

Дзюбак Катерина Миколаївна, кандидат економічних наук, головний судовий експерт лабораторії економічних видів досліджень Одеського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України
ORCID ID: 0000-0001-9227-6538

SWOT-АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ НАУКОВО-ДОСЛІДНИХ УСТАНОВ СУДОВИХ ЕКСПЕРТИЗ В УКРАЇНІ

SWOT-ANALYSIS OF THE ACTIVITIES OF FORENSIC RESEARCH INSTITUTIONS IN UKRAINE

Анотація. Статтю присвячено SWOT-аналізу діяльності науково-дослідних установ судових експертиз в Україні (НДУСЕ). Охарактеризовано чотири категорії, які аналізуються в рамках SWOT-аналізу: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та ризики. Наведено приклади зазначених чотирьох категорій SWOT, які можуть зустрічатися у діяльності НДУСЕ. Досліджено відповідні кроки, які необхідно виконати, щоб створити SWOT-аналіз, а саме: 1-й крок – дослідження інформації; 2-й крок – представлення результатів SWOT-аналізу. Досліджена інформація узагальнюється в матриці SWOT, що дає змогу одразу побачити найважливіші позитивні та негативні чинники, що впливають на стан НДУСЕ, отримані в результаті її аналізу та аналізу середовища. Матриця SWOT дає змогу виявити кореляції між сильними і слабкими сторонами, з одного боку, і між можливостями і загрозами – з іншого. Залежно від того, які характеристики НДУСЕ пов'язані з вибраними характеристиками середовища, з'являється можливість визначення загальних напрямів стратегічного планування через їх візуалізацію у чотирьох полях матриці SWOT.

На основі результатів SWOT-аналізу та комбінованої матриці SWOT виведено чотири стратегії для НДУСЕ: «Розширюватися», «Наздоганяти», «Захищатися», «Уникати», за допомогою можна описати стратегічний напрям розвитку науково-дослідної установи судових експертиз. На прикладі Одеського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції показано, як результати SWOT-аналізу можуть бути використані для визначення стратегії НДУСЕ.

Окреслено проблеми та помилки, що існують у SWOT-аналізі, а також переваги даного методу стратегічного планування діяльності НДУСЕ. Зроблено висновок, що в результаті стратегічного планування діяльності НДУСЕ за результатами SWOT-аналізу можна розробити чіткі стратегічні плани на наступний календарний рік у розрізі сфер діяльності (фінансів, клієнтів, поточних процесів, розвитку).

Ключові слова: SWOT-аналіз, матриця SWOT, науково-дослідні установи судових експертиз, стратегічне планування, зовнішнє середовище.

Abstract. The article is devoted to the SWOT-analysis of the activities of scientific research institutions of forensic expertise in Ukraine (CRIFE). The author describes four categories that are analysed in the framework of SWOT analysis: strengths, weaknesses, opportunities and risks. Examples of these four categories of SWOT that may be encountered in the activities of the State Research Institute of Forensic Expertise are given. The corresponding steps that need to be taken to

create a SWOT analysis are investigated, namely: Step 1 – information research; Step 2 – presentation of the results of the SWOT analysis.

The information gathered is summarised in a SWOT matrix, which allows us to immediately see the most important positive and negative factors affecting the state of the NDUSE, obtained as a result of its analysis and analysis of the environment. The SWOT matrix allows to identify correlations between strengths and weaknesses, on the one hand, and between opportunities and threats, on the other. Depending on which characteristics of the NDUSE are related to the selected characteristics of the environment, it becomes possible to determine the general directions of strategic planning through their visualization in the four fields of the SWOT matrix.

Based on the results of the SWOT analysis and the combined SWOT matrix, four strategies for the NUCE are derived: «Expand», «Catch up», «Defend», «Avoid», which can be used to describe the strategic direction of development of a research institution of forensic expertise. The example of the Odesa Scientific Research Institute of Forensic Expertise of the Ministry of Justice shows how the results of the SWOT analysis can be used to determine the strategy of the Scientific Research Institute of Forensic Expertise.

