрахунку навчального ROI.

5. Міні-презентації напрацьованих планів змін і обговорення з групою (формат «короткий захист»).

Методи навчання:

– групова робота (команди з 3-4 осіб або індивідуальна робота – залежно від формату курсу);

– робота з шаблонами плану управління змінами (таблиця «етапи – дії – відповідальні – ризики – підтримка»);

– проблемно-орієнтоване навчання (аналіз можливого опору персоналу, пошук рішень);

– міні-лекційний інструктаж викладача щодо ROI і KPI цифрових проєктів;

– презентація та взаємна оцінка групових напрацювань.

Перелік практичних завдань і порядок їх виконання:

№	Завдання	Порядок виконання
1	Вибір конкретного цифрового рішення в закладі СКД	1. У складі групи нагадати собі (або коротко зафіксувати) обраний у темі 7 заклад СКД і загальний проєкт цифровізації. 2. Виділити одне конкретне цифрове рішення, яке буде впроваджуватися в першу чергу (наприклад: CRM-система для роботи з аудиторією; онлайн-система реєстрації на заходи; електронний реєстр фондів; система електронного документообігу тощо). 3. Коротко описати, яку проблему це рішення має вирішити й для яких груп користувачів (персонал, відвідувачі, партнери).
2	Визначення ключових етапів упровадження цифрового рішення	1. На основі прикладів управління змінами виділити основні етапи впровадження: підготовка, пілотування, масштабування, підтримка та вдосконалення. 2. Для кожного етапу сформулювати 3-5 конкретних дій (що саме має бути зроблено: аналіз процесів, налаштування сервісу, навчання персоналу, збір зворотного зв'язку тощо). 3. Записати етапи й дії в таблицю або на дошку Trello/Asana.
3	Розподіл відповідальності за етапи змін	1. Для кожного етапу та дій визначити відповідальних осіб/ролі в організації (директор, заступник, IT-фахівець, адміністратор залу, бібліотекар, PR-менеджер тощо). 2. Зафіксувати, хто приймає рішення, хто виконує, хто консультує. 3. Переконатися, що за кожне ключове завдання відповідає конкретна роль, а не «всі разом».
4	Аналіз можливого опору та ризиків	1. Визначити, які групи працівників можуть чинити опір упровадженню рішення (зацікавлені/незацікавлені, «скептики», ті, хто боїться техніки тощо). 2. Скласти перелік основних причин опору (страх помилок, збільшення контролю, незрозумілі вигоди, додаткове навантаження, відсутність навичок). 3. Сформулювати 5-7 ключових ризиків для проєкту змін (кадрові, організаційні, технічні).
5	Розробка заходів підтримки та подолання опору	1. Для кожного типу опору запропонувати конкретні заходи підтримки: комунікація сенсу змін, навчальні сесії, наставництво, демонстрація успішних прикладів, м'яка політика щодо помилок. 2. Визначити формати навчання (тренінг, консультації, відеоінструкції, чек-листи). 3. Записати заходи в таблицю «Опір – Причини – Заходи підтримки – Відповідальний».
6	Визначення показників ефективності (KPI) для цифрового рішення	1. Обрати 5-7 показників, за якими заклад зможе оцінювати результативність впровадженого рішення (наприклад: кількість подій, що проходять через систему; частка онлайн-реєстрацій; зростання відвідуваності; економія часу персоналу; рівень задоволеності відвідувачів тощо). 2. Для кожного показника визначити спосіб вимірювання (джерело даних, періодичність, відповідальний за збір даних). 3. Записати показники у вигляді таблиці KPI.
7	Спрощений розрахунок навчального ROI проєкту	1. Використати умовні або реалістичні цифри для оцінки витрат на впровадження цифрового рішення (ліцензії, техніка, навчання персоналу, час роботи).

		2. Оцінити очікувані вигоди: додаткові доходи (наприклад, від квитків), економія коштів і робочого часу. 3. Розрахувати умовний ROI за формулою вигоди – витрати, витрати – витрати, вигоди – витрати та зробити короткий висновок, за скільки часу може «окупитися» проєкт. 4. Окремо зазначити нефінансові ефекти (покращення сервісу, прозорість, задоволеність відвідувачів).

Методика виконання практичних завдань:

– для завдань 1-2 викладач допомагає групам чітко сфокусуватися на одному цифровому рішенні й уникати надто загальних формулювань типу «зробити все цифровим»;

– для завдань 3-5 доцільно використати короткі приклади опору змінам у закладах культури (страх нових систем, брак часу на навчання, звичка до паперових журналів) і запропонувати студентам придумати реалістичні заходи підтримки;

– для завдання 6 викладач демонструє типові KPI для цифрових сервісів (відвідуваність, онлайн-активність, швидкість обробки запитів, економія часу), пояснюючи різницю між фінансовими, операційними й соціальними показниками;

– для завдання 7 варто запропонувати спрощену таблицю для розрахунку навчального ROI та наголосити, що це умовна модель, спрямована на розуміння логіки оцінювання ефективності, а не на точні фінансові розрахунки;

– міні-презентації (завдання 8) бажано проводити з коротким регламентом і можливістю зворотного зв’язку від групи, щоб розвивати вміння захищати цифрові ініціативи перед стейкхолдерами.

