

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

## **КОМПЛЕКСНИЙ ТРЕНІНГ**

**Методичні рекомендації  
для студентів спеціальності  
028 "Менеджмент соціокультурної діяльності"  
другого (магістерського) рівня**

**Харків  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
2021**

УДК 378.147:[005:316.7](07.034)

К63

**Укладачі:** О. В. Мазоренко  
К. Р. Немашкало  
Т. П. Близнюк

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту та бізнесу.  
Протокол № 7 від 24.12.2020 р.

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

**Комплексний** тренінг [Електронний ресурс] : методичні ре-  
К63 комендації для студентів спеціальності 028 "Менеджмент соціо-  
культурної діяльності" другого (магістерського) рівня / уклад.  
О. В. Мазоренко, К. Р. Немашкало, Т. П. Близнюк. – Харків : ХНЕУ  
ім. С. Кузнеця, 2021. – 24 с.

Подано методичні рекомендації щодо порядку організації та прове-  
дження комплексного тренінгу. Наведено структуру та зміст основних завдань  
комплексного тренінгу.

Рекомендовано для студентів спеціальності 028 "Менеджмент соціо-  
культурної діяльності" освітньої програми "Подієвий менеджмент" другого  
(магістерського) рівня, а також для викладачів.

**УДК 378.147:[005:316.7](07.034)**

© Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця, 2021

## Вступ

Цільовою аудиторією комплексного тренінгу є студенти першого року навчання другого (магістерського) рівня, спеціальності "Менеджмент соціокультурної діяльності". Метою тренінгу є оволодіння практичними навичками розроблення та планування заходів у будь-якій сфері.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

здійснювати планування, управління та контроль за виконанням поставлених завдань і ухвалення прийнятих рішень;

визначати стратегічні пріоритети й аналізувати особливості місцевих, регіональних, національних і глобальних стратегій соціокультурного розвитку;

впроваджувати креативні ідеї в професійну діяльність;

планувати організацію та реалізацію проєктів у соціокультурній сфері.

У результаті участі в тренінгу у студентів формуються професійні й особисті компетентності.

Загальні та спеціальні компетентності, які студент має набути за результатами комплексного тренінгу:

ЗК2 – здатність проведення дослідження на відповідному рівні;

ЗК3 – здатність генерувати нові ідеї;

ЗК4 – здатність ухвалити обґрунтовані рішення;

СК3 – здатність до планування, обґрунтування й обговорення результатів проведеного дослідження;

СК9 – здатність працювати з високим ступенем автономії, оцінювати потенційні результати, обмеження та ризики, брати відповідальність за планування і реалізацію соціокультурного проєкту.

## Опис комплексного тренінгу

Комплексний тренінг носить міждисциплінарний характер і є завершальним етапом у підготовці магістрів з менеджменту соціокультурної діяльності. В рамках тренінгу студенти набувають практичних навичок щодо застосування отриманих теоретичних знань за напрямками, один з яких студент обирає самостійно.

Комплексний тренінг для студентів спеціальності "Менеджмент соціокультурної діяльності" складається з виконання певних блоків, що входять до магістерської програми. Кожний блок має методичні рекомендації щодо виконання тренінгових завдань та алгоритм їхньої презентації. В рамках дотримання вибіркової складової комплексного тренінгу, на початку занять кожен студент обирає напрям дослідження.

Напрями комплексного тренінгу: "Управління соціокультурними проєктами" та "Управління у сфері культури, відпочинку та спорту".

Структуру комплексного тренінгу наведено в табл. 1.

Таблиця 1

### Структура комплексного тренінгу

№ п/п	Зміст роботи	Кількість годин	Форми, технології, вправи	Самостійна робота	Кількість годин
1	2	3	4	5	6
День перший					
1	Ознайомлення зі структурою тренінгу, вибір напрямку комплексного тренінгу кожним студентом	2	Презентація структури тренінгу й основних видів діяльності. Заповнення заяви на вибір напрямку тренінгу	Підбір літератури за обраним напрямом, ознайомлення зі специфікою сфери дослідження	2
2	Аналіз сфери майбутнього проєкту	2	Розгляд інтернет-ресурсів за сферою вашого майбутнього проєкту, їхній аналіз: чим відрізняються; з чим пов'язаний їхній успіх; які їхні особливості; чого недостатньо	Проведення аналізу сфери дослідження	6

