

УДК 027.7:339.138

SWOT-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІБЛІОТЕКИ УНІВЕРСИТЕТУ

Т. Б. Павленко

Харківський національний медичний університет

Дано поняття SWOT-аналізу, розкрито методику проведення SWOT-аналізу бібліотеки університету. Перераховані параметри, на які необхідно звернути увагу, наведено приклад стандартної матриці, яка використовується при його виконанні.

Дано понятие SWOT-анализа, раскрыта методика проведения SWOT-анализа библиотеки университета. Перечислены параметры, на которые необходимо обратить внимание, дан пример стандартной матрицы, которая используется при его выполнении.

Ключові слова: бібліотека університету, маркетингові інструменти, SWOT-аналіз, стратегічне планування, стратегія розвитку.

Ключевые слова: библиотека университета, маркетинговые инструменты, SWOT-анализ, стратегическое планирование, стратегия развития.

Key words: university library, marketing tools, SWOT-analysis, strategic planning, strategy development.

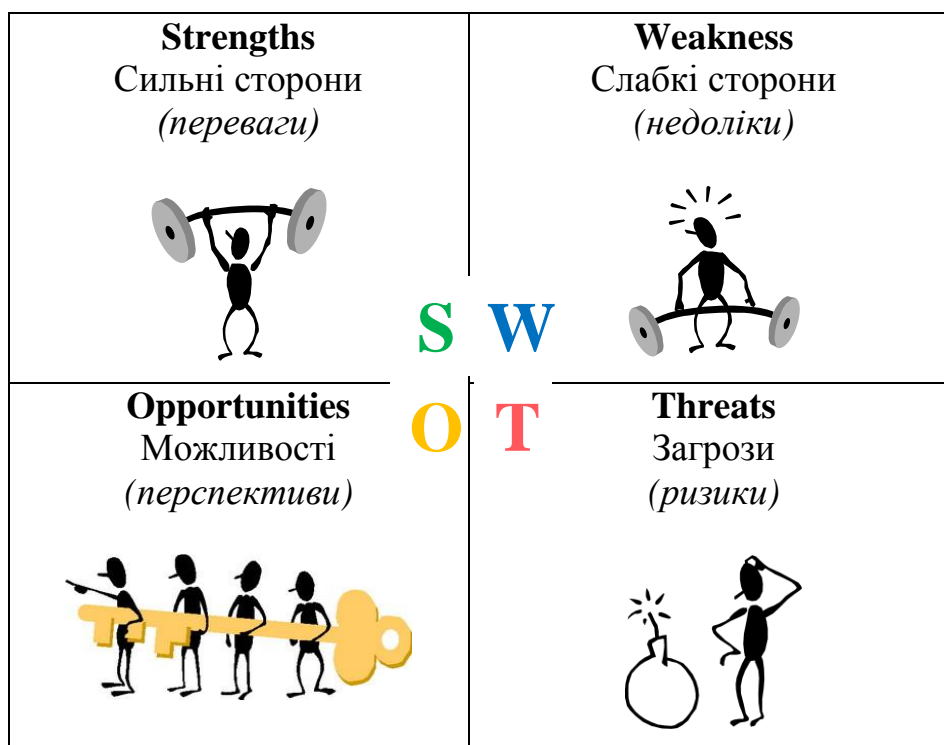
Соціально-економічні зміни та загальна інформатизація суспільства в Україні вимагають трансформації всієї сфери бібліотечно-інформаційної діяльності, переосмислення ролі і місця бібліотеки у новій медіа-реальності. Пошук інноваційних рішень, планування стратегії є нагальним завданням будь-якої бібліотеки.

Настав час відповідей на питання: Яке справжнє становище бібліотеки, яка стратегічна ситуація, в якій вона знаходиться? Якою керівництво бібліотеки хоче бачити її в майбутньому з урахуванням її призначення та потенціалу? Які

перешкоди можуть виникнути на шляху до поставленої мети? Що і як потрібно зробити, щоб досягти поставлених цілей?

Іноді складно визначити, що саме може зробити бібліотека. Іноді "те, що ми завжди робили" ускладнює розуміння того, "що ми насправді могли б зробити". Аналіз внутрішньої ситуації та оточення бібліотеки, який в теорії класичного маркетингу має назву SWOT-аналіз (SWOT analysis), є ефективним методом реалістичної оцінки загального стану бібліотеки і одним з ключових моментів стратегічного розвитку.

SWOT-аналіз, по суті, є самоаналізом і полягає в розділенні чинників і явищ (що сприяють досягненню мети або ускладнюють його) на чотири категорії:



Інакше кажучи, SWOT-аналіз дозволяє виявити і структурувати сильні і слабкі сторони бібліотеки, а також потенційні можливості і загрози. Досягається це за рахунок порівняння внутрішніх сил і слабкостей бібліотеки з можливостями її зовнішнього середовища. Залежно від ступеня відповідності окремих чинників робиться висновок про те, в якому напрямку бібліотека має розвивати свою стратегію.