The problems and mistakes that exist in the SWOT analysis, as well as the advantages of this method of strategic planning of the activities of the National Institute of Legal Expertise, are outlined. It is concluded that as a result of strategic planning of the activities of the National Institute of Legal Expertise, based on the results of the SWOT analysis, it is possible to develop clear strategic plans for the next calendar year in terms of areas of activity (finance; customers; current processes; development).

Key words: SWOT-analysis, SWOT matrix, research institutions of forensic examinations, strategic planning, external environment.

В економічних колах доволі відомим та широко застосованим методом для стратегічного планування компаній є SWOT-аналіз. Він є першим кроком під час формулювання стратегії або розроблення бізнес-плану компанії. Він також корисний, коли йдеться про плани щодо бізнес-процесів або використання нових технологій. Це пов'язано з тим, що результат SWOT-аналізу вказує на те, що слід ураховувати, коли йдеться про поточну ситуацію в компанії та майбутні зміни в навколишньому середовищі. SWOT-аналіз має на меті допомогти визначити стратегію компанії, правильно розподілити ресурси та бюджети, ініціювати проекти та вжити заходів. Це може посилити конкурентоспроможність компанії.

Не можна не погодитися, що Україна нині перебуває у дуже складній та нестабільній ситуації, яка прямо залежить від різних чинників зовнішнього середовища. Якщо спробувати врахувати можливості та ризики, які безпосередньо впливають на розвиток подій у країні, можна знайти напрями для розроблення стратегії, правильно використати потенціал, розпізнати та обмежити загрози. У даній роботі ми прагнули адаптувати основні постулати SWOT-аналізу під діяльність науково-дослідних установ судових експертиз в Україні (далі – НДУСЕ) та виявити можливості для адаптації їхньої діяльності до умов повоєнного стану, а також спробувати спрогнозувати подальше існування та функціонування НДУСЕ.

Цілком погоджуючись із критичними зауваженнями щодо дискусійності застосування економічних інструментів, орієнтованих на суб'єктів

підприємницької діяльності, до державних структур, діяльність яких за своєю суттю не є прибутковою, нашу увагу було сконцентровано на спробі врахування здобутків економічної науки як діючого механізму покращення діяльності НДУСЕ через призму економічної одиниці єдиного організму існування та функціонування держави.

Термін SWOT був запропонований у 1963 р. професором Кеннетом Ендрюсом. У це поняття він включив знання про існуючу ситуацію та тенденції її розвитку. Карен Ісмаїлов [1] пропонує враховувати SWOT-аналіз під час розслідування кримінальних справ. Проте проблема щодо застосування SWOT-аналізу діяльності науково-дослідних установ судових експертиз є абсолютно новою, автором даної статті вперше зроблено спробу імплементувати його результати у діяльність науково-дослідних установ судових експертиз.

Методологічну основу роботи становлять окремі наукові методи пізнання, зокрема: *логіко-семантичний* – для визначення сутності SWOT-аналізу; *системно-функціональний* – для вивчення принципів, на яких ґрунтується застосування результатів SWOT-аналізу у практичній діяльності суб'єктів різних форм власності; *порівняльно-правовий* – для ретроспективного аналізу застосування стратегій та сценаріїв, за якими розвиватиметься діяльність НДУСЕ; методи *математичної статистики* – під час кількісного порівняльного оцінювання та якісного аналізу одержаних результатів.

SWOT-аналіз є основою для розроблення стратегії та корпоративного планування. Він показує сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та ризики в навколишньому середовищі. Оскільки SWOT-аналіз розглядає сильні та слабкі сторони компанії (у нашому випадку – науково-дослідних установ судових експертиз), а також можливості та ризики в навколишньому середовищі, можемо казати про те, що метод SWOT-аналізу розрізняє дві перспективи: перша – аналіз НДУСЕ, або внутрішній аналіз; друга – аналіз середовища, або зовнішній аналіз. Що це означає? Якщо звернутися до етимологічного складника цього терміна, то йдеться про чотири категорії, які аналізуються в рамках SWOT-аналізу:

1. *Сильні сторони (Strength)* – це ті характеристики компанії, які є перевагою у конкурентній боротьбі або якими компанія володіє краще, ніж конкуренти.
2. *Слабкі сторони (Weaknesses)* – це всі характеристики компанії, які є конкурентним недоліком і можуть мати негативний вплив на успіх.
3. *Можливості (Opportunities)* – це чинники та події у навколишньому середовищі або на ринку, які можуть бути перевагою для компанії або з яких може виникнути потенціал.
4. *Ризики (Threats)* – це чинники та події в оточенні компанії або на ринку, які можуть призвести до недоліків або небезпек, що послаблюють компанію або призводять до збитків.

