

УДК 316.7:001.63:167.2

Гавеля Оксана Миколаївна  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
професор кафедри публічного управління  
і гуманітарних наук,  
Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв

## SWOT-АНАЛІЗ ЯК ЗАСІБ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНО-МИСТЕЦЬКИМИ ПРОЕКТАМИ

*У статті розглядаються особливості застосування SWOT-аналізу як дієвого засобу удосконалення організації та управління культурно-мистецькими проектами. Автором дослідження виявлено його переваги в оцінці культурних цінностей, здійсненні аналізу недоліків проектів, прогнозуванні ризиків та можливостей проектної діяльності в культурно-мистецькій сфері, визначенні перспектив розвитку територій на основі створення експериментальної творчої бази інноваційних проектів.*

*Ключові слова: SWOT-аналіз, організація та управління культурно-мистецькими проектами, оцінка культурних цінностей, прогнозування, ризики, можливості проектної діяльності, розвиток територій, експериментальна творча база, інноваційні проекти.*

*В статье рассматриваются особенности использования SWOT-анализа как действенного способа усовершенствования организации и управления проектами в сфере культуры и искусства. Автором исследования выявлено его преимущества в оценке культурных ценностей, осуществлен анализ недостатков проектов, спрогнозированы риски и возможности проектной деятельности в сфере культуры и искусства, определены перспективы развития территорий на основе создания экспериментальной творческой базы инновационных проектов.*

*Ключевые слова: SWOT-анализ, организация и управление проектами в сфере культуры и искусства, оценка культурных ценностей, прогнозирование рисков, возможности проектной деятельности, развитие территорий, экспериментальная творческая база, инновационные проекты.*

*In the article features of application SWOT-analysis as an effective means of improving the organization and management of cultural and artistic projects. The study authors discovered its advantages in the assessment of cultural values, the analysis of defects, predicting the risks and opportunities of project activities in the cultural sphere, determining the prospects of territorial development through the creation of experimental base of creative innovation.*

*Key words: SWOT-analysis, organization and management of cultural and art projects, cultural values assessment, forecasting, risks, opportunities project activities, territorial development, experimental base creative, innovative projects.*

Аналіз бізнес-клімату та планування є необхідними кроками у систематичній оцінці проектної діяльності в соціокультурній сфері та виявленні її ключових проблем. Під час запуску нового культурно-мистецького проекту, оцінки можливостей його здійснення чи звичайного вивчення поточної ситуації на ринку послуг SWOT-аналіз є дієвим засобом удосконалення його організації та управління. Наукова методологія дослідження проблем управління організаційним розвитком сформувалася під впливом концепції теорії управління, яку висвітлено в наукових працях Є. Арбієва, О. Бусигіна, В. Глуценка, І. Глуценка, О. Дація, А. Дегтяр, Л. Довгань, П. Друкера, Н. Калюжноі, М. Корецького, А. Мазаракі, М. Мескона, В. Михайловської, Н. Тарнавської, В. Отенко, О. Познякова, І. Писаревського, Р. Пушкар, Л. Нохріна, Д. Новикова, В. Немцова, З. Румянцевої, Н. Саломатіна, І. Свидрука, Р. Фатхутдіновата та ін.

Вагомий внесок у розроблення теоретичних і прикладних засад забезпечення проектів внесли вітчизняні і зарубіжні дослідники: А. Пилипенко, І. Бабаєв, Л. Базилевич, О. Курочкін, Д. Соколов, Л. Франева, Т. Безверхнюк, Н. Котова, С. Попов, Т. Хохлова, М. Міняєма, І. Мазур, В. Шапіро, Н. Ольдерогге, В. Рач, А. Пилипенко, С. Пилипенка, В. Отенка, Х.-Д. Літке, І. Кунов, Г. Дітхелм та ін. Технологіям управління соціальними проектами присвячено монографію вітчизняних учених Т. Безверхнюка, А. Левицького, К. Пеклуна та ін. Питанням забезпечення успішного управління культурно-мистецькими проектами присвячено праці українських учених І. Петрової та А. Пилипенка, О. Копієвської, О. Гавелі, І. Безгіна, Є. Кияниці, А. Димнікова, С. Герасимова, Г. Тульчинського, Т. Лохіна та ін.

Методи SWOT-аналізу, його переваги й недоліки представлено в працях П. Сухарева, О. Григоренка, О. Гвозденка та ін. Проте питанням виявлення особливостей і перспектив застосування цього методу в соціокультурній сфері приділено недостатньо уваги.