Контрольні запитання:

Які основні етапи плану управління змінами під час впровадження цифрових рішень у закладі СКД?

Хто має бути відповідальним за різні етапи впровадження цифрового рішення й чому важливо чітко розподіляти ролі?

Які основні причини опору змінам серед працівників закладів культури та які заходи можуть допомогти їх подолати?

Які показники ефективності (KPI) доцільно застосовувати для оцінки результатів цифрового проєкту в закладі СКД?

Як за допомогою спрощеного розрахунку ROI можна аргументувати доцільність упровадження цифрового рішення для керівництва й засновника закладу?

Рекомендовані джерела інформації:

– практичні матеріали з управління змінами та цифрової трансформації в публічному секторі й культурі (аналітичні звіти, методичні рекомендації);

– кейси цифровізації закладів культури в Україні (електронні реєстри, онлайн-сервіси для відвідувачів, CRM-системи для публічних просторів);

– матеріали з оцінювання ефективності інвестицій у цифрові проєкти (KPI, ROI, соціальний ефект).

Матеріально-технічне забезпечення:

– комп'ютерний клас з доступом до Інтернету й спільних документів (Google Workspace/Microsoft 365);

– доступ до Trello/Asana або аналогічної системи для візуалізації етапів змін;

– програмне забезпечення для підготовки презентацій (PowerPoint, Google Slides, Canva тощо);

– проєктор / екран для міні-презентацій планів змін;

– шаблони таблиць: «План змін», «Опір і заходи підтримки», «KPI та навчальний ROI».

Форма звітності здобувача:

– короткий опис цифрового рішення й проблеми, яку воно вирішує;

– таблиця плану управління змінами (етапи, завдання, відповідальні, терміни);

– таблиця аналізу опору та заходів підтримки;

– перелік обраних KPI з поясненням способів їх вимірювання;

– спрощений розрахунок навчального ROI з коротким висновком;

– міні-презентація плану (3-4 слайди) або текстовий виклад плану на 1-2 сторінки.

Критерії оцінювання:

– чіткість формулювання цифрового рішення та його цілей для конкретного закладу СКД;

– логічність і повнота плану управління змінами (наявність етапів, послідовність дій, розподіл відповідальності);

– реалістичність аналізу опору та адекватність запропонованих заходів підтримки персоналу;

– обґрунтованість обраних показників ефективності та коректність спрощеного розрахунку ROI;

– якість міні-презентації (структурованість, логіка, вміння аргументувати план змін, відповідати на запитання);

– рівень командної взаємодії та внесок кожного учасника в розробку плану.

Додаток З

Приклад готового навчального проєкту цифровізації для умовного Будинку культури

(може бути адаптований під свою організацію)

1. Короткий опис організації

Назва: Комунальний заклад «Міський будинок культури “Світло”».

Профіль: концерти, гуртки, фестивалі, освітні події для дітей та дорослих.

Поточний стан цифровізації: є сторінка у Facebook, але нерегулярні пости; немає єдиного цифрового календаря заходів; відсутня онлайн-реєстрація на події; документообіг переважно в Word/папері без спільних хмарних папок.

2. Цілі проєкту цифровізації (SMART)

1. Протягом 6 місяців налагодити регулярну комунікацію в соцмережах (мінімум 3 пости на тиждень) для збільшення охоплення аудиторії на 30%.

2. До кінця року впровадити систему онлайн-реєстрації на всі масові заходи закладу (не менше 70% відвідувачів реєструються онлайн).

3. За 6 місяців перевести не менше 50% внутрішніх робочих документів (плани, звіти, графіки) у спільні хмарні папки Google Drive/Microsoft 365.

4. Протягом року зібрати не менше 200 анкет зворотного зв’язку онлайн і на їх основі підвищити середню оцінку заходів до не менше 8 балів із 10.

3. Обрані цифрові інструменти

Для внутрішньої роботи:

1. Google Workspace (Drive, Docs, Sheets, Calendar) для спільних папок, документів, календаря заходів.

2. Trello / Asana для планування підготовки заходів (дошки за типами подій або за місяцями).

Для комунікації з публікою:

1. Facebook + Instagram як основні соцмережі (пости, сторіс, трансляції).

2. Простий сайт/лендінг (на конструкторі), де зібрані афіші, форми реєстрації, архів подій.

