

SWOT – аналіз як інструмент стратегічного планування

Останнім часом змінилося сприйняття бібліотечною спільнотою стратегічного планування. Донедавна воно видавалося незрозумілою страшилкою, зараз для багатьох – це звичайна практика. Навіть наш бібліотечний папуга Ральф III багатозначно виголошує: «Стратегія необхідна кожній організації».

Але все не так просто. Правильні орієнтири – це ключ до успіху, невірною обраною стратегією – провал. Ми маємо своєчасно, гнучко і адекватно реагувати на зміну зовнішніх умов, прогнозувати зміни, об'єктивно оцінювати накопичений досвід і тільки на цій основі приймати рішення. Ось тут і стає в нагоді SWOT-аналіз - оригінальний спосіб визначити статус-кво бібліотеки як закладу з надання послуг.

У даному виданні ви дізнаєтесь про сутність цього методу, його позитивні та негативні сторони та технологію застосування.

Зміст

SWOT-аналіз: поняття та місце в стратегічному плануванні.....	3
Технологія проведення SWOT-аналізу.....	8
Додатки. Приклади SWOT-аналізу діяльності бібліотек.....	15
Список літератури.....	20

SWOT-аналіз: поняття та місце в стратегічному плануванні

Марк Твен зазначав: «Хто не знає, куди направляється, дуже дивується, коли потрапляє не туди».¹

Ці слова дуже часто характеризують нашу методику планування, яка полягає, переважно, у заміні ювілейних дат у плані на попередній рік. Реалії сьогодення буквально змушують нас руйнувати стереотипи та мислити по новому. Той, хто хоче вистояти у складних економічних умовах і, більше того, розвивати свою організацію, використовує метод стратегічного планування.

Якщо говорити просто, стратегічне планування — це довгострокове планування на основі проміжних цілей. Стратегія визначається головною ціллю та проміжними цілями, які дозволяють досягнути головної. Для реалізації проміжних цілей визначаються завдання, методи та джерела ресурсів.

Стратегічне планування принципово відрізняється від інших видів планування, які мають місце в управлінні, таких як оперативне, тактичне і довгострокове. Ця відмінність полягає у спрямуванні вектора планування. Традиційно він направлений з минулого (теперішнього) у майбутнє. Стратегічне планування передбачає вибудову вектора аналізу і прийняття управлінських рішень з майбутнього в сьогодення.

При цьому необхідно буде відповісти на такі питання: «Як є?», «Для чого ви існуєте?», «Куди ви хочете рухатися?», «Що необхідно зробити?», «Як конкретно ви будете це робити?» і «Де ви знайдете необхідні ресурси?».

Як бачимо, все починається з відповіді на питання «Як є?». Тобто, процес планування починається з повного аналізу ситуації - чесного, неупередженого, максимально об'єктивного. Необхідно описати поточний стан справ: якою є ситуація на даний момент, з якими показниками, успіхами та невдачами ми підходимо до вироблення стратегії, які загрози існують на шляху до нашої мети.

Для цього збирається повна інформація про внутрішнє середовище організації, її конкурентів, ситуації на ринку і про все інше, що так чи інакше може вплинути на роботу. На підставі цієї інформації вирішується, якими конкретно видами діяльності слід зайнятись, які послуги запровадити, яку підтримку слід надати структурним підрозділам тощо, тобто, обираються стратегія і тактика.

Найбільш простою та зручною технологією для аналізу ситуації є SWOT–метод. Він полягає у виявленні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації, розподілу

¹ Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посібник. - К. : Центр учбової літератури, 2009. - С.29.

їх на чотири категорії - **Strengths** (сильні сторони), **Weaknesses** (слабкі сторони), **Opportunities** (можливості) і **Threats** (загрози) - та встановленні зв'язків між ними.

Акронім SWOT був вперше застосований у 1963 році професором К. Ендрюсом на конференції з проблем бізнес-політики в Гарварді. Через два роки професори цього університету Леранед, Крістенсен, Ендрюс і Гут запропонували технологію використання SWOT-моделі для розробки стратегії поведінки фірми. Вони розробили схему, яка являла собою послідовність кроків для вибору стратегії.

Метод отримав розповсюдження та визнання, витримав перевірку часом і досі доводить свою необхідність як важливий елемент раціоналістичного підходу для розробки та реалізації стратегії організації. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюється тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба в пошуку, розробці та застосуванні методів організації такої роботи.

Зараз SWOT-аналіз - один з найпоширеніших методів аналізу, оскільки завдяки концептуальній простоті та наочності його можна застосовувати практично в будь-якій сфері діяльності. Об'єктом аналізу може бути не тільки організація, але й інші соціально-економічні об'єкти: галузі економіки, міста, наукова сфера, некомерційні організації, окремі товари і послуги, сайти, персони тощо. Стосовно бібліотек це може бути як аналіз діяльності установи в цілому, так і окремих сегментів - традиційних і нових послуг, документного фонду (наприклад, його відкритості та доступності), соціокультурних заходів, «побутової» інформації для громадян, персоналу, оснащеності тощо.