Сильні і слабкі сторони – це внутрішні характеристики стану бібліотеки, які мають найбільший вплив на успіх її діяльності, які вона може контролювати і, відповідно, посилювати чи усувати. Можливості і загрози – фактори зовнішнього оточення, які є поза контролем бібліотеки, але які варто враховувати, на які слід реагувати і, відповідно, використовувати з максимальною віддачею чи застрахуватися від них.

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

Технологія застосування SWOT-аналізу в цілому є поетапним процесом:

1. Складання переліку сильних і слабких сторін.
2. Складання переліку можливостей і загроз.
3. Заповнення спеціальної таблиці і встановлення зв'язку між різними елементами.
4. Підведення підсумків, оцінка результатів.

При складанні переліків слід враховувати, що занадто довгі списки призводять до неясності або розпливчастості і утруднюють виявлення дійсно важливих аспектів. Щоб уникнути цього, в аналіз треба включати тільки найбільш стосовні до справи чинники, які до того ж, слід проранжувати відповідно до їх важливості з точки зору виконання місії бібліотеки, тобто оптимізації бібліотечно-інформаційного забезпечення користувачів.

Визначення сильних сторін повинно ґрунтуватися тільки на фактах. При цьому не треба замовчувати наявність слабких сторін або принижати їх негативний вплив. Вміння визнаватися в слабкостях не менш важливе, ніж визначення сильних сторін бібліотеки. До того ж, знаючи про свої слабкості і загрози, легше їх уникнути або попередити.

Всі дані згодом зводяться в одну таблицю – матрицю, що складається відповідно з 4 розділів і 4 полів. Приклад початкових даних для SWOT-аналізу гіпотетичної бібліотеки університету наведено у додатку.

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

- *СiМ* (сила/можливості);
- *СiЗ* (сила/загрози);
- *СлМ* (слабкість/можливості);
- *СлЗ* (слабкість/загрози).

Комбінації різних елементів SWOT-аналізу утворюють певні стратегії (помічені різними кольорами). На кожному з полів слід розглянути всі можливі комбінації та виділити ті, які необхідно врахувати при розробці стратегії розвитку бібліотеки.

З матриці очевидно, що найбільш сприятливі можливості діяльності бібліотеки відкриває поле *СiМ* (зеленого кольору). 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* (голубого кольору) дозволяє за рахунок можливостей намагатись 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 *Сu3* (жовтого кольору) 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 *Сл3* (рожевого кольору) – 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 виразом 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, аналіз виконано, що далі? Підкреслимо, що 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.

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.

Аналіз дозволяє скласти перелік можливих дій для усунення слабких сторін бібліотеки, у тому числі за рахунок сильних; розробити варіанти розвитку бібліотеки при зміні зовнішніх факторів, способи використання сильних сторін для зменшення ризиків і т. д.

SWOT-аналіз є також визначальним фактором для складання попереднього списку найбільш важливих або бажаних бібліотечних заходів, продуктів та послуг. Добре складений попередній список пристосовує слабкі й сильні сторони бібліотеки до перспективних можливостей. Пріоритет має бути

наданий діяльності, що сприяє досягненню бібліотечної місії, успішному маркетинговому позиціонуванню бібліотеки та поліпшенню її іміджу.

Чи може бути зроблений якісний SWOT-аналіз не маркетингологом? Так! Якщо ви здатні відійти від своїх суб'єктивних оцінок, уважно пройти по параметрах SWOT, оцінюючи їх як би ззовні, беручи на себе роль потенційного або реального користувача чи просто стороннього спостерігача, то ви впораєтеся зі SWOT-аналізом. Головне – вміння мислити, вміння подивитися на свою бібліотеку, її успіхи і проблеми «поглядом зі сторони». Принципово важливо також визначити конкретну мету дослідження, інакше є ризик не досягти результату.

Оскільки SWOT-аналіз є універсальною методикою і в загальному вигляді не містить економічних категорій, його можна застосовувати для побудови стратегій з окремих напрямів діяльності. Завдяки цьому бібліотека мотивує себе аналізувати, вимірювати та пристосовувати до ситуації свої технологічні процеси, внутрішню структуру і нові ідеї.

**SWOT-аналіз
бібліотеки
університету**

Сильні сторони (Си)

Слабкі сторони (Сл)

		Висока репутация і довіра користувачів	Формування фонду відповідно до спеціалізації закладу	Надання якісних послуг	Підтримка керівництва університету, взаємодія з кафедрами	Інноваційна діяльність, впровадження інноваційного досвіду	Низька текучість кадрів	Компетентність персоналу	Недостатність робочих площ та приміщень	Недостатня кількість автоматизованих робочих місць	Високий віковий ценз співробітників	Психологічні бар'єри та стереотипи у працівників
Можливості (М)	Впровадження новітніх технологій											
	Розвиток системи електронних ресурсів											
	Розширення асортименту послуг та сервісів											
	Участь у корпоративних проєктах											
	Впровадження маркетингових заходів											
	Професійний розвиток персоналу											
	Залучення молодих фахівців											
Загрози (З)	Економічна нестабільність, обмеженість фінансування											
	Дорожчання друкованих видань											
	Зміна потреб користувачів											
	Громадська думка про занепад бібліотек											
	Зниження престижності професії											