Для збору й аналізу даних:

1. Google Forms для онлайн-реєстрації та опитувань (задоволеність, побажання).

2. Google Sheets/Excel для аналізу відповідей, побудови діаграм і базових KPI.

4. Структура проєкту (етапи та ключові завдання)

Етап 1. Підготовчий (1 місяць)

1. Аудит поточного стану: інвентаризація усіх акаунтів, папок, каналів комунікації.

2. Формування робочої групи (керівник, SMM-відповідальний, адміністратор подій, ІТ-координатор).

3. Вибір і налаштування основних сервісів (Google Workspace, Trello, сторінки в соцмережах).

Етап 2. Запуск базової цифрової інфраструктури (2-3 місяці)

1. Створення структурованої папки «Будинок культури “Світло”» у Google Drive (розділи: адміністрація, афіші, фото/відео, плани, звіти).

2. Перенесення поточних робочих документів у спільні папки; налаштування доступів.

3. Створення шаблонів: план заходу, звіт, контент-план, анкета зворотного зв’язку.

4. Створення дошки в Trello для підготовки заходів (списки: Ідеї – Планування – В процесі – Проведено – Післязаходові дії).

Етап 3. Цифровізація взаємодії з публікою (3-6 місяць)

1. Запуск регулярного контент-плану в соцмережах (анонси, закулісся, історії, відгуки).

2. Впровадження онлайн-реєстрації на заходи через Google Forms (окремі форми для різних подій).

3. Виведення посилань на форми реєстрації на сайт, у соцмережах, на афішах (QR-коди).

4. Збір зворотного зв’язку після кожного великого заходу (коротка анкета задоволеності).

Етап 4. Аналітика й оптимізація (постійно)

1. Щомісячний аналіз участі (кількість реєстрацій, явка) та онлайн-показників (охоплення постів, взаємодії, переходи).

2. Корекція контент-плану й форм заходів за результатами відгуків та KPI.

3. Поступове розширення цифрових сервісів (онлайн-екскурсії, стріми подій, цифровий архів тощо).

5. Приклад фрагменту контент-плану і форм

Контент-план (Facebook) на 2 тижні перед фестивалем «Весна в місті»:

Дата	Тип контенту	Зміст	Формат	Відповідальний
Д-14	Анонс	Оголошення фестивалю, ключова ідея	Пост + афіша	SMM-менеджер
Д-10	Знайомство з учасником	Інтерв’ю з гуртом / колективом	Пост + фото	SMM-менеджер
Д-7	Закулісся	Підготовка сцени / репетиції	Сторіс / Reels	Відеограф
Д-3	Нагадування + CTA	«До фестивалю 3 дні – реєструйтесь»	Пост + посилання на форму	SMM-менеджер
Д-1	Практична інформація	Як дістатися, розклад, що взяти з собою	Пост + інфографіка	Адміністратор
Д+1	Подяка + відгуки	Фото/відео, подяка, заклик заповнити анкету	Пост + посилання на анкету	Директор / SMM

Приклад структури онлайн-форми реєстрації (Google Forms):

Назва: Реєстрація на фестиваль «Весна в місті».

Поля: ПІБ; e-mail; телефон; вік; я планую прийти (сам/з дітьми/з друзями); звідки дізналися про подію (Facebook/Instagram/сайт/афіша/друзі); потреби щодо доступності; згода на обробку персональних даних.

Приклад анкети зворотного зв'язку:

1. Загальна оцінка заходу (шкала 1–10).
2. Оцінка організації, програми, умов (3–5 окремих шкал).
3. Як дізналися про захід?
4. Чи плануєте відвідати подібні заходи знову? (так/ні/важко сказати).
5. Що сподобалося найбільше?
6. Що варто покращити?

6. Базові показники ефективності (KPI)

Для аналізу проєкту встановлюються прості KPI:

Комунікація:

– середнє охоплення постів за місяць;
– CTR на посилання реєстрації (кліки / покази);
– кількість підписників до і після кампанії.

Участь:

– кількість онлайн-реєстрацій на захід;
– коефіцієнт конверсії: зареєструвались → прийшли (відсоток);
– частка відвідувачів, які залишили відгук (анкета).

Задоволеність:

– середня оцінка заходу за анкетами;
– частка відвідувачів, які готові прийти знову (відсоток «так»).

Звіт по проєкту містить таблицю з фактичними значеннями показників за кілька місяців та короткі висновки (що вдалося, що потрібно скоригувати).

Нижче повний шаблон презентації проєкту цифровізації (готовий до адаптації в PowerPoint/Google Slides).