Елементи SWOT-аналізу організації поділяються на дві групи - фактори внутрішнього і зовнішнього середовища.

Фактори внутрішнього середовища - це сильні і слабкі сторони книгозбірні. Вони мають найбільший вплив на успіх її діяльності, а головне — працівники можуть їх контролювати - посилювати чи усувати.

Сильні сторони (Strengths) - це те, що ваша установа робить добре, що виділяє вас на фоні конкурентів, ті переваги, які ви і ваші послуги мають перед іншими установами і організаціями. Наприклад, такими перевагами можуть бути: статус визнаного лідера, досвід проектної та фандрейзингової діяльності, інноваційна активність, ефективна реклама, фінансова стійкість, унікальні проекти, спеціалізація, сильні партнери, цікаві заходи, креативні дослідження, залучення волонтерів, командна робота, безбар'єрний доступ, підвищена комфортність, обслуговування додаткових груп споживачів, широка номенклатура нових послуг тощо.

Слабкі сторони (Weaknesses) - це проблеми, які вимагають уваги. Тут необхідно максимально чесно перелічити області, в яких у вашій установі є складнощі: фінансові

проблеми, проблеми зростання, на що скаржаться користувачі бібліотеки, які потреби співробітників не вдалося вирішити.

Серед слабкостей книгозбірні можуть бути такі: відсутність чіткої стратегії, відставання в оновленні продуктів, вузька номенклатура послуг, несприятлива репутація або недостатньо сформований імідж, невідповідність фонду запитам користувачів, відсутність комфортних умов, необхідних сучасному користувачу бібліотеки, нестача комп'ютерної техніки, незадовільний стан матеріальної бази бібліотеки, відсутність корпоративної культури, недостатня кваліфікація персоналу, його старіння, брак потрібних навичок і професіоналізму, погіршення умов праці.

Фактори зовнішнього середовища - можливості і загрози. Вони перебувають поза контролем працівників бібліотеки, але їх варто враховувати і використовувати з максимальною віддачею чи застрахуватися від них.

Можливості (Opportunities) – це ті області, в яких ваші сильні сторони використовуються недостатньо. Подивіться, чи не з'явилися на ринку нові тенденції, що співпадають з вашими можливостями? Чи існують ніші послуг, до яких ви могли б добре вписатися, але ще не зайняли їх?

Можна навести такі приклади резервів для зростання: вигідне географічне положення (поруч з отримувачами послуг або в центрі населеного пункту), розширення асортименту бібліотечної продукції і послуг за рахунок долучення до електронного врядування, робота з новими групами населення (переселенці), підвищення кваліфікації персоналу шляхом дистанційної освіти або участі у тренінгах, залучення коштів благодійних фондів.

Загрози - це фактори зовнішнього середовища, які можуть завдати шкоди вашій діяльності. Задумайтеся, чи не стають ваші конкуренти сильнішими (наприклад, у книжкових магазинах можна почитати книги, відвідати читацькі конференції, побувати на зустрічі з письменником і навіть взяти видання додому на певний час), чи не з'являються нові тенденції, які роблять очевидними ваші слабкості?

До загроз можна віднести нестабільну політичну і економічну ситуацію в країні, зростання цін на книги та періодичні видання, зміну потреб користувачів, зростання конкуренції, розрив відносин з партнерами або припинення їх діяльності, несприятливі демографічні зміни, зміни уподобань і смаків споживачів послуг. При цьому намагайтеся відзначити найбільш суттєві фактори.

Таким чином, сильні і слабкі сторони - це фактори внутрішнього середовища організації, отже - їй підконтрольні. Можливості і загрози пов'язані з характеристиками зовнішнього середовища і непадвладні впливу організації. Як зазначає О. Романюк, «Не потрібно боятися показувати в SWOT-аналізі слабкості і загрози. На перший погляд може здатися, що нерозумно самому розкривати свої слабкості, але таке враження оманливе. Не

забудьте, що з планом роботи бібліотеки знайомляться представники влади, які крім сильних сторін бібліотечної установи оцінюють і те, наскільки ґрунтовно враховані загрози і слабкості. До того ж, знаючи про свої слабкості і загрози, легше їх уникнути або попередити»²

Під сильними і слабкими сторонами, можливостями і загрозами можуть ховатися найрізноманітніші чинники. Причому кожен елемент в залежності від ситуації може переходити у свою протилежність.

Позитивні сторони SWOT-аналізу:

- це універсальний метод, який може застосовуватися у найрізноманітніших сферах економіки та управління. Його можна адаптувати до об'єкта дослідження будь-якого рівня (продукт, товар, послуга, організація, підприємство, конкуренти, регіон, країна, окрема персона тощо);
- це гнучкий метод з вільним вибором елементів, що аналізуються, залежно від поставлених цілей (наприклад, бібліотеку можна аналізувати в цілому, з точки зору комфортності середовища, сервісності обслуговування, готовності персоналу до інновацій тощо);
- це простий, легкий у застосуванні метод;
- може використовуватися як для оперативної оцінки, так і для стратегічного планування на тривалий період;
- надає можливість сформулювати у вигляді логічно узгодженої схеми взаємодію сил, слабкостей, можливостей та загроз, які супроводжують функціонування організації;
- допомагає систематизувати всю наявну інформацію і приймати зважені рішення;
- сприяє визначенню перспектив організації та виявленню оптимального шляху розвитку;
- надає можливість розширити і закріпити конкурентні переваги, знайти варіанти успішного існування організації.