Недостатня розробленість наукової методології дослідження проблеми управління проектною діяльністю в соціокультурній сфері, а також необхідність навчання майбутніх менеджерів соціокультурної сфери і культурологів на сучасному рівні, обумовлює потребу у виявленні особливостей застосування SWOT-аналізу як ефективного методу модернізації управління культурно-мистецькими проектами в умовах сучасного суспільства. Очевидна актуальність означеної проблеми у сфері культурологічного знання, особливо що стосується специфіки та обставин здійснення SWOT-аналізу в контексті розвитку ринку сучасних культурно-мистецьких послуг, виявлення перспектив розвитку територій в Україні, створення експериментальної творчої бази іноваційних проектів.

Мета статті – виявити особливості і перспективи застосування SWOT-аналізу в сфері організації та управління культурно-мистецькими проектами.

*Специфіка та обставини здійснення SWOT-аналізу в контексті розвитку ринку сучасних культурно-мистецьких послуг.* Загальний аналіз бізнес-клімату є першим і необхідним кроком у систематичній оцінці проектної діяльності та виявленні її ключових проблем. Далі можна приступати до наступного етапу планування. Незалежно від намірів – чи це є запуск нового проекту, оцінка можливостей його здійснення чи звичайне вивчення поточної ситуації, на ринку культурно-мистецьких послуг у сфері управління мають враховуватися такі обставини:

- 1) економічні, політичні, соціокультурні та технологічні фактори, які можуть вплинути на діяльність команди, результати її проектної діяльності;
- 2) поточні можливості ринків;
- 3) стан і тенденції розвитку закладів та установ культури, художньої сфери;
- 4) діапазон пропозицій та рівень цін на культурно-мистецькі послуги;
- 5) природа конкуренції, потенціал кожного конкурента, його ринкова доля, репутація, маркетингові технології;
- 6) розмір власної ринкової долі, обсяг продажів культурно-мистецьких послуг, розмір прибутку та структура збуту.

Зазвичай такі дослідження, як аналіз бізнес-клімату, планування, здійснення систематичної оцінки проектної діяльності та виявлення її ключових проблем проводяться за допомогою спеціального методу структурування та наступного аналізу інформації SWOT. Останній базується на чотирьох критеріях: переваги (strengths) і недоліки (weaknesses) бізнесу, можливості (opportunities) ринку, ризики (threats), з якими можуть зіштовхнутися організації. Отримані дані слугують основою для прийняття рішень з приводу подальших дій.

*Переваги застосування SWOT-аналізу в оцінці культурних цінностей та культурно-мистецьких проектів.* Важливе значення для проекту має правильний вибір місця його реалізації. Сильною стороною є наявність закладів культури і мистецтва, які можуть підключитися до проекту і запропонувати широкий спектр культурних цінностей і культурно-мистецьких послуг; вигідне місцезнаходження офісу, в якому буде працювати проектна група або компанія. Оригінальність запропонованого творчого продукту також є значною перевагою проекту. В організаційному плані проект може виграти від ексклюзивних контрактів з вітчизняними та зарубіжними партнерами, отримання від них привабливих пропозицій, які сприяють підвищенню якості обслуговування чи зниження витрат.

*Аналіз недоліків проектів за допомогою застосування SWOT-аналізу в культурно-мистецькій сфері та виявлення можливостей їх усунення.* У сучасній соціокультурній практиці найбільш розповсюдженою проблемою є відсутність висококваліфікованих управлінських кадрів. Враховуючи це, в рамках вивчення дисциплін «Організація і управління культурно-мистецькими проектами» й «Управління проектами в соціокультурній сфері» студенти Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв (м. Київ) здійснюють аналіз вітчизняного та зарубіжного теоретичного та практичного досвіду в галузі управління проектами в сучасній соціокультурній сфері, розширюють уявлення щодо багатовекторного спрямування культурних цінностей молодого покоління України. На практичних заняттях вивчаються особливості організації та управління культурно-мистецькими проектами на прикладі проектів у Мистецькому Арсеналі; проектної діяльності Палацу дитячої та юнацької творчості (м. Київ); Центру української культури і мистецтв на Подолі (м. Київ); Меморіального комплексу «Національний музей історії Великої Вітчизняної війни 1941–1945 років»; Навчального центру «Культурний проект» у Києві та ін.

