

МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

1. SWOT-аналіз

SWOT-аналіз дозволяє виявити і структурувати сильні і слабкі сторони вашої організації, а також потенційні можливості і зовнішні загрози. Дослідники повинні порівнювати внутрішні сили і слабкості своєї організації з можливостями й загрозами. Робиться висновок про те, в якому напрямку організація повинна розвивати свою діяльність і в кінцевому підсумку відбувається розподіл наявних ресурсів по сегментах.

Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а далі - встановлення ланцюжків зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегічних напрямів організації.

Сильні і слабкі сторони - це елементи внутрішнього середовища, в які можуть бути закладені найрізноманітніші аспекти діяльності організації.

Сила - це те, в чому організація досягла успіху, або якась особливість, яка може їй надати додаткові можливості розвитку її діяльності.

Слабкість - це відсутність чогось важливого для функціонування організації, те, що їй не вдається (у порівнянні з іншими), або щось, що ставить її в несприятливі умови.

Будь-який елемент в залежності від сприйняття отримувачів освітніх послуг може виявитися як силою, так і слабкістю.

Можливості та загрози - це елементи зовнішнього середовища. Можливості та загрози знаходяться поза зоною контролю організації. Можливості визначаються як щось, що дає організації шанс зробити щось нове: надавати додатковий перелік послуг, впровадити нову інновацію тощо.

Загроза - це те, що може завдати шкоди організації, позбавити її істотних переваг.

Пропонуємо два види самих поширених матриць SWOT-аналізу.

Таблиця 2

СИЛЬНІ СТОРОНИ	
<i>Найменування</i>	<i>Докладний опис</i>
Надання освітніх послуг високої якості	Створено позитивний імідж закладу серед замовників освітніх послуг.....
Сталий вмотивований педагогічний колектив	Можливість впровадження інноваційних технологій.....
...	
СЛАБКІ СТОРОНИ	
Відсутність вузьких спеціалістів	Відсутність можливостей надавати якісні освітні та корекційні послуги дітям з ООП....
...	
МОЖЛИВОСТІ	
Впровадження інклюзивної освіти	Задоволення запитів батьків які мають дітей з ООП на отримання освітніх та корекційних послуг Реалізація державної програми надання послуг дітям з ООП.....
Розширення переліку додаткових освітніх послуг	Задоволення запитів батьків на всебічний розвиток дітей на базі ЗДО.....
...	
ЗАГРОЗИ	
Низька народжуваність, відтік молодих сімей в інші рнгіони	Висока конкурентність серед ЗДО Закриття груп Скорочення працівників.....
...	

Таблиця 1

СИЛЬНІ СТОРОНИ	МОЖЛИВОСТІ
1.	1.
2.....	2.....
СЛАБКІ СТОРОНИ	ЗАГРОЗИ
1.	1.
2.....	2.....

2. SNW – аналіз

Найбільш поширеним і традиційним методом внутрішнього стратегічного аналізу є SNW - аналіз - продукт розвитку стратегічного аналізу сильних і слабких сторін організації. Цей метод дозволяє зробити аналіз як окремого напрямку діяльності закладу та к і організацію в цілому. Оцінці піддаються сильні (Strength), нейтральні (Neutral) і слабкі (Weakness) сторони (позиції).

При узагальненні результатів SNW - аналізу доцільно керуватися наступними рекомендаціями:

- **сильна оцінка** орієнтує комплекс розроблюваних заходів на максимальний розвиток відповідного напрямку діяльності вашої організації з метою отримання максимальної віддачі від роботи з нею
- **нейтральна (середня) оцінка** сигналізує про необхідність утримувати позицію і контролювати зміни ситуації, з тим щоб своєчасно нейтралізувати негативні тенденції і використовувати можливості для посилення позиції;
- **слабка оцінка** вимагає розробки стратегічних зміцнювальних заходів для переведення стратегічної одиниці в позицію нейтральної, а потім в сильну.

SNW - аналіз є досить універсальним інструментом стратегічного аналізу, що використовуються як окремо, так і в комплексі з іншими методами, що обумовлено цілями і завданнями проведення внутрішнього стратегічного аналізу.

Першим кроком складаємо список з оцінкою чинників, а також, щоб обґрунтувати оцінку, по кожному пункту необхідно додати коментар.

№	ФАКТОР	ОЦІНКА			КОМЕНТАР
		S	N	W	
Стратегія					
1	Система планування	1			Планування є
2	Стратегічний план			1	Стратегії немає
3				
Кадри					

4	Система підвищення кваліфікації	1			Проводиться систематично
5	Система самоосвіти		1		Є, але не регулярно
6	Плинність кадрів		1		Така як і в інших закладх
7	Кваліфікація персоналу	1			Найкращі фахівці
8	Чисельність персоналу			1	Нестача вузьких спеціалістів
9	Охорона праці				
				
Матеріально-технічна база					
10	Укомплектованість навчальними матеріалами		1		Є, але недостатньо
11	Наявність, аудіо, відео, компютерної техніки		1		Є, але недостатня кількість та значна зношеність
				
.....					
				