Негативні сторони SWOT-аналізу:

- SWOT-аналіз показує тільки загальні фактори, конкретні заходи для досягнення цілей потрібно розробляти окремо;
- часто відбувається лише констатація факторів без виявлення основних та другорядних, без детального аналізу взаємозв'язків між ними;
- аналіз дає переважно статичну картинку, а не бачення розвитку у динаміці;
- результати, як правило, представляються у вигляді якісного опису, хоча для

²Романюк О. Особливості бібліотечного SWOT-аналізу.- Режим доступу: <http://olga-methodlibkyiv.blogspot.com/2011/01/swot.html>

оцінки ситуації часто потрібні кількісні параметри;

- SWOT-аналіз є доволі суб'єктивним і надто залежить від позиції, досвіду, знань того, хто його здійснює, від уміння обґрунтовано співставляти численні фактори і брати до уваги їх складні взаємозв'язки;
- для якісного проведення SWOT-аналізу необхідне залучення великих масивів інформації з різних сфер;
- притаманна методу простота може призвести до поспішних висновків, наповнених невизначеними або двозначними поняттями («експлуатаційні характеристики», «сучасне обладнання» тощо).

Таким чином, SWOT-аналіз не позбавлений недоліків, його не варто розглядати як якусь панацею. Він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок.

Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа. SWOT змушує замислитися над ситуацією, що склалася, подумати над перспективою, допомагає уникнути розробки неадекватних заходів, які «гасять» можливості, приймаючи їх за загрози.

Крім того, застосування цього методу аналізу допоможе здійснити початкову оцінку поточної ситуації і сприятиме поступовому виробленню стратегії. Причому, SWOT дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей — адаптації до середовища чи формування впливу на нього.

Корисна порада:

Оцінюючи реальний стан справ, не варто проїматися зневірою. Так, проблеми є. І їх потрібно вирішувати. Хронічний песимізм, як і клінічний оптимізм, тут не допоможуть. Необхідне чітке розуміння ситуації, яке дасть можливість уникнути похибок і помилок.

Крім того, незважаючи на труднощі, варто орієнтуватися не на виживання, а на розвиток.

Технологія проведення SWOT-аналізу

Правила SWOT-аналізу ³

1. *Фокусуйте SWOT-аналіз.* Загальний аналіз, який охоплює всю роботу ЦБС (бібліотеки), буде занадто узагальненим, якщо вас цікавлять можливості конкретних сегментів. Фокусування SWOT-аналізу забезпечує виявлення найбільш важливих сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. У якості сегментів можемо вибрати роботу за яким-небудь напрямком діяльності, програмою чи проектом.

Разом з тим, складання плану на наступний рік радимо починати зі SWOT-аналізу діяльності ЦБС чи бібліотеки в цілому, доповнивши його аналізом окремих сегментів (маркетинг, соціокультурна діяльність, інформаційно-бібліографічний сервіс, менеджмент, забезпечення доступності послуг, запровадження інновацій, сприяння патріотичному вихованню тощо, залежно від вибраних пріоритетів).

2. *Уясніть відмінності між елементами SWOT:* силами, слабкостями, можливостями і загрозами. Сильні і слабкі сторони – це внутрішні риси організації, отже, їй підконтрольні. Можливості та загрози пов'язані з характеристиками ринкового середовища і невіддільні впливу організації.

Наприклад, ми самі можемо визначати коло послуг для користувачів - це фактор внутрішнього середовища, але перелік платних послуг невіддільний нам - це фактор зовнішнього середовища. Дружний, згуртований, націлений на інновації персонал - це сильна внутрішня сторона бібліотеки. Відсутність у 50 відсотків працівників знання основ комп'ютерної грамотності - слабка внутрішня сторона. Проведення тренінгів регіональним тренінговим центром - зовнішня можливість, яку можна використати для усунення цієї слабкості. Припинення фінансування заходів з підвищення кваліфікації (проїзд, проживання, добові) з боку органів місцевого самоврядування - зовнішня загроза. Виїзні тренінги РТЦ, дистанційна освіта, залучення волонтерів для навчання персоналу - зовнішні можливості. Наявність спеціаліста з інформаційних технологій у штаті центральної бібліотеки та можливість використання його для навчання персоналу - внутрішня сила.