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6
3	Опис і основна ідея проєкту	2	Розкриття ідеї проєкту	Підготовка короткого опису ідеї проєкту, обґрунтування доцільності проєкту	6
Усього		6			14
День другий					
4	Планування та організація проєкту	4	Основні етапи проєкту	Визначення переліку основних етапів розроблення та реалізації проєкту	12
		2	Визначення відповідальних виконавців кожного етапу та часових характеристик етапів проєкту	Підготовка матеріалів до наступного етапу	4
Усього		6			16
День третій					
5	Календарно-сіткове планування проєкту	6	Розроблення детального календарно-сіткового плану	Визначення часових параметрів календарно-сіткового плану	10
Усього		6			10
День четвертий					
6	Сітковий графік і критичний шлях	6	Побудова сіткового графіку проєкту засобами MS Office (Excel, Project)	Розрахунок критичного шляху. Оформлення звіту	8
Усього		6			8
День п'ятий					
7	Представлення звіту з тренінгу	4	Захист звіту з тренінгу	Участь в обговоренні проєктів усіх учасників тренінгу	10
8	Оцінювання тренінгу	2	Підведення підсумків тренінгу. Рефлексія	Надання зворотного зв'язку	2
Усього		6			12
<b>Загалом</b>		<b>30</b>			<b>60</b>

# **Методичні рекомендації щодо проведення тренінгу**

## **День перший**

### **Ознайомлення групи зі структурою тренінгу. Вибір студентами напрямку подальшого виконання робіт**

Необхідно надати інформацію про комплексний тренінг і його програму, розповісти про історію та сутність роботи, орієнтувати учасників на інтерактивну методику навчання.

Тренеру слід представитися: назвати своє ім'я та надати інформацію про себе. Вступне слово має бути привітним і лаконічним.

Після того, як тренер привітався і представився, він має подякувати всім присутнім за їхнє бажання взяти участь у тренінгу.

Слід вказати мету та терміни проведення тренінгу (це в подальшому допоможе учасникам сформулювати реальні очікування) і повідомити групі про те, що робота буде вестися за інтерактивною методикою.

Обов'язково потрібно проінформувати групу про теми, на яких буде зупинятися тренер протягом тренінгу (заняття), наголосити на цілісності тренінгу та взаємозалежності блоків, а також необхідності бути присутніми протягом усього тренінгу.

Після чого студенти обирають напрям дослідження. Можливі напрями комплексного тренінгу: "Управління соціокультурними проєктами", "Управління у сфері культури, відпочинку та спорту".

### **Аналіз сфери майбутнього проєкту**

Необхідно розглянути інтернет-джерела за сферою вашого майбутнього проєкту з метою визначення:

- чим відрізняються проєкти;
- з чим пов'язаний успіх проєктів;
- особливості проєктів;
- чого недостатньо.

Засіб представлення інформації за результатами проведеного аналізу кожен студент обирає самостійно, це можуть бути таблиці, діаграми та ін. Проведений аналіз допоможе визначити ідею майбутнього проєкту та націлитися на успіх. Після визначення основної ідеї майбутнього проєкту переходимо до виконання наступного завдання.

## Опис і основна ідея проєкту

Необхідно навести основні ідеї соціокультурного проєкту, сформулювати цілі проєкту, а також навести обґрунтування доцільності реалізації проєкту.

Мета – те, на що спрямовані роботи проєкту, а саме стратегічна позиція, яку слід зайняти, завдання, яке слід вирішити, результат, який буде досягнутий, продукт, який слід зробити або послуга, що слід надати.

Основні завдання проєкту. Необхідно визначити основні завдання проєкту, критерії оцінювання робіт. Як замовник вирішує, що проєкт закінчено? Яким чином і що буде зроблено за проєктом?

Вимоги. Необхідно навести перелік нормативних і регламентуючих документів або їх окремі положення, яких слід дотримуватися під час виконання робіт проєкту.

Необхідно визначити очікувані результати проєкту, опис створюваного заходу чи послуги проєкту. Опис результату проєкту. Технічні характеристики створюваного нового заходу/послуги, критерії оцінки того, що захід/послуга створений. Попередні характеристики майбутнього заходу/послуги. Що надається замовникові? Критерії оцінювання результату. Як замовник вирішує, що проєкт закінчено? Критерії якості створюваного продукту/послуги (заходи, спрямовані на забезпечення якості як продукту або результатів проєкту, так і процесів управління проєктом і виконання робіт).

Для короткого представлення змісту проєкту можна використати шаблон, наведений в табл. 2.

Таблиця 2

### Зміст проєкту

№ п/п	Категорія змісту проєкту	Опис
1	Мета проєкту	
2	Короткий опис проєкту та його обґрунтування	
3	Завдання проєкту	
4	Вимоги до проєкту	
5	Очікувані результати проєкту	
6	Основні блоки робіт за проєктом	

## День другий

### Планування та організація проєкту

Здійснення проєкту "івент-планування" відбувається в складному переплетенні процесів (проєктів). Прикладами цієї ієрархії можуть бути:

- проєкт (сукупність завдань; сума всіх завдань, які можуть бути розроблені як проєкт);
- процес (ряд дій із загальною спрямованістю та метою);
- робочий пакет (ряд дій, які можуть бути виконані певною групою людей);
- рішення завдань частинами, конкретні дії.

Досвідчені організатори підвищують ефективність роботи, користуючись для планування заходів чи івент-проєктів типовим листом зі стандартними питаннями, що наведені в табл. 3.