				

Другим кроком виписується то, як Ви зі слабких сторін збираєтеся робити сильні, ну або хоча б нейтральні, а з нейтральних сильні.

3. Метод 6-3-5

Завдання - систематизація процесу знаходження ідей щодо розвитку системи управління персоналом.

Алгоритм застосування. В експертну групу входять 6 осіб, кожен з яких протягом 5 хвилин повинен висунути три пропозиції або висловити три гіпотези щодо деякого аспекту розв'язуваної задачі або аналізованої ситуації. Ідеї кожного експерта заносяться в спеціальні формуляри, які передаються по колу. В результаті є вісімнадцять вихідних пропозицій, які варіюються п'ять разів з

різних точок зору. Після того як були розглянуті всі аспекти поставленого завдання і всі експерти отримали можливість висловитися, відбувається обговорення і оцінка рішень і вибір найбільш вірного.

Кожен з шести членів експертної групи записує три ідеї і передає їх іншим членам групи, які на основі запропонованих варіантів пишуть ще по три ідеї, і в результаті буде запропоновано 108 ідей. Безсумнівно, ідеї та примітки будуть неодноразово повторюватися, однак серед них будуть і 50-60 застосовних ідей. Цей процес повинен тривати 30 хвилин. Далі слід спільне обговорення та оцінка результатів.

Переваги методу:

- здатність до вирішення проблеми у групі вище, так як причини і важливість проблем більш широко розуміються;
- так як група ширше і глибше бачить перспективи проблеми, найімовірніше саме група може вибрати кращий варіант рішення;
- ентузіазм групи зростає, якщо він буде заохочуватися матеріально;
- недовіру до нововведень скорочується, так як зменшується непевність службовців, залучених в організаційні зміни;
- даний метод допомагає «зняти» міжособистісні «обмеження», тобто в «пошуку» можуть брати участь і конфліктуючі в реальному житті люди.

Недоліки методу:

- збільшується час на прийняття рішення;
- негативний вплив надає відрив керуючих, які приймають рішення, від їхніх безпосередніх підлеглих;
- слід враховувати незадоволення, яке можуть відчувати беруть участь в ухваленні рішення, коли їх участь не приносить результату.

4. Метод «5 x 5»

Даний метод дослідження використовується на етапі стратегічного аналізу діяльності організації для аналізу макро- і мікрооточення. Він був запропонований для визначення найбільш значимих елементів зовнішнього середовища і включає в себе 5 питань про 5 факторів зовнішнього середовища:

- Якщо ви володієте інформацією про фактори зовнішнього середовища, назвіть хоча б 5 з них.
- Які 5 факторів зовнішнього середовища представляють для вас найбільшу небезпеку?
- Які 5 факторів із планів ваших конкурентів вам відомі?
- Якщо ви вже визначили напрямок стратегії, які 5 факторів могли б стати найбільш важливими для досягнення ваших цілей?
- Назвіть 5 зовнішніх просторів, що включають можливість змін, які могли б стати сприятливими для вас?

Для того щоб дати достовірні відповіді на кожне з 5 питань, необхідно зібрати вже існуючу інформацію про організоване середовище і намагатися дати прогнози її майбутнього стану.

Недоліком методу є те, що даний аналіз не дає повного уявлення про фактори зовнішнього середовища. Вимагає великих навичок планування та прогнозування, визначає лише найбільш значущі елементи зовнішнього середовища.

5. Матриця «Ймовірність/ Вплив»

Матриця ймовірності і впливу (англ. - Probability and Impact Matrix) - це загальноприйнятий підхід, що полягає у віднесенні ризику до високого, середнього або низького шляхом зіставлення двох параметрів ризику: ймовірності і впливу на зміст проекту в разі його настання.

По горизонталі вказана ймовірність подій, справа наліво вона зменшується. По вертикалі - ступінь їх впливу на

аналізовану середу, зменшення дифузії або впливу походить від верхніх секторів матриці до нижніх.

Матриця "ймовірність-вплив" дозволяє оцінити певну подію з точки зору:

- ймовірності події або тенденції;
- ступеня, з якою подія може бути розсіяна в рамках аналізованого середовища - регіону, країни, галузі або світу.

Перелік з 4 питань включає основні критерії оцінки впливу кожного значимого фактору середовища на майбутнє організації:

- Як (позитивно або негативно) даний фактор може вплинути на становище організації?
- Яка ймовірність посилення цього чинника, чи можна буде його простежити?
- Наскільки великим буде вплив фактору на організацію?
- Коли вплив цього фактору на організацію може ослабнути? Найближчим часом? У середньостроковому періоді? Через тривалий час?

Вплив фактору на організацію	Ймовірність посилення фактору		
	Висока	Середня	Низька
	Значення фактору для організації		
Високий	Сильне значення	Сильне значення	Середнє значення
Середній	Сильне значення	Середнє значення	Низьке значення
Низький	Середнє значення	Низьке значення	Низьке значення

Якщо відповідно до матриці значення фактору виявляється високим, йому має бути приділена особлива увага при розробці стратегії.