3. *Сильні і слабкі сторони можуть вважатися такими* лише у тому випадку, коли їх так сприймають споживачі і конкуренти. Пам'ятайте, що аналіз має бути орієнтованим на споживача, а не всередину організації. Користувачу байдуже, з яких причин не працює підйомник, якщо йому терміново потрібна книга. За словами П. Дракера, "Бізнес не визначається назвою компанії, її статусом або формою організації. Його визначає бажання задовольнити споживача, коли він придбаває продукт або послугу. Отже, на питання: "Яким є

³ Питер И. Д. Практическое руководство по сегментированию рынка // <http://www.marketing.spb.ru/lib-research/swot.htm?printversion>

мій бізнес?», можна правильно відповісти, якщо подивитись на нього з іншого боку, з точки зору споживача та ринку»⁴

Наприклад, у місті Токмаку розміщено 2 інтернет-центри неподалік один від одного. Працівники обох книгозбірень можуть розцінити наявність такої структури як свою силу. Споживачі ж порівнюватимуть час роботи, якість обслуговування, консультаційний супровід, рівень навчальних програм, загальну атмосферу. Значення матимуть безперебійність роботи техніки, швидкість Інтернету, наявність Wi-Fi зон, зручність розташування, вентиляція приміщення і багато інших факторів.

4. *Будьте об'єктивними.* Якісна оцінка завжди буває частково суб'єктивною. Мірилом істинності оцінок бібліотекарів повинна бути знову ж таки їх орієнтація на потреби користувачів, лояльність і дружелюбність у ставленні до них. Не можна доручати аналіз одній людині, оскільки він буде не таким точним і глибоким, як аналіз, здійснений у вигляді групової дискусії та обміну думками. Найкращий формат проведення – мозкова атака в межах групи людей, які добре знають ситуацію.

Використовуйте різноманітну вхідну інформацію. Це можуть бути результати спеціальних досліджень і громадських обговорень, листи, статистичні дані, звіти, публікації, інформація від волонтерів, коментарі користувачів на сайті бібліотеки, Книги скарг і пропозицій тощо. SWOT-аналіз - це не просто перелік підозр менеджерів. Він має якомога більшою мірою базуватися на об'єктивних фактах і даних досліджень.

Розглядаючи чергову заяву, корисно поставити собі такі питання:

- Чи впевнені ми, що так є насправді?
- Наскільки ми впевнені?
- Звідки ми це знаємо?
- Чи можливо, що це незабаром зміниться?
- Чи має ця заява відношення (значення, сенс) для наших користувачів?
- Чи розглянули ми цю позицію стосовно конкурентів?

Потрібно бути готовим до того, що нетрадиційні способи вимірювання ефективності діяльності закладу можуть дати неочікувані результати, які підірвуть усталені уявлення і не впишуться у бібліотечну статистику.

5. *Уникайте занадто великих і двозначних заяв.* Дуже часто подібні твердження скоріше за все нічого не означають для більшості споживачів послуг. Чим точніші формулювання, тим кориснішим буде аналіз. Наприклад, недоречно писати про «падіння духовного рівня підростаючого покоління», коли мова йде про інформаційно-бібліографічну грамотність підлітків у конкретній бібліотеці.

⁴Бехтерева В. Алгоритм проведення аналіза:// <http://www.rulesplay.ru/materials/articles/item/114-swot-analysis>

Алгоритм проведення аналізу ⁵

- Складання списку сильних і слабких сторін
- Складання списку загроз і можливостей
- Встановлення зв'язків між різними елементами списків
- Позиціювання різних варіантів.

Крок 1. Опишіть базові цілі організації, проясніть причини розвитку саме цих напрямків, обговоріть спонукальні мотиви.

Крок 2. За допомогою стікерів зафіксуйте сильні і слабкі сторони організації, відповівши на запитання. Приклади питань:

Сильні сторони.

- Чим ми сильні у технологіях?
- Які сильні сторони у нашого персоналу?
- Яка сильна сторона нашого бренду?
- За що нас люблять клієнти?
- Що ми вміємо робити добре?
- Що дає змогу нам розвиватися?
- Що є стрижнем нашої організації?
- В яких ще сферах ми великі молодці?

Слабкі сторони.

- Що заважає активному розвитку організації?
- Що перешкоджає реалізовувати інновації?
- У чому ми поки що слабкі?
- У чому відсталість наших технологій?
- У чому недоліки нашого маркетингу?
- Яких помилок ми допускаємося?

Крок 3. Згрупуйте отримані результати. Обговоріть отримані результати. Запишіть висновки на окремому листку.

Крок 4. Ризики. Згадайте слабкі сторони. Які ризики вони тягнуть за собою?

- Що може вам завадити?
- Що проти вас роблять конкуренти?
- Які бар'єри вам можуть зустрітися на шляху?
- До чого вам потрібно бути готовими?

Крок 5. Перенесіть стікери на шаблон. Згрупуйте.

Крок 6. Уважно подивіться на сильні сторони. Які можливості вони вам дають? Дайте відповіді на питання:

- Як ми можемо використати наші сильні сторони?
- Що дозволить нам стати успішними?
- Чим ми вигідно відрізняємося від конкурентів?
- Які можливості ми ще не використовуємо?
- Як ризики можна перетворити на можливості?