Важливе місце в аналізі недоліків проектів посідає виявлення психологічних ускладнень, пов'язаних зі складним характером бізнес-середовища, в якому діє

організатор проектів соціокультурної сфери; недостатньою компетенцією проектною команди, низькими стандартами її роботи, мало сформованими комунікативними та моральними якостями її учасників. Усунути такі недоліки можливо на основі поглибленого вивчення студентами, які готуються стати менеджерами соціокультурної сфери таких предметів, як «Психологія» і «Психологія управління»; проведення психологічних тренінгів і майстер-класів, присвячених формуванню комунікативних та лідерських якостей учасників проектних команд. Завдання тренінгів, як правило, полягають у навчанні співробітників установ і організацій, що працюють у сфері культури, проектного і культурного менеджменту правилам ефективної комунікації, залучення фінансування, здійснення волонтерської діяльності; оптимального використання людського ресурсу установ та організацій культури, нарощування їх творчого потенціалу для створення ними затребуваного і високоякісного культурного продукту.

У процесі просування проектів у соціокультурній сфері можуть бути недостатньо враховані особливості роботи з рекламними компаніями. Проектна група має проаналізувати, наскільки конкурентоспроможним буде розроблений нею проект, з урахуванням культуровідповідності послуг інтересам та запитам споживачів, якості культурного продукту та умов співробітництва з іншими закладами та установами культури, обґрунтованості встановлених цін на культурно-мистецькі послуги, діапазону пропозицій та ін.

*Прогнози ризику проектною діяльністю за допомогою застосування SWOT-аналізу в культурно-мистецькій сфері.* Реалізація проекту залежить від економічної ситуації в регіоні й здебільшого відбувається в умовах невизначеності й ризику. Це викликає необхідність виявляти й ідентифікувати ризики, проводити аналіз і оцінку їх, вибирати методи управління, розробляти й вживати заходи для зниження цих ризиків, контролювати й оцінювати результати впроваджуваних заходів.

Управління ризиками варто розуміти як сукупність заходів і методів аналізу й послаблення впливу чинників ризику, поєднаних у систему виявлення, оцінки, планування, моніторингу й проведення коригуючих заходів. Різниця між ризиком та невизначеністю полягає в тому, що особа, яка приймає рішення, має різноманітні уявлення про ймовірність очікуваних подій. Тому ризик присутній тоді, коли ймовірність можна визначити на підставі досвіду проектною діяльністю, набутого в попередній період. Невизначеність існує, коли можливість наслідків визначається суб'єктивно, оскільки відсутні дані.

Наявність ризиків зумовлюється такими чинниками:

- відсутністю повної і точної інформації про продукт (послугу) культурно-мистецького проекту, внутрішнє і зовнішнє соціокультурне середовище реалізації проекту, без чого неможлива точна оцінка всіх параметрів проекту;
- присутністю елемента випадковості, тобто неможливістю спрогнозувати чи передбачити всі чинники, які тією або іншою мірою можуть впливати на проект;
- наявністю суб'єктивних чинників, пов'язаних із можливою відмінністю інтересів учасників проекту чи дій структур і організацій, які так чи інакше причетні до реалізації проекту.

Проблеми скорочення кадрів, недостатньо високої кваліфікації менеджерів проектної діяльності потребують створення механізмів їхнього захисту з боку профспілок та перепідготовки кадрів.

Загалом будь-яка проектна діяльність, як і бізнес, пов'язана з постійним ризиком. Однак, якщо проблему вчасно розпізнати та запропонувати шляхи та прикласти зусилля для її вирішення, недоліки можна усунути і навіть перетворити їх на переваги.

*Дослідження можливостей проектної діяльності в сучасній культурно-мистецькій сфері за допомогою застосування SWOT-аналізу.* Можливості необхідно охарактеризувати як сприятливі обставини, які дають змогу максимально використовувати наявні переваги. Команда чи проектна група має постійно відстежувати ситуацію на ринку культурно-мистецьких послуг та шукати зручний випадок реалізувати власний творчий потенціал. Це може бути популяризація сучасного мистецтва, розвиток суспільної, культурної, активності молоді та її творчої самореалізації шляхом здійснення комплексу освітньо-практичних заходів, створення прецеденту «акту» соціальної творчості, спрямованого на вирішення реальних проблем у житті суспільства, прецеденту соціальної ініціативи «знизу», як важливого елементу формування громадянського суспільства. Слід проаналізувати попередні рекламні компанії та використовувати найбільш вдалі її елементи.

*Перспективи розвитку території на основі створення експериментальних творчих баз інноваційних проектів у галузі культури і мистецтва.* Застосування SWOT-аналізу й дослідження можливостей проектної діяльності в сучасній культурно-мистецькій сфері дало можливість виявити необхідність розвитку територій як перспективного напрямку проектної діяльності та розширення спектру культурних цінностей молодого покоління України.

