

О. Романюк, заступник директора
Публічної бібліотеки імені Лесі Українки м. Києва

SWOT-АНАЛІЗ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІБЛІОТЕЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

*Знання дії залежить від знання причини
і містить в собі останнє.*

Б. Спіноза

СЬОГОДНІ SWOT-аналіз досить широко застосовується в різних сферах економіки та управління. Цей метод як інструмент управлінського обстеження (управлінського аналізу) можна використовувати на будь-якому підприємстві чи в установі для запобігання потраплянню в кризову ситуацію.

Технологія SWOT-аналізу, як її найчастіше трактують у навчальній та спеціальній літературі, полягає в характеристиці: внутрішнього (з виокремленням сильних і слабких сторін) і зовнішнього (із зазначенням можливостей і загроз) середовища установи.

Опис виконується за допомогою факторів, що не мають кількісної оцінки. Відомості щодо них заносяться в таблицю, і вони, як правило, не ранжуються за значимістю.

На перший погляд, SWOT-аналіз може освоїти будь-який бібліотечний аналітик-початківець (не потрібно знань математики, теорії ймовірності, статистики і т. п.). Насправді ж тут потрібні системні знання, обізнаність із ситуацією, досвід та інтуїція.

Абревіатура SWOT складається з початкових літер англійських слів: S – Strengths (сильні сторони), W – Weaknesses (слабкі сторони), O – Opportunities (можливості), T – Threats (загрози).

Сильні внутрішні сторони (Strengths) бібліотеки – це передусім достатня ресурсна база, професійні кадри та планове фінансування розвитку бібліотечних програм. Внутрішніми силами, до прикладу, є:

- відвідуваність бібліотеки і відсоток місцевого населення, яке користується бібліотечними послугами;

- асортимент пропонованих послуг;

- сучасні технології та підготовлений персонал (хто є працівники бібліотеки за основною освітою, наскільки вони кваліфіковані та досвідчені);

- фінансування (якою мірою воно відповідає потребам бібліотеки);

- рівень запозичення та впровадження кращого досвіду роботи вітчизняних і зарубіжних бібліотек;

- залучення коштів на потреби бібліотеки з додаткових джерел фінансування і т. п.

Слабкі сторони (Weaknesses) – це вузькі місця, наявність яких усвідомлюється і які, за необхідності, можливо самостійно усунути. Внутрішніми слабкостями є, наприклад:

- незадовільне управління якістю;

- недостатня кваліфікація бібліотечних працівників;

- відсутність навичок у працівників бібліотеки у сфері PR, публічного виступу;

- відсутність партнерів або слабо налагоджені зв'язки з іншими освітніми і соціальними закладами;

- погана репутація бібліотеки серед місцевого населення через недотримання бібліотечної етики і т. д.

Визначення *можливостей* (Opportunities) передбачає окреслення зовнішніх чинників, що можуть сприяти швидкому розвитку бібліотеки та її послуг. Зовнішні можливості – це фактори, що виникають незалежно від нас, але ми спроможні використовувати їх з користю для бібліотеки. Зовнішніми можливостями є, до прикладу:

- конкурси бібліотечних і соціальних проєктів, що оголошуються різними міжнародними та вітчизняними благодійними фондами;

- зміни в законодавстві, спрямовані на розвиток бібліотек та розв'язання гострих проблем, як-от відміна проведення тендерних процедур на закупівлю книг для бібліотеки;

- підтримання галузі державою в плані соціального захисту працівників бібліотек;

- виникнення нової групи користувачів у зв'язку з появою в районі обслуговування нового освітнього закладу чи установи і т. ін.

Загрози (Threats) можуть перешкоджати розвитку бібліотечної установи. Зовнішні загрози – це такі фактори, запобігти яким самі ми безпосередньо не можемо, але від яких можемо тим чи іншим способом застрахуватися. Наприклад, скорочення чисельності населення в регіоні й, у зв'язку з цим, прогнозоване зменшення кількості користувачів бібліотеки; зміни в технології; вторгнення на ринок інформаційних послуг дедалі більшої кількості конкурентів; зменшення фінансування у зв'язку з кризовою економічною ситуацією в країні та ін.

Аналіз, складений за методикою SWOT, дає змогу скласти адекватне уявлення про бібліотеку. З його допомогою оцінюється стан бібліотечної установи: чи здатна вона за рахунок внутрішньої діяльності протистояти зовнішнім загрозам, а також визначити, чи перешкоджають внутрішні слабкості використанню зовнішніх можливостей.

SWOT-аналізом рекомендується завершувати текстову частину плану роботи на наступний рік, а також використовувати його для звіту перед населенням, як це показано нижче на прикладі діяльності публічних бібліотек м. Києва в 2014 р. Зазвичай аналіз займає одну сторінку і відзначається лаконічністю, точністю та ясністю викладу. Вказуються від 3 до 10 сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Можна обмежитися однією фразою щодо кожного показника.