Крок 7. Прорахуйте все, що записано у квадраті “Можливості”, додайте, якщо з'явилися нові ідеї. Проаналізуйте ще раз зміст трьох інших квадратів. Що ще можна перевести у можливості? Наскільки великі ризики? Що можна зробити, щоб знизити їх вплив або використати для збільшення зростання? Як підготуватися до неприємностей? Зафіксуйте відповіді у квадраті “Можливості”.

Характерні помилки при здійсненні цього етапу аналізу:

1. Змішується «зовнішнє» і «внутрішнє», наприклад, дуже часто в «сили» потрапляє «Велика клієнтська база». Внутрішнє – це те, чим організація, фірма, володіє, управляє. Відповідно, клієнтами управляти не можна, вони завжди будуть «зовні». Всередині можуть бути товари, послуги, бібліотечний простір, менеджмент тощо. Аналогічно, персонал завжди всередині, зовні може бути стан чи динаміка ринку праці.

2. Плутаються факти й оцінки, часто з'являються фрази на зразок: «недостатня лояльність», «відсутність реклами», «висока якість» тощо. В дійсності, фактами є: «відтік клієнтів на N%», «недостатня кількість документів: книгозабезпеченість на 1 жителя - N примірників», «значна кількість відмовлень - відсоток від загальної кількості замовлень» тощо.

3. Одні й ті самі факти заносяться одночасно як «плюси» і «мінуси».

Обробка даних

Найпростіша форма представлення результатів SWOT-аналізу — таблиця, в якій фіксуються основні елементи за представленими чотирма категоріями.

У кожному стовпчику виділяються найбільш важливі фактори (не більше 10 на квадрант, а краще 3-5), ранжовані за важливістю. Підкреслимо, що SWOT-аналіз починається з глибокого дослідження ринку, продукту, конкурентів, і т. п. Його чорновий варіант може мати декілька десятків позицій, з яких врешті-решт вибираються найголовніші.

Далі складаємо матрицю SWOT-аналізу. Вона містить 4 розділи і 4 поля.

	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
<i>Сильні сторони</i>		
1.	ПОЛЕ «СиМ»	ПОЛЕ «СиЗ»
2.		
3.		
<i>Слабкі сторони</i>		
1.	ПОЛЕ «СлМ»	ПОЛЕ «СлЗ»
2.		
3.		

Зліва виділяються розділи сильних і слабких сторін, в які вносяться всі виявлені на першому етапі аналізу характеристики бібліотеки. У верхній частині матриці виділяються розділи можливостей і загроз, виявлені на другому етапі. На перетині розділів утворюються поля для подальшого дослідження:

СиМ (сила/можливості);

СиЗ (сила/загрози);

СлМ (слабкість/можливості);

СлЗ (слабкість/загрози).

На кожному з полів слід розглянути всі можливі комбінації та виділити ті, які необхідно врахувати при розробці стратегії розвитку бібліотеки.

1. Як за допомогою сильних сторін ми можемо скористатися можливостями? По вертикалі пишемо виділені сильні сторони, по горизонталі - можливості. На перетині сильної сторони і можливості відповідаємо на питання.

2. Як сильні сторони допомагають нейтралізувати загрози? По вертикалі — сильні сторони, по горизонталі — загрози. Відповідь — на перетині параметрів.

3. Які слабкі сторони заважають нам скористатися можливостями? По вертикалі — слабкі сторони, по горизонталі — можливості.

4. Як слабкі сторони збільшують наші загрози, які наші ризики? По вертикалі — слабкі сторони по горизонталі — загрози.

Як це робиться на практиці детально показує Т. Б. Павленко (Харківський національний медичний університет) у своїй праці “SWOT-аналіз як інструмент стратегії розвитку бібліотеки університету” (Додаток А)⁶.

⁶ Павленко Т. SWOT-аналіз як інструмент стратегії розвитку бібліотеки університету. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // repo.knmu.edu.ua/bitstream/.../3852/3/Павленко%20Т.Б_SWOT.pdf.

З матриці очевидно, що найбільш сприятливі можливості діяльності бібліотеки відкриває *поле СuМ*. Дане поле дозволяє використовувати сильні сторони, щоб отримати віддачу від наявних можливостей. Ця комбінація утворює стратегію розвитку. В нашому випадку головний упор варто зробити на впровадженні новітніх технологій для якісного забезпечення потреб користувачів. Слід також звернути увагу на розширення асортименту послуг та сервісів з урахуванням маркетингових підходів. Явною перевагою бібліотеки є до того ж стабільна команда професіоналів, підтримка керівництва та партнерство з кафедрами.

Поле СлМ дозволяє за рахунок можливостей намагались подолати наявні у бібліотеки слабкості. Ця комбінація утворює стратегію внутрішніх перетворень принаймні у двох проблемних сферах – матеріально-технічної бази та кадрів.