ОСНОВНІ ПАРАМЕТРИ ДЛЯ GOOGLE SLIDES/POWERPOINT

Параметр	Рекомендація
Всього слайдів	21 слайд
Дизайн	Темна тема (темно-синій / темно-сірий) + акцентні кольори (помаранчевий, блакитний)
Шрифти	Заголовки: Arial Bold, 40-44pt; Текст: Arial, 16-18pt
Виравнювання	По центру для титульних слайдів; зліва/чітко для списків
Візуали	Іконки, діаграми, скриншоти сервісів, фото закладу
Часова тривалість	20-25 хвилин (слайд = ~1 хв, слайди з таблицями = 1.5-2 хв)

АДАПТАЦІЯ ЦЬОГО ШАБЛОНУ

Ви можете адаптувати цей шаблон для:

– інших типів закладів культури (музей, театр, бібліотека)
– інших регіонів (Київ, Львів, Полтава тощо)

– інших цілей (e-learning, спорт, громадські організації)

Просто замініть:

– назву організації

– деталі послуг

– цифри в KPI & бюджеті

– приклади контент-планів

Цей шаблон готовий до використання у навчальному курсі або як основу для реальних проєктів цифровізації закладів культури!

Нижче приклад, як оформити проєкт у таблицю (Google Sheets/Excel) та у структуру дошки Trello для курсу.

Таблиця проєкту (Google Sheets/Excel)

Рекомендовані стовпці:

№	Етап	Завдання	Опис дії	Відповідальний	Дедлайн	Статус	Коментарі
1	**Етап 1.** Підготовчий	Аудит цифрової інфраструктури	Зібрати інформацію про всі акаунти, документи, канали комунікації	Координатор проєкту	01.03.2026	В процесі	
2	**Етап 1.** Підготовчий	Формування робочої групи	Визначити 3-4 відповідальних працівників / студентів	Директор / викладач	05.03.2026	Не розпочато	
3	**Етап 1.** Підготовчий	Вибір цифрових сервісів	Затвердити Google Workspace, Trello, соцмережі	Координатор	10.03.2026	Не розпочато	
4	**Етап 2.** Інфраструктура	Структура Google Drive	Створити основну папку та підпапки (Адміністрація, Афіші, Медіа, Плани, Контент)	Відповідальний за документообіг	20.03.2026	Не розпочато	
5	**Етап 2.** Інфраструктура	Перенесення документів	Завантажити ключові документи у спільні папки	Вся команда	31.03.2026	Не розпочато	
6	**Етап 2.** Інфраструктура	Створення шаблонів	Розробити шаблони: план заходу, звіт, контент-план, анкета	Викладач / студент_1	31.03.2026	Не розпочато	
7	**Етап 2.** Інфраструктура	Налаштувати дошку Trello	Створити дошку, списки, додати учасників	Студент_2	25.03.2026	Не розпочато	
8	Етап 3. Взаємодія	Розробити контент-план	Скласти план постів на 2–4 тижні для соцмереж	SMM-відповідальний	05.04.2026	Не розпочато	
9	**Етап 3.** Взаємодія	Створити форму реєстрації	Google Forms для реєстрації на захід	Студент_3	05.04.2026	Не розпочато	
10	**Етап 3.** Взаємодія	Інтеграція форми	Розмістити посилання/QR-код у соцмережах, на афішах	SMM + адміністратор	10.04.2026	Не розпочато	
11	**Етап 3.** Взаємодія	Форма зворотного зв’язку	Створити Google Forms для оцінки заходу	Студент_4	15.04.2026	Не розпочато	
12	**Етап 4.** Аналітика	Збір даних у Sheets	Налаштувати таблиці відповідей, перевірити коректність	Координатор	30.04.2026	Не розпочато	
13	**Етап 4.** Аналітика	Побудова діаграм	Зробити 2–3 діаграми (оцінки, канали дізнавання, явка)	Студент_1	10.05.2026	Не розпочато	
14	**Етап 4.** Аналітика	Розрахунок KPI	Розрахувати базові показники (охоплення, конверсії, оцінки)	Студент_2	10.05.2026	Не розпочато	
15	**Етап 4.** Аналітика	Підготовка презентації	Зібрати результати в презентацію для захисту проєкту	Вся група	20.05.2026	Не розпочато	

Цю таблицю можна далі деталізувати (додати пріоритет, тип завдання, вагу для оцінювання тощо).

Додаток К

Результати розрахунку емпіричного значення критерію Крамера-Уелча

Рівень	Контрольна група до експерименту	Контрольна група після експерименту	Експериментальна група до експерименту	Експериментальна група після експерименту
Контрольний зріз до експерименту		Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча 0, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05	Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча 0, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05	Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча 0, критичне 1,99 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 95%
Експериментальний зріз після експерименту	Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча 0, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05	Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча 0, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05	Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча 0, критичне 1,96 характеристики порівнюваних вибірок співпадають на рівні значимості 0,05	