Не потрібно боятися показувати у SWOT-аналізі слабкості та загрози. На перший погляд може здатися, що нерозумно самому розкривати свої слабкості, але таке враження оманливе. Не варто забувати, що з планом роботи бібліотеки знайомляться представники влади, які, крім сильних сторін бібліотечної установи, оцінюють і те, наскільки ґрунтовно враховано в цьому документі загрози й слабкості. До того ж, знаючи про свої слабкості та загрози, легше їх уникнути або попередити.

Все вищезазначене стосується загальної методології SWOT-аналізу для планування та звітності роботи бібліотеки. Проте необхідно пам'ятати, що SWOT-аналіз є необхідною складовою написання проєктів для розвитку можливостей бібліотеки з конкретних напрямів діяльності. Перш ніж розпочати роботу над таким SWOT-аналізом, потрібно насамперед чітко визначити його сферу. Загальний аналіз буде недоречним для тих, кого цікавлять можливості бібліотеки з конкретних напрямів діяльності. Фокусування SWOT-аналізу на певному напрямі роботи забезпечує виявлення найважливіших

для нього сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

На основі результатів SWOT-аналізу можна сформулювати чотири різновиди стратегії:

- стратегію, що використовує сильні аспекти діяльності бібліотеки для реалізації можливостей;
- стратегію, що враховує сильні властивості бібліотеки для усунення загроз;
- стратегію, спрямовану на мінімізацію слабких аспектів бібліотеки за допомогою наявних можливостей;
- стратегію, спрямовану на мінімізацію слабких аспектів бібліотеки та усунення загроз.

При проведенні SWOT-аналізу потрібно бути об'єктивними, ґрунтуватися на реальних фактах і даних досліджень. Слід уникати узагальнень і двозначності.

SWOT-аналіз, що наводиться нижче, підготовлено на основі звітності публічних бібліотек м. Києва за 2014 р. При цьому важливу роль відіграло володіння ситуацією через постійне відстеження чіткого кола вторинної інформації.

ПУБЛІЧНІ БІБЛІОТЕКИ м. КИЄВА у 2014 р. SWOT-аналіз

МЕРЕЖА ПУБЛІЧНИХ БІБЛІОТЕК	
S – СИЛЬНІ СТОРОНИ	Сформована бібліотечна мережа, що об'єднує загальнодоступні публічні бібліотеки, котрі різняться своєю специфікою відповідно до віку користувачів, їх етносу, освітніх потреб, читацьких переваг. Відносна рівномірність розміщення бібліотек. Розвинута мережа нестационарних форм обслуговування (43 пункти). Відкритість бібліотек для всіх соціальних груп населення та безоплатність їх основних послуг.
W – СЛАБКІ СТОРОНИ	Невідповідність площ бібліотечних приміщень світовим стандартам: середня площа приміщень – 373 м², з них потребують капітального ремонту 25%, в аварійному стані – 3. Низький рівень модернізації приміщень та їх дизайну. Незадовільний рівень доступності приміщень бібліотек для людей з обмеженими фізичними можливостями – лише кожна третя бібліотека має пандуси (найкраща ситуація – в Оболонському та Святошинському районах, найгірша – в Дарницькому, Деснянському, Шевченківському). Режим роботи не завжди відповідає очікуванням і зручностям користувачів, особливо тих, хто працює (переважно до 19:00).
O – МОЖЛИВОСТІ	Встановлення принципово нових стосунків з органами влади і управління (виведення приміщення ЦМБ ім. Т. Шевченка зі списку об'єктів, що підлягають приватизації). Залучення спонсорів та волонтерів для вирішення дизайну фасадів бібліотечних приміщень (відділ літератури іноземними мовами Публічної бібліотеки імені Лесі Українки, ЦРБ ім. П. Тичини ЦБС Дніпровського району). Зонування бібліотечних приміщень (ремоделінг ЦРБ № 141 Деснянського району, ЦРБ ім. П. Тичини Дніпровського району; виділення зон відпочинку, колір, озеленення, фітодизайн). Творчий підхід до організації виставкової роботи (3D-виставки, інсталяції).
T – ЗАГРОЗИ	Зниження інтересу до читання і бібліотек у різних прошарків населення. Відсутність національної програми розвитку читання, де б бібліотекам відводилася головна роль в її реалізації. Складна соціально-політична ситуація, економічна криза і дефіцит бюджету. Як наслідок – обмеження фінансування на утримання бібліотек, відсутність – на розвиток. Збільшення кількості альтернативних бібліотекам інформаційно-комунікаційних формувань: коворкінгів, антикафе і креативних просторів. Вплив Інтернету на сприйняття традиційних бібліотек. Розміщення частини бібліотек у приміщеннях, збудованих для іншого соціального призначення, наприклад, дитячих садочків. Скорочення мережі, закриття певної кількості бібліотек.
ФОНДИ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ	
S – СИЛЬНІ СТОРОНИ	Систематизованість фондів, їх прозорість, відкритість у цілодобовому режимі (ЕК). Поєднання паперового формату документів та електронного. Формування електронної бібліотеки та повнотекстових баз даних. Взаємне використання фондів (ВСО та МБА).