Одним з рішень браку робочих площ є аналіз ефективності використання наявних приміщень з метою виявлення можливого потенціалу чи їх реструктуризації. Високий віковий ценз співробітників можна знизити за рахунок залучення до бібліотеки молодих фахівців, а психологічні бар'єри та стереотипи подолати шляхом професійного розвитку персоналу. Проблема недостатньої кількості автоматизованих робочих місць вирішується впровадженням новітньої технології WiFi-доступу до Інтернет, що дає користувачам можливість підключення власних мобільних пристроїв.

Поле СuЗ передбачає використання сил бібліотеки для усунення можливих ризиків. Ця комбінація використовується як стратегія потенційних переваг. Підтримка керівництва університету є запорукою для подолання загрози обмеженості фінансування. При постійному дорожчанні друкованих видань слід обмежитися придбанням періодичних видань і книг, що цілком відповідають спеціалізації університету, а також розглянути можливості використання електронних ресурсів відкритого доступу. Інноваційна діяльність є відповіддю прихильникам думки про занепад бібліотек і зниження престижності професії бібліотекаря.

Поле СлЗ – найнебезпечніше для бібліотеки. Для нього характерні слабкість позиції бібліотеки і небезпека можливих загроз. Ця комбінація розглядається як обмеження стратегічного розвитку. Так, економічна нестабільність і брак коштів є вироком для застарілої матеріально-технічної бази бібліотеки. Відсутність автоматизованих робочих місць може суттєво завадити задоволенню потреб користувачів щодо більш значущої для них електронної інформації. Високий віковий ценз співробітників підкреслює зниження престижності професії, а громадська думка про занепад бібліотек знаходить своє підтвердження, коли доводиться стикатися з психологічними бар'єрами та стереотипами у працівників”.

Отже, для бібліотеки, яку ми розглядаємо, можна рекомендувати маркетингову стратегію як систему управління та трансформації бібліотеки в сучасних умовах через:

вивчення потреб, формування та стимулювання попиту користувачів, розробку та впровадження нових бібліотечних сервісів, продуктів і послуг;

участь бібліотеки у створенні та обміні ідеями та інноваціями, використання новітніх технологій та інноваційного досвіду;

підтримку бібліотечного управління та бібліотечних фахівців для оптимізації внутрішньої структури бібліотеки, зростання позитивного іміджу професії та підвищення професійної компетентності співробітників;

зміну ставлення до бібліотеки, її будівлі та приміщення як консервативної установи для організації комфортного бібліотечно-інформаційного середовища і підвищення престижу бібліотеки.

Таким чином, за результатами ситуаційного аналізу можна визначити, наскільки адекватно бібліотека здатна реагувати на виникаючі внутрішні проблеми, а також накреслити перспективні точки росту, які можуть стати основою її позитивного просування в рамках загальної стратегії розвитку університету.

Комбінації елементів SWOT-аналізу та утворені ними стратегії:

Комбінації різних елементів SWOT-аналізу утворюють певні стратегії.

1. Комбінація «можливості — сильні сторони» утворюють стратегію розвитку.
2. Комбінація «можливості — слабкі сторони» утворюють стратегію для внутрішніх перетворень.
3. Комбінація «загрози — слабкі сторони» розглядається як обмеження стратегічного розвитку.
4. Комбінація «загрози — сильні сторони» використовується як стратегія потенціальних переваг.

Підсумки можна перевести також в електронний вигляд за допомогою вбудованих шаблонів для SWOT-аналізу в програмах Mural.ly і ConceptDraw Pro.

Як слушно зазначає Т. Павленко, “Проведення SWOT-аналізу – не самоціль. Він є лише засобом, зручним інструментом, що показує виклики та загрози, які в іншому випадку можна було б пропустити, та допомагає зосередитися на тих областях, де є найбільші можливості. SWOT-аналіз передбачає інтерактивне використання матриці. Після її заповнення бібліотека має опрацювати багато різноманітної інформації. Аналіз уточнює цю інформацію, підкреслює найбільш важливі результати та виявляє головні чинники сталого розвитку”.⁷

⁷ Павленко Т. SWOT-аналіз як інструмент стратегії розвитку бібліотеки університету. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // repo.knmu.edu.ua/bitstream/.../3852/3/Павленко%20Т.Б_SWOT.pdf.

**SWOT-анализ,
подготовленный по итогам первого года работы
интегрированных (объединённых со школьными) сельских библиотек⁸**