Таблиця 3

### Приклад листа івенту (заходу)

Запитання	Відповідь
1	2
Захід	
Дата	
Час	
Місце	
Кількість гостей	
Приміщення	
Оформлення	
Торгові майданчики	
Музичне оформлення/технічне оснащення	
Програма	
Вимоги	
Контакти	
Учасники (артисти)	
Контактна інформація	
Сума витрат	
Їжа та напої	



1	2
Контакти	
Час на підготовку	
Вимоги	

Планування івенту охоплює такі етапи:

1. Визначення цілей і завдань івенту.
2. Розроблення концепції заходу.
3. Вибір і підготовка локації (час і місце проведення).
4. Організація роботи персоналу.
5. Розрахунок бюджету заходу.
6. Вибір і укладання договорів з постачальниками та субпідрядниками (техніка, обладнання, послуги).
7. Розроблення і затвердження сценарію заходу.

Під час планування реалізації івент-проєкту необхідно враховувати таке:

- час року (сезон);
- день тижня;
- час дня.

Наприклад, залежно від пори року потрібно враховувати ймовірність поганої погоди і те, як вплине на відвідуваність заходу спад або пік ділової активності у вашій галузі.

Існує кілька основних рекомендацій і підходів до розподілу робіт.

#### 1. Розподіл робіт за проєктами.

У цьому випадку потрібно призначити менеджера (івент-менеджер чи проєктний менеджер), який відповідає за весь проєкт загалом. У нього може бути кілька асистентів, між якими він розподіляє поточні роботи з підготовки заходу.

Якщо з'являється новий захід, призначається інший менеджер, який відповідає за новий проєкт, якому підпорядковані інші асистенти.

#### 2. Розподіл робіт за функціями.

Якщо досить багато однотипних заходів або підготовлюваний захід великий і складний, то можна розподілити роботу за функціями, тобто різним івент-менеджерам доручаються різні частини заходу, за які вони відповідають.

Така структура розподілу робіт дозволяє кожному менеджеру зосередитися на виконанні одного типу робіт. Він може використовувати одну базу контактів для всіх проєктів, що істотно скоротить час на узгодження, проведення тендерів і тощо. Можна отримати більш вигідні умови від постачальників, обумовлюючи відразу кілька івент-проєктів (економія на масштабі).

У ході підготовки заходу може знадобитися допомога безлічі різних постачальників і партнерів.

Зазначимо, що найчастіше на ринку України зустрічаються два типи івент-агенцій:

- посередники-організатори;
- підрядники-організатори.

Посередники-організатори – це ті івент-агенції, які пропонують послуги з організації свята, але щодо більшості активностей звертаються до своїх партнерів-підрядників. Наприклад, така івент-агенція займається підготовкою виставки та долучає інші фірми для організації банкету, створення декору, конференсу та шоу. Ціни на послуги таких івент-агенцій можуть здатись трішки вищими за рахунок того, що доводиться оплачувати послуги сторонніх осіб і компаній.

Підрядники-організатори – це ті івент-агенції, які мають у своєму арсеналі все необхідне для повного обслуговування заходу. Здебільшого, це дуже "потужні" компанії, в підрозділах яких є окремі напрямки, що відповідають за кейтеринг, декор, шоу та ін. Насправді, не варто очікувати, що послуги таких івент-агенцій обійдуться меншими витратами, ніж послуги тих, хто працює як посередник. Такі компанії вклали великі кошти в розвиток усіх напрямів і в подальшому будуть намагатися їх активно повернути. Крім того, часто це вже фірми з гучним ім'ям і бездоганною репутацією, а це саме собою вже багато значить.

## **День третій**

### **Календарно-сіткове планування проєкту**

Студенту необхідно розробити план управління розкладом власного івент-проєкту, включно з:

1. Деталізована ієрархічна структура робіт (із зазначеними роботами, які будуть використані при складанні плану).

Структура проекту – це сукупність взаємопов'язаних елементів і процесів проекту/заходу, які представлені з різним ступенем деталізації. В термінах проектного управління структура проекту являє собою "дерево" орієнтованих на продукт компонентів, представлених обладнанням, роботами, послугами й інформацією, отриманими в результаті реалізації проекту.

Правила структуризації:

1) кожний рівень декомпозиції івент-проекту повинен мати закінчений вигляд або охоплювати всі компоненти цього рівня деталізації;

2) сума характеристик елементів івент-проекту на кожному рівні ієрархії мають бути рівні;

3) нижній рівень декомпозиції івент-проекту має містити елементи або модулі, на основі яких можуть бути чітко визначені всі дані, необхідні та достатні для планування й управління заходу.

2. Визначення тривалості та залежності робіт за івент-проектом (табл. 4).

Таблиця 4

### Тривалість і залежність робіт івент-проекту

№ п/п	Робота	Тривалість	Попередник

## День четвертий

### Сітковий графік та критичний шлях

Сіткове планування – це процес побудови логічних схем процесу та виконання проектних робіт (сіткових графіків) і визначення тривалості івент-проекту загалом та окремих його елементів.