Наведемо приклади зазначених чотирьох категорій SWOT, щоб показати, що може бути застосовано в кожному конкретному випадку:

1. *Сильними сторонами НДУСЕ можуть бути:*

інноваційні продукти (нові види експертиз), спеціальні послуги, кваліфіковані працівники, технологічна експертиза, експертиза з питань права, вдале розташування та доступність, низькі постійні витрати, добре налагоджені процеси, короткі канали прийняття рішень...

2. *Слабкими сторонами НДУСЕ можуть бути:*

низька фінансова стійкість, залежність від кількості проведених експертиз за господарськими та цивільними справами, відсутність достатньої кількості експертиз, відсутність ліцензованих та добре укомплектованих лабораторій, відсутність патентного захисту, вплив на органи, що призначають експертизи...

3. *Можливостями в оточенні НДУСЕ можуть бути:*

тенденції розвитку НДУСЕ «по горизонталі», повернення людського капіталу в країну, технологічні розробки, наукові досягнення, з яких НДУСЕ може отримати нові продукти (нові види експертиз та, відповідно, нові джерела надходжень грошових коштів), удосконалення якості проведення експертиз, збільшення кількості їх проведення, відкритість перед усіма охочими та потребуючими експертизи у її призначенні...

4. *Ризиками або загрозами для НДУСЕ можуть бути:*

законодавчі зміни, збільшення вартості експертогодина, вихід на ринок нових суб'єктів судово-експертної діяльності, міграція ключових кадрів та провідних експертів, критичні повідомлення у пресі, збільшення кількості експертиз, які судом були відхилені, утрата іміджу та довіри до НДУСЕ...

У цьому моменті постає влучне запитання: а як же зробити SWOT-аналіз для НДУСЕ? Відповідь така: щоб створити SWOT-аналіз, необхідно виконати такі кроки:

1-й крок – Дослідження інформації

Для проведення SWOT-аналізу досліджується інформація, яка описує стан НДУСЕ: основні компетенції, ноу-хау, відносини з клієнтами, органами, що призначають експертизи, послуги, процеси, технології, фінансові ресурси та партнерські відносини. Окрім того, досліджується інформація, яка описує те, що відбувається в оточенні НДУСЕ та на ринку судової експертизи. Сюди відносяться вимоги клієнтів, соціальні тенденції (цінності, цілі), політика, економічний розвиток та умови правової бази.

Для дослідження та збору інформації буде корисно поставити такі запитання щодо чотирьох категорій SWOT і відповісти на них (на прикладі Одеського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції, далі – ОНДІСЕ):

1. *Сильні сторони:*

Що було успішним у минулому?

Якими були ключові причини попередніх успіхів?

Чим ОНДІСЕ може пишатися?

Що ОНДІСЕ може робити краще, ніж її конкуренти (інші НДУСЕ)?

2. *Слабкі сторони:*

Де ОНДІСЕ є слабкою?

Що було складним до цього часу?

Чого не вистачає?

Чому замовлення експертиз утрачаються на користь конкурентів (інших НДУСЕ)?

3. *Можливості:*

Які можливості є в наявності?

Які можливості можна передбачити в майбутньому?

Які тенденції є сприятливими?

Які зміни в навколишньому середовищі можуть бути сприятливими?

4. *Ризики:*

Де ховаються небезпеки для поточної бізнес-моделі?

Які події в оточенні ОНДІСЕ можуть мати несприятливий вплив на його розвиток або конкурентоспроможність?

Яких дій із боку конкурентів можна очікувати?

2-й крок – Представлення результатів SWOT-аналізу

Досліджена інформація узагальнюється в огляді. Це дає змогу одразу побачити найважливіші позитивні та негативні чинники, що впливають на стан НДУСЕ, отримані в результаті її аналізу та аналізу середовища [2]. Таким чином, у позитивній колонці перераховані всі аспекти, які є сприятливими, корисними і можуть сприяти досягненню успіху. У негативній колонці перераховані всі аспекти, які є несприятливими, шкідливими і гальмуючими та можуть поставити під загрозу успіх НДУСЕ (табл. 1).