Розвиток територій передбачає: розробку та реалізацію великих вітчизняних та міжнародних проектів у галузі розвитку культурного підприємництва і культурного туризму; розробку проектів та програм розвитку, маркетинг місць; впровадження нових планів та економічних моделей у сфері культури; розробку і координацію проектів з культурного, природного та молодіжного туризму на принципах стійкого розвитку інноваційних організацій у галузі управління соціально-культурними процесами; формування професійних команд проектних менеджерів, які розглядають культуру, туризм, освіту та інформаційні технології у якості основних ресурсів розвитку регіону; популяризацію та розуміння культури як стратегічного ресурсу розвитку територій; прийняття проектного підходу як пріоритетного у своїй діяльності; широке застосування нових гуманітарних технологій – соціокультурного проектування, маркетингу, фандрайзингу та інших напрямків в рамках менеджменту в сфері культури; побудову власних партнерських (мережових) співтовариств та активну участь у зовнішніх українських та зарубіжних мережах.

*Освітні та інформаційні перспективи просування інноваційних проектів.* Застосування SWOT-аналізу в дослідженні можливостей вітчизняної проектної діяльності дало змогу виявити необхідність запровадження сучасних освітніх та інформаційних технологій у культурно-мистецьку практику з метою просування інноваційних проектів та успішної інтеріоризації культурних цінностей молодим поколінням України.

Створення та організації інноваційних проектів у галузі культури і мистецтва передбачає такі кроки:

- проведення семінарів та тренінгів з організації та управління проектами у сфері культури, мистецтва і культурного туризму;
- розповсюдження проектної ідеології в закладах культури України, надання практичної допомоги у розробці проектів;
- визначення критеріїв відбору найкращих проектів, в основу яких покладені культурні цінності обдарованої особистості;
- проведення конкурсів культурно-мистецьких проектів.

Організуючою ланкою проектів, спрямованих на розвиток територій є освітні програми; презентації робіт у галузі культури і мистецтва України; зарубіжних країн, експериментальні багатожанрові проекти та інші художні акції. Також це культурно-просвітницька робота щодо популяризації різноманітних форм мистецтва, так чи інакше пов'язаних з екраном – комп'ютерна графіка, анімація, відеоарт, телевізійні програми, «відеотеатр». Разом із тим – показ кінокласики та шедеврів сучасного авторського кіно, організація концертів у широкому музичному форматі, експериментальних театральних постанов.

Інформаційне просування інноваційних проектів в галузі культури і мистецтва передбачає:

- створення та адміністрування Інтернет-ресурсів з культури та культурного туризму;
- випуск рекламної поліграфії та медіа продукції;
- створення координаційного центру музейно-туристичної мережі;
- надання інформації з історико-культурної та природної спадщини України, її туристичними послугами та шляхами музеїв;
- організація екскурсій та турів, спеціалізованих та ексклюзивних програм.

*Місце сучасного мистецтва у створенні експериментальної творчої бази для інноваційних проектів.* У створенні експериментальної творчої бази для інноваційних проектів важливе місце відводиться розвитку сучасного мистецтва, що передбачає такі кроки: розвиток сучасного мистецтва України та його просування на загальноукраїнський та міжнародний рівень; сприяння впровадженню та розвитку нових технологій в галузі культури і мистецтва; відкриття нових імен, надання можливостей для самореалізації молодим талантам, розвиток професійних навичок у молодих художників; проведення організаційної роботи з метою створення умов для стійкого розвитку творчого та ділового потенціалу молодих талановитих діячів культури і мистецтва України; формування в регіоні насиченого календаря подій в галузі різноманітних жанрів сучасного мистецтва, що формується з арт-проектів молодих діячів культури і мистецтва України, проектів та майстер-класів місцевих та запрошених метрів сучасного мистецтва; трансляція новітніх тенденцій та культурних стандартів.

Стратегічним напрямком діяльності є робота з молодими або маловідоми авторами, починаючими або «нерозрученими» художниками, фотографами, музикантами, іншими діячами культури, що передбачає знайомство української публіки з цілим рядом нових проектів, представлених різними категоріями: молодими художниками,

дизайнерами, музикантами, фотографами, акторами, журналістами, арт-кураторами, студентами, молодими бізнесменами, політиками, викладачами та ін.