На основі даних таблиці тривалості та залежності робіт застосовуємо кодування робіт, як в табл. 5. В наведеному прикладі дані про тривалість наведено в тижнях і вказано послідовність пакетів робіт з реалізації заходу.

## Приклад кодування робіт за івент-проєктом

Код роботи	Попередня робота	Тривалість роботи
А		8
Б		5
В	А	6
Г	А	3
Д	Б, В, Г	4
Е	Д	2
Є		4
Ж	Є	3
З	Є	5
К	Ж, З	5

Далі необхідно зробити таке:

- а) побудуйте сітковий графік заданого івент-проєкту;
- б) розрахуйте ранні терміни початку та закінчення робіт івент-проєкту методом "прямого проходження";
- в) розрахуйте пізні терміни початку та закінчення робіт івент-проєкту методом "зворотнього проходження";
- г) розрахуйте резерви (запас) часу для кожної роботи;
- д) визначте критичний шлях івент-проєкту і тривалість івент-проєкту загалом.

Побудова й обчислення параметрів сіткового графіка здійснюється в декілька етапів:

*Перший етап – побудова графічної схеми логічних зв'язків між роботами проєкту.*

На сітковому графіку попередні роботи івенту зображаються у вигляді прямокутників, а зв'язки між ними – стрілками. В прямокутнику подається характеристика пакетів робіт. Тому спочатку необхідно зобразити ключ проєкту, який визначає місця параметрів у прямокутнику робіт (рис. 1).

Ранній початок ES	Тривалість роботи t	Раннє завершення EF
Код і назва роботи		
Пізній початок LS	Запас часу F	Пізнє завершення LF

Рис. 1. Ключ параметрів робочого пакету проєкту

Побудову сіткового графіка здійснюємо зліва направо. З лівого краю схеми розміщуємо прямокутники робіт, які не мають попередників (у нашому прикладі А, Б, Є). Після цього у логічній послідовності з врахуванням їхніх взаємозв'язків розставляємо інші роботи за івент-проєктом. З правого краю сіткового графіка має знаходитися робота (роботи), якою завершується івент-проєкт. Потім стрілками позначаємо взаємозв'язки робіт (послідовні, паралельні). В такий спосіб отримуємо каркас майбутнього сіткового графіка (рис. 2).

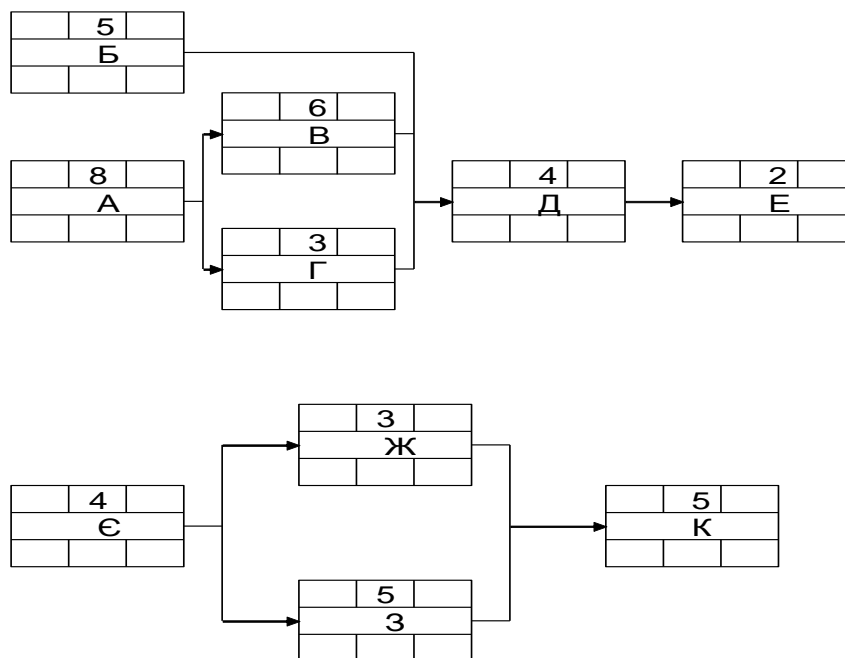


Рис. 2. Перший етап побудови сіткового графіка

*Другий етап – визначення ранніх термінів початку та закінчення робіт способом "прямого проходження".*

На цьому етапі розраховуємо ранні дати початку та закінчення робіт і вносимо отримані результати до відповідних секторів (за ключем робіт) прямокутника робіт.

Для робіт, які не мають попередників (у нашому прикладі – А, Б, Є), дата початку – 1-й тиждень.

Після цього обчислюємо ранні терміни початку та завершення робіт прямим проходженням інших робіт івент-проєкту.

Ранній початок (ES – Early Start) – найбільш ранній можливий термін початку роботи.

Раннє закінчення (EF – Early Finish) – найбільш ранній можливий термін завершення роботи.