W – СЛАБКІ СТОРОНИ	Обмеження/відсутність планомірного бюджетного фінансування комплектування фондів інформаційних ресурсів, у т. ч. передплати періодичних видань. Зниження актуальності фондів та їх кількості. Невідповідність якісного та видового складу бібліотечних фондів потребам користувачів. Відсутність фінансування, спрямованого на створення електронних копій рідкісних та раритетних видань; передплату доступу до легальних електронних бібліотек, повнотекстових баз даних правового характеру, періодичних видань. Проведення тендерних процедур для придбання книг. Проблема з отриманням головної публічної бібліотекою Києва обов'язкового регіонального примірника видань. Проблема збереження фонду (охоронна та протипожежна сигналізація, заборгованість користувачів).
O – МОЖЛИВОСТІ	Розвиток партнерства, залучення до благодійності окремих авторів, видавництв, фондів. Створення електронних колекцій, краєзнавчих артефактів. Креативна виставкова робота з реклами ретрофонду, віртуальні презентації. Реклама фонду на сайтах, у соціальних мережах, посилання на бестселери, нові надходження, списки для читання. Створення комфортних умов користування фондом у стінах бібліотек.
T – ЗАГРОЗИ	Утворення лакун у фонді, що вже не заповнити. Зниження рівня документовидачі. Амортизація, старіння фонду (обсяг нових надходжень за останні 5 років у фонди публічних бібліотек Києва становить лише 12% від сукупного обсягу фонду).
ПЕРСОНАЛ	
S – СИЛЬНІ СТОРОНИ	Доброзичливий, уважний персонал. 4-рівнева система підвищення фахового рівня. Діюча система обміну професійним досвідом. Професійне спілкування он-лайн: професійна група «Бібліотекарі київських публічних» у мережі Facebook, блоги методистів, користування е-поштою, професійні зустрічі. Система заохочення здібних та старанних працівників. 43% – працівники з вищою та середньою фаховою освітою. 37,5% – досвідчені працівники з більш як 20-річним стажем роботи в бібліотеці.
W – СЛАБКІ СТОРОНИ	Старіння кадрів. Вік кожного четвертого бібліотечного працівника більш як 60 років. Низький рівень можливостей, зокрема нестача технічних засобів для навчання персоналу. Недостатній рівень знань персоналу у сфері нових інформаційних технологій у зв'язку з їх швидкою мінливістю і розвитком. Відсутність ресурсів для стимулювання та закріплення кадрів, особливо IT-працівників. Певна негнучкість деяких працівників, небажання освоювати нові інформаційні технології. Схильність до збереження традиційних форм і методів роботи. Проблеми в доборі кадрів на посади відповідно до штатного розпису (з огляду на кваліфікаційні характеристики та вимоги до кандидатів на посаду).
O – МОЖЛИВОСТІ	Розвиток горизонтальних професійних комунікацій. Розвиток наставництва для молодих працівників на місцях. Виділення часу для систематичного навчання персоналу, щоденної самоосвіти. Розвиток волонтерського руху в бібліотеках. Реклама професії, покращання її іміджу, зокрема, через позиціонування бібліотек і окремих бібліотекарів в соціальних мережах.
T – ЗАГРОЗИ	Відсутність молодого кадрового потенціалу. Відсутність кваліфікованих IT-фахівців для вирішення завдань освоєння та впровадження нових інформаційних технологій. Значно нижча зарплата бібліотекаря порівняно з оплатою праці інших інформаційних спеціалістів. Зниження престижності професії.
ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ	
S – СИЛЬНІ СТОРОНИ	Наявність комп'ютерної, копіювальної, мультимедійної техніки. Ефективне веб-представництво бібліотек, 19 сайтів та понад 40 блогів, сторінки в соціальних мережах. Діючий Інтернет та доступ до інтернет-ресурсів для користувачів. Вільні зони Wi-Fi для користувачів. Е-читанки. Безоплатні курси комп'ютерної грамотності для персоналу та користувачів 24/7 доступ до е-каталогу (3 центральні міські бібліотеки та 3 ЦБС) й електронної бібліотеки, повнотекстових баз даних. Служба «Віртуальна довідка».