Таблиця 1

**Представлення результатів SWOT-аналізу
(сильних і слабких сторін, можливостей і загроз)**

Результати SWOT-аналізу НДУСЕ	Позитивні чинники	Негативні чинники
Внутрішній аналіз НДУСЕ	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Аналіз зовнішнього середовища НДУСЕ	<i>Можливості</i>	<i>Ризики, загрози</i>

Джерело: складено автором за даними [3]

Результати SWOT-аналізу розміщуються у відповідну матрицю, яка виявляє кореляції між сильними і слабкими сторонами, з одного боку, і між можливостями і загрозами – з іншого. Залежно від того, які характеристики НДУСЕ пов'язані з вибраними характеристиками середовища, можна визначити загальні напрями стратегічного планування та візуалізувати їх у чотирьох полях матриці SWOT. Матрицю SWOT, що показує взаємозв'язок між сильними та слабкими сторонами, з одного боку, та можливостями і ризиками – з іншого, наглядно продемонстровано на рис. 1.

На основі результатів SWOT-аналізу та комбінованої матриці SWOT можна вивести чотири стратегії для НДУСЕ: «Розширюватися», «Наздоганяти», «Захищатися», «Уникати». Ці чотири стратегічні терміни описують стратегічний напрям розвитку науково-дослідної установи судових експертиз. Для стратегічного і корпоративного планування вони повинні бути описані більш детально і пов'язані з державними проєктами або заходами [4]. Наступні питання можуть нам допомогти у цьому:

1. Для стратегії «Розширення»:

Які сильні сторони відповідають яким можливостям?

Як сильні сторони можуть сприяти (кращому) використанню можливостей?

Які сфери бізнесу чи продуктові напрями компанія може розширити?

2. Для стратегії «Наздоганяння»:

У яких сферах бізнесу або на яких ринках компанія повинна наздогнати конкурентів?

Які слабкі сторони необхідно усунути?

Матриця SWOT		Внутрішній аналіз НДУСЕ, особливості її діяльності	
		Сильні сторони	Слабкі сторони
Зовнішній аналіз НДУСЕ, зміни в навколишньому середовищі	Можливості, потенціал	Стратегія «Розширення»	Стратегія «Наздоганяння»
	Загрози, небезпеки, ризики	Стратегія «Захист»	Стратегія "Уникнення"

Рис. 1. Матриця SWOT

Джерело: складено автором за даними [3]

Як можна компенсувати слабкі сторони?

Які можливості криються у слабкості?

3. Для стратегії «Захист» (або «Хеджування»):

Яким ризикам компанія може протиставити свої сильні сторони?

Як сильні сторони можуть запобігти виникненню певних ризиків?

У яких технічних чи організаційних сферах компанія повинна захистити себе?

4. Для стратегії «Уникнення»:

Де слабкі сторони зустрічаються з ризиками?

Які небезпеки це створює для компанії?

Як компанія все ще може бути захищена від шкоди?

Яких видів діяльності компанія повинна уникати або більше не здійснювати?

Результати SWOT-аналізу можуть бути використані для визначення стратегії НДУСЕ. Потім вона пов'язується з проектами або окремими заходами для реалізації стратегії. Наступні приклади показують, як це може виглядати для окремої НДУСЕ (на прикладі Одеського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції):

I – Комбінація сильних сторін і можливостей для стратегії «Розширення»:

Ситуація: ОНДІСЕ почало проводити нові види експертиз, проведення яких необхідно не тільки офіційним державним органам, а й фізичним особам.

Заходи: Кількість надходження експертиз та їх виконання зростають. Імідж та авторитет ОНДІСЕ посилюються не тільки в територіальній зоні обслуговування, а й по всій території країни. Керівництво ОНДІСЕ, завідувачі лабораторій розпочинають кампанію з популяризації нових видів експертиз.