Ці параметри обчислюються за такими формулами:

$$[ES]_{i+1} = [EF]_i + 1,$$

$$[EF]_i = [ES]_i + t_i - 1,$$

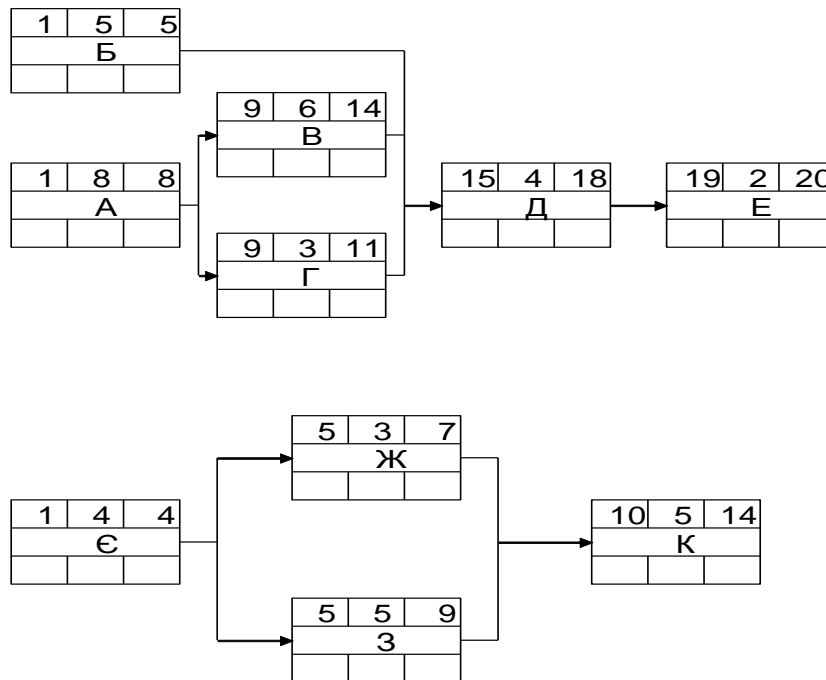
де  $i$  та  $i + 1$  – послідовні роботи;

$t_i$  – тривалість  $i$ -ї роботи.

Згідно з схемою на рис. 2 найбільш ранній початок роботи А – перший тиждень. І це зрозуміло, бо це є початок проєкту. Найбільш раннє завершення цієї роботи – 8-й тиждень. Термін раннього початку робіт В і Г однаковий – 9-й тиждень ( $8 + 1$ ), водночас, як раннього завершення різний (для роботи В – 14 ( $9 + 6 - 1$ ) тиждень, роботи Г – 11 ( $9 + 3 - 1$ ) тиждень. Робота Б найраніше може розпочатися 1-го тижня, а закінчитися 5-го ( $1 + 5 - 1$ ) тижня. Ранній початок роботи Д визначається через дати раннього завершення попередніх робіт (Б, В, Г). У подібних випадках необхідно використовувати таке правило: ранній термін початку роботи, яка виконується після кількох попередніх, визначається через найпізніший з ранніх термінів закінчення попередніх робіт.

Для роботи Д найпізніший термін завершення попередньої роботи – 14-й тиждень (у роботи В). Тому ранній термін початку роботи Д становить 15 ( $14 + 1$ ) тиждень, а закінчення – 18 ( $15 + 4 - 1$ ) тиждень. Робота Е найраніше може розпочатися на 19-му тижні, а завершитися – на 20-му тижні. Так, на перший погляд ми можемо сказати, що найраніше закінчення реалізації проєкту можливе через 20 тижнів після його початку. Проте потрібно ще врахували терміни виконання робіт паралельної гілки івент-проєкту. Тому по такій же схемі розраховують ранні дати початку та кінця для робіт (Є, Ж, З, К) другої гілки проєкту

(рис. 3). Як бачимо, найраніше ця гілка івент-проєкту може завершитися на 14 тижні.



**Рис. 3. Сітковий графік з обчисленими ранніми термінами початку та завершення робіт**

Тепер ми можемо визначити термін завершення заданого івент-проєкту, використовуючи правило: якщо проєкт завершується однією роботою, то тривалість усього проєкту визначається показником раннього завершення цієї роботи. Якщо ж проєкт закінчується виконанням декількох паралельних робіт, то тоді тривалість проєкту визначається найпізнішим із ранніх термінів завершення всіх цих робіт.

Отже, найраніший термін завершення заданого івент-проєкту – 20 тиждень.

*Третій етап – визначення пізніх термінів початку та завершення робіт "зворотнім проходженням".*

Пізній початок (LS – Late Start) – найпізніший можливий термін початку роботи, за якого дата завершення проєкту загалом не буде змінена в більшу сторону (тривалість проєкту не збільшиться).

Пізнє завершення (LF – Late Finish) – найпізніший можливий термін завершення роботи, за якого тривалість проєкту не збільшиться.