<u>Сильные стороны</u>	<u>Слабые стороны</u>
<p>1. При объединении ресурсов библиотеки сохранили статус сельских.</p> <p>2. Библиотеки остались в сети публичных библиотек, с комплектованием и методическим руководством.</p> <p>3. Кадры библиотек работают на полную ставку.</p> <p>4. Условия труда и материально-техническая база библиотек улучшились в связи с ремонтом.</p> <p>5. Расширилась читательская аудитория за счёт привлечения в библиотеку педагогов, родителей, школьников.</p>	<p>1. Библиотеки находятся на расстоянии от Центральной библиотеки.</p> <p>2. Помещения библиотек находятся в разных условиях (в школе, в сельисполкоме, в доме культуры).</p> <p>3. Расстояние от библиотеки до школы разное.</p> <p>4. Автоматизированы пока три библиотеки.</p> <p>5. Нет нормативных документов и чёткой технологии работы интегрированной библиотеки.</p>
<u>Возможности</u>	<u>Угрозы</u>
<p>1. Привлечение внимания коллег к проблеме объединения сельской и школьной библиотек.</p> <p>2. Принятие законодательных документов о работе таких библиотек на республиканском уровне.</p> <p>3. Борисовская ЦРБ им. И. Х. Колодеева станет экспериментальной и опытной площадкой по разработке технологии работы интегрированной библиотеки.</p>	<p>1. Уменьшение количества населения в сельской местности и, как следствие – возможное закрытие некоторых школ.</p> <p>2. При увеличении количества таких библиотек может снизиться качество их комплектования.</p> <p>3. В планы работы библиотек могут добавить работу с учебниками.</p> <p>4. Недовольство жителей, родителей, педагогов распорядком работы библиотеки, наличием платных услуг, качеством комплектования.</p>

⁸Копуток Е. Отчеты. Отчеты? Отчеты! // <http://selskajabiblioteka.blogspot.com/search/label/SWOT-анализ>

Анализ сильных и слабых сторон деятельности библиотеки-филиала в Бремен-Хухтинге

Сильные стороны (плюсы)	Слабые стороны (минусы)	Предложения и мероприятия
1. Местоположение в городском районе		
Идеально для учащихся школы	Далеко от остановок общественного транспорта	Принять меры по повышению привлекательности местоположения
	Нет указателей б-ки в районе	Разместить систему указателей б-ки в районе
	Находится далеко от центра, транспортных артерий и мест торговли	Открыть филиал в Центре имени Роланда
	Жилой район непосредственно не примыкает к б-ке	Перебазировать б-ку ближе
2. Площадка перед входом, вход в библиотеку		
Наличие лифта	Боковой вход, не видимый с улицы	Повесить указатель б-ки со стороны улицы
	Старая непривлекательная лестница при входе	Отремонтировать лестницу
	Нет стоянок для велосипедов	Оборудовать места для велосипедов
	Площадка перед школой и вход не указывают и не рекламируют библиотеку	Улучшить оформление входа, подключить к наглядной рекламе б-ки площадку перед школой.
	Учащиеся не знают о работе б-ки. Находится на 2 и 3 этажах школы, нет возможности для самопредставления	Перенос входа на улицу, переезд на первый этаж.
	Не соответствует требованиям для использования инвалидами	Учесть требования по оснащению общественных зданий для инвалидов (разметка, звуковые сигналы и т.п.)
	У взрослых возникают сомнения о предназначении библиотеки: для всех или только школьников	Сделать более понятной вывеску библиотеки
3. Внешний вид и помещения		
Много места для информации о б-ке	Старая, не соответствующая запросам мебель в детском и юношеском отделах	Приобрести новую мебель для детского и юношеского отделов
Сотрудники следят за состоянием здания и помещений Удовлетворительное состояние и меблировка помещений	Нет средств на капитальный и косметический ремонт	Изыскать средства на ремонт и улучшение оптического восприятия.
	Отсутствие отдельного юношеского отдела	Создать специальный отдел для юношества
	Непрофессиональное	Оптимизировать расстановку

	размещение журналов	журналов, приобрести соответствующую мебель
	Галерея на 2 этаже не оборудована	Оформить галерею наглядными пособиями. Организовать читательское кафе
4. Выдача материалов из фонда		
Планируется полностью автоматизированная библиотечно-библиографическая система	На данный момент трудоемкая и не ориентированная на пользователя ручная технология	Полностью перевести на автоматизированный режим
5 Работа с персоналом		
Мотивированная, открытая, восприимчивая к инновациям команда	Сокращение персонала за 12 лет на 35%	Увеличение числа сотрудников (по возможности, с библиотечным образованием)
6 Связи с общественностью и прессой		
Постоянное отражение работы б-ки в местной прессе	Паблик-релейшнз занимается лишь один человек - заведующий ф-лом	Подключение других сотрудников к паблик рилейшнз
Хорошие контакты с редакциями, деятелями культуры		
Регулярные крупные мероприятия в Хухтинге с большим рекламным эффектом		
7. Работа с целевыми группами		
Кооперация с другими учреждениями	Отсутствие внимания к молодежи	Проявление особой заботы о молодежи (создание специального отдела, увеличение фонда, оборудование АРМ, увеличение набора аудиовизуальных материалов, активная презентация беллетристики, организация массовых и групповых мероприятий и др.)
	Отсутствует особое обращение к 40- и 60-летним, их мало среди пользователей	Усиленное привлечение людей этого возраста, (закупка справочной литературы, путеводителей, учебников и аудиосредств по изучению иностранных языков, обращение через электронную почту и пр.)