Різноманітні фонди розвитку творчих індустрій і культурного туризму передбачає програмний розвиток проектів за такими напрямками:

– *дослідницька діяльність* (проведення конкурсів, виявлення нових авторів, створення інтернет-каталогу представників сучасного мистецтва України);

– *освітня діяльність* (проведення майстер-класів, лекцій, презентацій, які розкривають теоретичні і практичні аспекти різних напрямків сучасного мистецтва);

– *фестивальна діяльність* (організація культурних подій, що представляють творчість молодих українських авторів; презентація робіт в галузі сучасного мистецтва України й зарубіжних країн, що знайомлять місцеву публіку з високими зразками тих чи інших видів мистецтва);

– *формування інноваційного творчого сектору* регіональної культури.

– *створення системи державної підтримки творчого сектору регіональної культури* шляхом трансляції та адаптації європейських технологій підтримки розвитку творчих індустрій на державному рівні до українських умов та підтримки інноваційності та бізнес-навичок представників творчих індустрій (дизайн, ремісничо-сувенірна галузь, мода, текстиль та ін.) за допомогою розвитку нових концепцій та можливостей;

– *розробка ефективної моделі створення спеціалізованих ремісничих площадок* на базі установ та закладів культури;

– *навчання бізнес навичкам та технології ремісничого виробництва* з метою забезпечення самозайнятості, підвищення прибутків і якості життя сільського населення.

– *вивчення європейського досвіду державної підтримки представників творчого сектору економіки на основі організації навчаючих подорожей експертів культурно-мистецьких проектів до європейських організацій, які постають прикладом успішної інтеріоризації культурних цінностей обдарованої особистості, використання дизайну і розвитку інноваційної діяльності для регіонального економічного розвитку;*

– *дослідження ситуації в різних регіонах України* (аналіз поточного стану сектору місцевого виробництва унікальної української карельської продукції; оцінка ринкового потенціалу конвертації історико-культурної спадщини у створенні нових бізнесів із виробництва унікальної регіональної продукції);

– *проведення серії експертних семінарів* у рамках дослідження;

– *формування пакету стратегічних і практичних документів для розвитку творчого сектору економіки України* (стратегія розвитку творчого сектору та план заходів з його реалізації; програма впровадження найкращих культурно-мистецьких проектів, що пройшли конкурсний відбір; пакет положень та іншої юридичної документації);

– *створення системи перенавчання, додаткової освіти й підвищення кваліфікації для бенефіціаріїв проекту* (навчання європейської технології бізнесконсультування; розроблення й проведення освітньої програми для молодих українських митців та ін.);

– *розповсюдження інформації щодо результатів проектної діяльності в соціокультурній сфері* та ін.

У результаті виявлення можливостей застосування SWOT-аналізу як засобу удосконалення організації та управління культурно-мистецькими проектами можна

зробити такі висновки: застосування SWOT-аналізу дає змогу здійснити досить об'єктивну оцінку культурних цінностей та перспективи розвитку культурно-мистецьких проєктів в сучасній Україні, проаналізувати недоліки проєктів та виявити реальні можливості їх усунення, спрогнозувати ризики проєктної діяльності, дослідити можливості проєктної діяльності в сучасній культурно-мистецькій сфері, виявити перспективи розвитку територій на основі створення експериментальної творчої бази інноваційних проєктів у галузі культури і мистецтва, визначити освітні та інформаційні перспективи просування інноваційних проєктів.

***Література:***

- 1. Безверхнюк Т. М. Управління проєктами в публічній сфері: навч. посіб. / Т. М. Безверхнюк, Н. О. Котова, С. А. Попов ; за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. – 344 с.*
- 2. Гвозденко А. Н. Использование методики многофакторного SWOT-анализа для разработки стратегических направлений деятельности / А. Н. Гвозденко // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2006. – №4. – С. 13–16.*
- 3. Дитхелм Г. Управление проєктами. В 2 т. Т. I / Г. Дитхелм ; пер. с нем. – Санкт-Петербург : Бизнес-пресса, 2004. – 400 с.; Т. II: – Санкт-Петербург : Бизнес-пресса, 2004. – 288 с.*
- 4. Методичні рекомендації щодо порядку проведення культурно-мистецьких заходів, творчих програм та проєктів у сфері культури, затверджено наказом Міністерства культури і туризму України від 10.04.2009 р. №230/0/16-09 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://195.78.68.75/mincult/uk/publish/printable\\_article/178745](http://195.78.68.75/mincult/uk/publish/printable_article/178745).*
- 5. Технологія управління соціальними проєктами : монографія / Т. М. Безверхнюк, А. О. Левицький, К. В. Пеклун та ін. ; за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. – 292 с.*