Ці параметри розраховуються за формулами:

$$[LS]_i = [LF]_i - t_i + 1,$$

$$[LF]_{(i-1)} = [LS]_i - 1,$$

де  $i - 1$  – це попередня робота для  $i$ -ї роботи.

Обчислюючи пізні терміни зворотнім проходженням, користуються також таким правилом: якщо після певної роботи йдуть дві паралельні, то пізніє завершення цієї роботи визначається з огляду на найбільш ранній з пізніх початків наступних робіт.

Розрахунок пізніх термінів розпочинаємо з правого краю мережевого графіка. Найпізніший термін завершення роботи Е і К – 20 тижень. Тому у відповідному секторі прямокутників цих робіт ставимо число 20. А потім, використовуючи вищенаведені формули, а для робіт А і Є ще й вищезгадане правило, розраховуємо пізні дати початку та завершення всіх робіт (рис. 4).

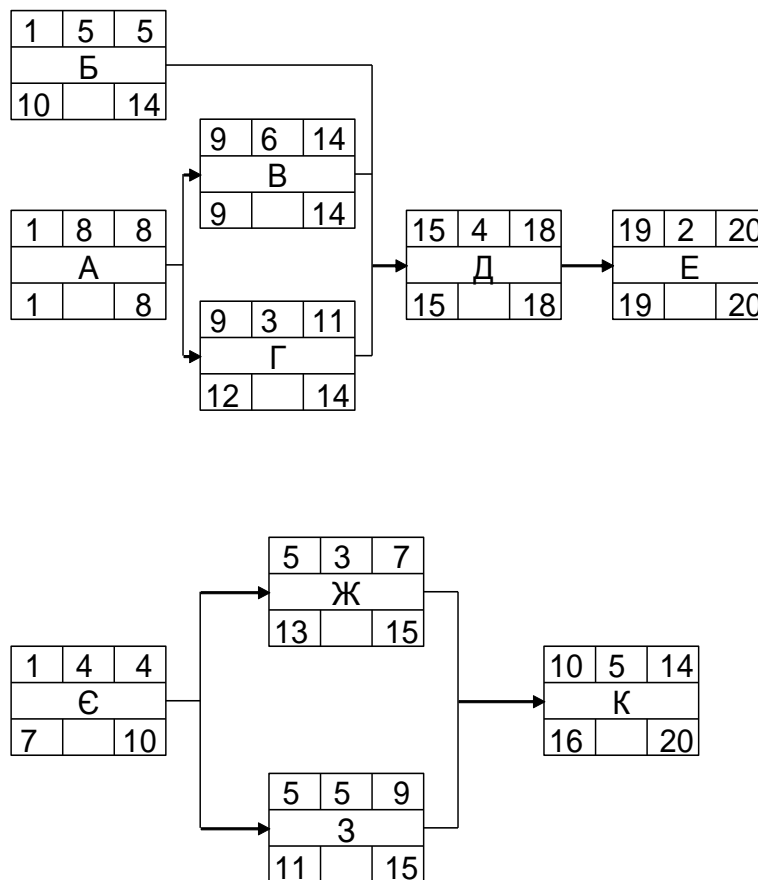


Рис. 4. Сітковий графік із ранніми і пізніми датами початку та завершення робіт



Четвертий крок – визначення критичного шляху та резерву часу по роботах.

Якщо проаналізувати ранні та пізні терміни початку і завершення робіт за івент-проектом, які відображені на рис. 5, то можна помітити, що для одних робіт ранні та пізні терміни збігаються, а для інших – ні. Перші роботи називаються критичними (на рис. 5 вони виділені жирною лінією), а другі – некритичними.