SWOT-аналіз, здійснений відділом маркетингу бібліотеки для дітей м. Сиктивкар⁹

	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
	М1 Нові технології, програмне забезпечення М2 Організація курсів підвищення кваліфікації для співробітників М3 Наявність попиту на платні послуги М4 Наявність попиту на традиційні бібліотечні послуги М5 Грантові заявки, проектна діяльність	З1 Зміна потреб користувачів бібліотеки З2 Поява нових бібліотек у даному районі З3 Несприятливі демографічні зміни З4 Економічна нестабільність у країні
<i>Сильні сторони</i> С1 Гарна репутація серед користувачів бібліотеки С2 Низька плинність кадрів С3 Надання якісних послуг С4 Висока кваліфікація персоналу С5 Здатність до інновацій	С1 – М4 С2 – М2 С5 – М1	С3 – З2 С3 – З1
<i>Слабкі сторони</i> Сл1 Стара оргтехніка Сл2 Недостатній спектр додаткових послуг і співробітників, здатних надавати ці послуги Сл3 Низькі маркетингові здатності у спеціалістів, які займаються цією діяльністю Сл4 Нездатність фінансувати зміни за рахунок власних коштів Сл5 Користувачі певного віку	Сл2 – М3 Сл3 – М2 Сл4 – М5	Сл2 – З2 Сл4 – З1 Сл5 – З3

Матриця свідчить про те, що бібліотека має достатньо сильних сторін, проте слабкості і загрози змушують шукати альтернативні джерела фінансування, запроваджувати сучасні послуги та формувати навички з їх надання. Керівництву можна рекомендувати: запровадити нові бібліотечні послуги (видавнича діяльність, сканування, демонстрація DVD, електронні послуги тощо); провести тренінги з їх надання, розширити штат, увівши посади психолога, соціолога, системного адміністратора, юриста); знайти партнерів і спонсорів для фінансової допомоги бібліотеці; фінансувати необхідні зміни за рахунок грантової і проектної діяльності.

⁹ Тарачева О. В. SWOT-анализ как инструмент планирования. Матрица состояния / О. В. Тарачева // Библиотечное дело. – 2007. – №11. – С. 33.

Список літератури

Бехтерева В. Алгоритм проведения анализа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <http://www.rulesplay.ru/materials/articles/item/114-swot-analysis>. – Название с экрана.

Бруй О. Процесно-орієнтована бібліотека: трансформаційна стратегія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://www.slideshare.net/ssuserecc734/bruyprocessorientedlibrary22-112012121209050126phpapp01>. – Назва з екрану.

Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.

Ковтун О. І. Стратегія підприємства: підручник. – Львів : Новий світ-2000, 2009. – 680с.

Копуток Е. Отчеты. Отчеты? Отчеты! [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <http://selskajabiblioteka.blogspot.com/search/label/SWOT-анализ>. – Название с экрана.

Мізюк Б. М. Стратегічне управління: підручник. – 2-е вид., переробл. і доповн. – Львів : Магнолія, 2007. – 392 с.

Павленко Т. SWOT-аналіз як інструмент стратегії розвитку бібліотеки університету [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // http://hero.knmu.edu.ua/bitstream/123456789/3852/.../Павленко_SWOT.pdf. – Назва з екрану.

Петч П. П. Анализ сильных и слабых сторон деятельности библиотеки // Науч. и техн. б-ки. – 1994. – №10. – С. 78-78.

Питер И. Д. Практическое руководство по сегментированию рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <http://www.marketing.spb.ru/lib-research/swot.htm?printversion>. – Название с экрана.

Рязанцева Л. М. Методология построения стратегической концепции учреждения культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <http://www.cultmanager.ru/magazine/archive/128/2932/>. – Название с экрана.

Романюк О. Особливості бібліотечного SWOT-аналізу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://olga-methodlibkyiv.blogspot.com/2011/01/swot.html>. – Назва з екрану.

Рязанцева Л. М. ЦБС: ориентиры на будущее : концепция стратегического развития библиотечного сообщества города Тамбова / Л. М. Рязанцева // Библиотечное дело. XXI век. – 2007. – №1. – С. 31-41.

Саминский А. Как делается SWOT-анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <http://saminsky.ru/archives/226>. – Название с экрана.

Синиця Н. Використання SWOT аналізу у розробці проектів та плануванні

[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.slideshare.net/olenabashun/swot-1-15310532>. – Назва з екрану.

Тарачева О. Роль SWOT-анализа в деятельности современной библиотеки // Новая библиотека. – 2007. – №12. – С. 28-31.

Тарачева О. SWOT-анализ, или способ определения «болевых» точек // Библиотека. – 2010. – №5. – С. 49-51.

Тарачева О. В. SWOT-анализ как инструмент планирования. Матрица состояния // Библиотечное дело. – 2007. – №11. – С. 32-33.

Управление библиотекой : учеб.-практ. пособие / сост. С. А. Аверьянов, А. Н. Ванеев, В. Г. Горев и др.; науч. ред.: А. Н. Ванеев, Ж. С. Шандрина и др. – СПб. : Профессия, 2003. – 302 с.: ил.; 22. – (Серия "Библиотека").