З ДОСВІДУ РОБОТИ

W – СЛАБКІ СТОРОНИ	Гостра нестача комп'ютерної техніки. Швидке старіння комп'ютерної техніки в умовах відсутності фінансування її оновлення. Відсутність ліцензійного програмного забезпечення. Низький рівень підключення бібліотек до Інтернету (55% усіх закладів підключені до дротового Інтернету). Лише 36 бібліотек надають послуги доступу до Інтернету користувачам (166 інтернет-місць, 1 місце на 2,8 тис. користувачів). Лише 53 бібліотеки (38%) мають вільну зону Wi-Fi. Відсутність єдиного бібліографічного центру для координації та кооперування роботи в AIBS MARK-SQL. Використання публічними бібліотеками міста різних програм (ALEPH та MARK-SQL). Відсутність IT-центру зі штатом фахівців для навчання персоналу, підтримки AIBS та впровадження їх модулів.
O – МОЖЛИВОСТІ	Створення додаткових автоматизованих робочих місць за кошти, що отримані від спонсорів (за 2014 р. – 20 АРМів). Розвиток медіаформатів, їх освоєння. Використання хмарних сервісів. Навчання користувачів, які потребують технологічних навичок. Розвиток е-урядування. Розширення мережі бібліотек із зоною Wi-Fi (з додаткових джерел фінансування).
T – ЗАГРОЗИ	Збільшення залежності населення від Інтернету для задоволення інформаційних та дозвілєвих потреб. Відсутність у частини населення технічних навичок користування Інтернетом та його сервісами. Технічні засоби постійно потребують заміни та обслуговування. Бібліотечна техніка та технології застарівають. Домашні комп'ютери киян та інтернет-зв'язок значно кращої якості.
БІБЛІОТЕЧНІ ПОСЛУГИ. ПРОГРАМИ ТА ПРОЕКТИ	
S – СИЛЬНІ СТОРОНИ	Диференційованість бібліотечних послуг та програмно-проектної діяльності. Безоплатність основних послуг. Наявність попиту на традиційні бібліотечні послуги. Низькі тарифи на додаткові сервісні послуги бібліотек. Інформаційні послуги в режимі: запитання – відповідь, консультативна допомога, корисна соціальна інформація для громадян. Інтенсивне обслуговування дітей у бібліотеках, залучення до читання. Проведення культурних і громадських заходів (виставки, лекції, фільми, концерти і т. ін., зустрічі людей похилого віку, представників етнічних груп, жінок, ін.). Можливості для творчої самореалізації та самовираження пересічних мешканців міста безоплатно. Розроблення та реалізація цільових програм та проектів, у т. ч. на засадах партнерства. Запозичення та впровадження кращого досвіду роботи вітчизняних і зарубіжних бібліотек.
W – СЛАБКІ СТОРОНИ	Низький рівень участі бібліотек у грантовій діяльності. Відсутність системи заохочення бібліотек до проектної діяльності. Відсутність у бюджеті статті на фінансування соціокультурної роботи.
O – МОЖЛИВОСТІ	Проведення заходів з вивчення інформаційних інтересів та потреб населення. Участь у загальноміських проектах з розвитку читання. Організація самостійних великих акцій і заходів; залучення членів громади до участі в роботі бібліотек через створення бібліотечних активів, команд волонтерів. Проведення публічних звітів щодо діяльності бібліотечних закладів. Відродження літературної агенції при Національній спілці письменників України. Розвиток різних видів реклами бібліотечних послуг та впровадження їх у практику роботи. Диверсифікація асортименту (запозичення послуг, упровадження нових послуг, пошук нових потенційних ринків). Розвиток фандрейзингу, робота зі спонсорами. Розроблення циклів спеціальних радіо- і телевізійних програм, спрямованих на популяризацію книги і читання. Освоєння нових майданчиків для роботи з окремими групами дорослого населення, молоді та дітей, для проведення заходів. Подолання культурної ізоляції проблемних соціальних груп на основі використання інноваційних підходів до обслуговування населення.
T – ЗАГРОЗИ	Обмеження годин роботи бібліотек, що стає на заваді відвідуванню заходів працюючими громадянами. Книжкові магазини дублюють послуги бібліотек + додатково кава. Конкуренція з місцями відпочинку та доступу до інформації. Зміни в манері спілкування людей, перевага спілкування в чатах Інтернету та через скайп (не виходячи з дому).

У цьому аналізі всі основні аспекти нинішнього становища публічних бібліотек Києва подано безпристрасно, з приділенням однакової уваги їх сильним і слабким сторонам.

Сподіваємося, що проведення аналогічного SWOT-аналізу у ваших бібліотеках, шановні колеги, допоможе оцінити ситуацію, що склалася, і прийняти важливі стратегічні рішення для її поліпшення.