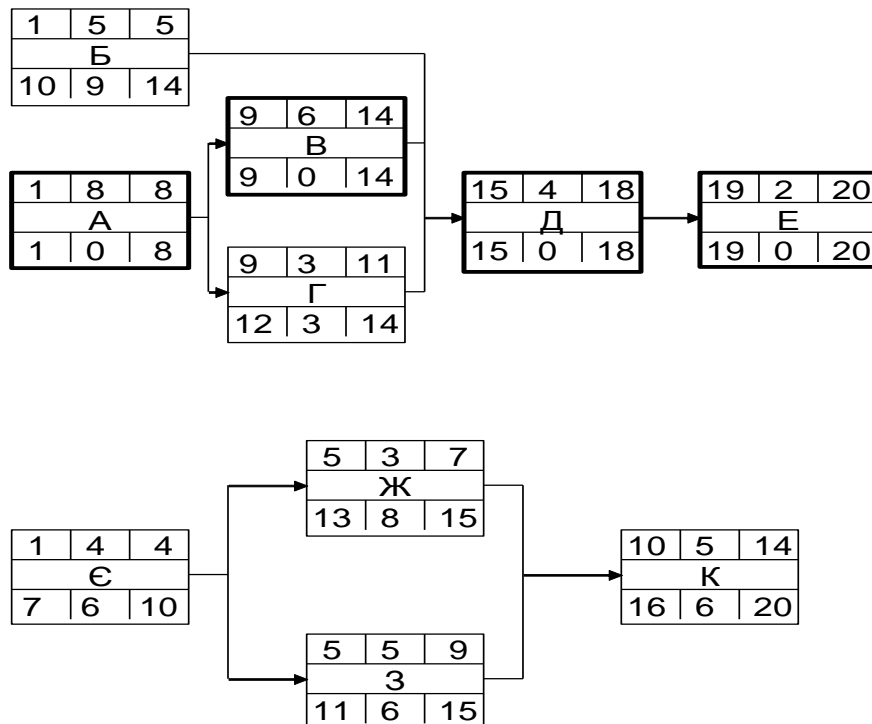


Рис. 5. Сітковий графік проекту

Роботи, у яких ранні та пізні терміни початку і закінчення збігаються, називають критичними.

Роботи, у яких ранні та пізні терміни початку і закінчення не збігаються, називають некритичними.

Послідовність критичних робіт утворює критичний шлях. Це найдовший з усіх наявних у івент-проекті шляхів, який показує найменший час, який потрібно, щоб повністю виконати усі роботи за проектом.

У нашому прикладі критичним є шлях А – В – Д – Е. Якщо з якоїсь причини терміни виконання роботи на критичному шляху будуть зірвані, то буде зірвано і дату завершення івент-проекту загалом. Ось чому

роботи критичного шляху повинні бути завжди в центрі уваги івент-менеджера.

Некритичні роботи характерні тим, що вони мають певний резерв (запас часу).

Резерв часу (F – Float) – це той максимальний час, на який можна відкласти початок некритичної роботи і водночас тривалість усього проєкту не зміниться.

Резерв часу обчислюється за формулами:

$$F_i = [LS]_i - [ES]_i,$$

або

$$F_i = [LF]_i - [EF]_i.$$

Розрахуємо резерви часу для робіт нашого проєкту. У нашому прикладі в усіх критичних роботах резерв часу дорівнює нулю. В некритичних роботах резерв часу коливається від 3 до 9 тижнів. Якщо івент-менеджер прагне скоротити термін виконання проєкту, він має прагнути до скорочення термінів виконання робіт передусім критичного шляху.

Розрахунок параметрів сіткового графіка рекомендується проводити засобами MS Excel із використанням вищенаведених формул і правил. У результаті розрахунків студент має зобразити сітковий графік івент-проєкту з розрахованими усіма параметрами робіт, визначити критичний шлях і тривалість організації та реалізації заходу. В наведеному прикладі (див. рис. 5) критичними роботами проєкту є роботи А, В, Д та Е. Саме ці роботи утворюють критичний шлях проєкту, тривалість якого 20 тижнів визначає термін завершення всього івент-проєкту.

## **День п'ятий**

### **Представлення звіту з тренінгу**

Студенти складають звіт за результатами комплексного тренінгу. Звіт має включати короткий опис до кожного етапу тренінгу, побудову сіткового графіку, розрахунок критичного шляху, висновки.

Студент презентує свій івент-проєкт та результати календарно-сіткового планування в групі. В групі ведеться обговорення проєктів.

## Оцінювання тренінгу

Завершальна частина тренінгу включає:

- підбиття підсумків тренінгу;
- отримання зворотного зв'язку від учасників;
- релаксацію та процедури завершення тренінгу.

Цей етап має об'єднати всі розглянуті впродовж заняття теми для логічного підбиття підсумків. Завершення – це можливість для відповідей на запитання і формулювання завдань на майбутнє. Викладач може рекомендувати літературу, відеоматеріали, інтернет-сайти для подальшого самостійного опрацювання.

## Система контролю та оцінювання результатів тренінгу, успішності навчання студентів

Оцінювання результатів тренінгу має на меті перевірку здатності студента демонструвати ступінь засвоєння нового матеріалу, зростання знань і вдосконалення навичок. Наголос робиться на поліпшенні здатності студента використовувати нову інформацію та набуті навички для досягнення особистих і професійних цілей, на готовності студента генерувати власні ідеї та знаходити способи розв'язання можливих проблем. Це передбачає, що студент критично ставиться до масиву надаваної інформації й концентрує зусилля на найбільш доречних аспектах підготовки. Продукування нових ідей і стратегії долаття труднощів лежить в основі організації тренінгового процесу та визначення методів оцінювання його результатів. Контрольні заходи оцінювання знань націлені на те, щоб визначити, чи розуміють студенти довгострокову мету свого навчання, та побачити, як саме вони застосовуватимуть нові знання, навички, і їхнє ставлення. Важливими сферами оцінювання результатів навчання є користь, яку отримують студенти (результати навчання) і стратегічна побудова тренінгу (програма, до якої відносяться відвідування занять, рівень продемонстрованої активності, підбір, використання та надання інформації, рівень презентації й звітних завдань, дотримання правил, вироблених на початку тренінгу, самостійна робота студента і завершальна робота). Відповідно, завдання тренера полягає не лише в передачі

знань і демонстрації навичок, але й у з'ясуванні, як саме студенти засвоюють нове і як допомогти їм визначити найкращий спосіб використання наявних і нових ресурсів. За результатами тренінгу студенти оформлюють і представляють до захисту звіт з комплексного тренінгу, який є базою для оцінювання тренінгу. Шаблон титульного листа звіту наведено у додатку А.

Підсумкова оцінка студентів, що приймали участь у тренінгу може бути отримана на основі розрахунку інтегрального показника, який розраховується за формулою:

$$O_{\text{підс}} = CЗ \times 0,2 + ЗЗ \times 0,3 + А \times 0,2 + ВТ \times 0,2 + ДТ \times 0,1,$$

де  $O_{\text{підс}}$  – підсумкова оцінка з комплексного тренінгу;

СЗ – складання звіту з тренінгу;

ЗЗ – захист звіту з тренінгу;

А – активність роботи на тренінгових заняттях;

ВТ – використання новітніх технологій для виконання завдань тренінгу;

ДТ – дотримання термінів виконання та захисту звіту.

Максимальна оцінка за результатами комплексного тренінгу становить 100 балів.

Оцінювання результатів комплексного тренінгу подано в табл. 6.

Таблиця 6

### Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
		для звіту з тренінгу
90 – 100	A	відмінно
82 – 89	B	добре
74 – 81	C	
64 – 73	D	задовільно
60 – 63	E	
35 – 59	FX	незадовільно

## Рекомендована література

### Основна

1. Афанасьєв М. В. Управління проектами : навч.-метод. посіб. / М. В. Афанасьєв ; Харківський національний економічний університет. – Харків : ІНЖЕК, 2007. – 271 с.
2. Верещагіна Г. В. Управління інноваційними проектами: конспект лекцій / Г. В. Верещагіна. – Харків : ХНЕУ, 2010. – 127 с.
3. Гонтарева І. В. Управління проектами : підручник / І. В. Гонтарева ; Харківський національний економічний університет. – Харків : ХНЕУ, 2011. – 443 с.

### Додаткова

4. Боровик М. Методика оцінювання студентів при проведенні тренінгу / М. Боровик // Економічний аналіз. – 2012 рік. – Випуск 10. Частина 1. – С. 66–69.
5. Захарчин Г. М. Основи підприємництва : навч. посіб. / Г. В. Захарчин. – Київ : Знання, 2008. – 437 с.
6. Малый бизнес. Организация, экономика, управление [Текст] : учеб. пособ. для студ. высш. учеб. завед., обуч. по экон. спец. / под ред. В. Я. Горфинкеля, В. А. Швандара ; рекоменд. МОН. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 495 с.
7. Тянь Р. Б. Управління проектами : підручник / Р. Б. Тянь ; Дніпропетр. ун-т екон. та права. – Київ : ЦУЛ, 2004. – 221 с.
8. Хміль Т. М. Проектний менеджмент : навч. посіб. / Т. М. Хміль / Харківський національний економічний університет. – Харків : ХНЕУ, 2009. – 126 с.

### Інформаційні ресурси

9. Заброцкая К. Г. Решение задач сетевого планирования в MS Excel [Электронный ресурс] / К. Г. Заброцкая. – Режим доступа : [https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/42529/1/Заброцкая\\_Решение%20задач%20сетевого%20планирования.pdf](https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/42529/1/Заброцкая_Решение%20задач%20сетевого%20планирования.pdf).
10. Startup [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.inc.com/startup>.
11. Startup management [Electronic resource]. – Access mode : <http://startupmanagement.org>.

# Додатки

Додаток А

## Шаблон титульного листа звіту

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ ІМ. С. КУЗНЕЦЯ**  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту та бізнесу

Група

Шифр

### ЗВІТ

*з комплексного тренінгу*

на тему «Управління у сфері культури, відпочинку та спорту»

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище, ініціали)

Перевірив: \_\_\_\_\_  
(підпис) (посада, прізвище, ініціали)

Оцінка захисту \_\_\_\_\_ Дата «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р.

Харків, 2021

## Зміст

Вступ.....	3
Опис комплексного тренінгу .....	4
Методичні рекомендації щодо проведення тренінгу.....	6
Система контролю та оцінювання результатів тренінгу, успішності навчання студентів .....	19
Рекомендована література.....	21
Додатки.....	22

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

# КОМПЛЕКСНИЙ ТРЕНІНГ

**Методичні рекомендації  
для студентів спеціальності  
028 "Менеджмент соціокультурної діяльності"  
другого (магістерського) рівня**

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

Укладачі: **Мазоренко** Оксана Володимирівна  
**Немашкало** Каріна Ромеовна  
**Близнюк** Тетяна Павлівна

Відповідальний за видання *Т. І. Лепейко*

Редактор *А. С. Ширініна*

Коректор *В. Ю. Труш*

План 2021 р. Поз. № 95 ЕВ. Обсяг 24 с.

---

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*