II – Комбінація сильних сторін і можливостей для стратегії «Уникнення»:

Ситуація: Якість експертиз та надійність у їх результатах є низькими. Органи, що призначають експертизи, починають усе більше експертиз призначати в інші НДУСЕ.

Заходи: Модернізується система контролю за якістю проведення експертами інституту експертиз. Керівництво ОНДІСЕ разом із провідними експертами інституту систематично виявляють причини помилок, неточностей, зауважень та усувають їх. Бухгалтерський відділ інституту надає згоду на проведення простих експертиз за мінімально можливою вартістю, але, безумовно, виходячи з вартості експертогодина, встановленої на законодавчому рівні.

III – Комбінація сильних сторін і можливостей для стратегії «Наздогання»:

Ситуація: Експертизи ОНДІСЕ користуються попитом та високою оцінкою, але їхня вартість є дорогою. Інші НДУСЕ за схожі види експертиз та тотожній

обсяг дослідження документів виставляють рахунки на оплату експертиз, але з меншою вартістю.

Заходи: ОНДІСЕ починає проводити експертизи у найкоротші терміни, при цьому дотримуючись високого рівня якості, об'єктивності та повноти досліджень. У такому разі органи, досудові та судові провадження по яких мають бути виконані у чітко регламентовані процесуальні строки, частіше звертаються до ОНДІСЕ для отримання висновку експерта. При цьому питання про вартість експертизи відходить на другий план.

IV – Комбінація сильних сторін і можливостей для стратегії «Хеджування»:

Ситуація: Експертизи ОНДІСЕ мають високий попит, репутацію. Кількість надходження експертиз зростає з року в рік. Але в результаті чергової реформи в Україні одному з органів, що активно призначав експертизи, заборонили їх призначати.

Заходи: Керівництво ОНДІСЕ активно починає переговори з тим органом, якому передали право на призначення судових експертиз, із метою їх призначення саме ОНДІСЕ. Паралельно шукає альтернативні шляхи до впровадження нових видів експертиз, укомплектовує лабораторії сучасним обладнанням, проводить підвищення кваліфікації судових експертів.

Безумовно, що вище наведено лише кілька прикладів для наглядної демонстрації механізму проведення SWOT-аналізу. Кожна НДУСЕ к своїй практичній діяльності стикається з різними ситуаціями, які необхідно в стислі строки та в межах законодавства врегулювати. У зв'язку із цим пропонуємо кожній НДУСЕ з початку фінансового (календарного) року розпочати практику з фіксування поточних робочих ситуацій та через індикатори чотирьох стратегій, про які йшлося вище, спробувати їх проаналізувати, а отримані результати передати до Міністерства юстиції України для їх систематизації та розроблення стратегії подальшого розвитку судово-експертної діяльності в Україні в повоєнні часи.

Поряд із тим, що SWOT-аналіз сприяє підвищенню ефективності прийняття стратегічних рішень, необхідно зауважити й про проблеми та помилки, що існують у SWOT-аналізі. Серед них найсуттєвішими є такі:

1. *Дослідницькі зусилля недооцінюються або скорочуються.* Дослідження для SWOT-аналізу може бути дуже об'ємним і трудомістким. Часто це завдання доручають кільком співробітникам НДУСЕ або приватним судовим експертам, що маловірогідно. Ці зусилля необхідні, оскільки надійні висновки можна зробити лише на основі ретельного дослідження інформації.

2. *Приймати рішення складно.* Різниця між можливостями і сильними сторонами або ризиками і слабкими сторонами не є чіткою. Важко чітко оцінити і класифікувати окремі характеристики або чинники впливу. Як наслідок, аналіз

не дає змоги зробити чітких висновків. Керівництво не може приймати чіткі рішення на основі SWOT-аналізу.

3. *SWOT-аналіз не є стратегічним плануванням.* SWOT-аналіз ще не є стратегічним плануванням. Він лише описує існуючі умови або показує, який розвиток подій можливий у майбутньому. Матриця SWOT-аналізу лише візуалізує приблизні стратегічні напрями. Окремі проекти, дії та заходи лише виводяться, розробляються та описуються в рамках процесу стратегічного планування, а потім реалізуються.

4. *SWOT-аналіз використовується неправильно.* На практиці часто відображається лише та інформація, яка необхідна для легітимізації вже прийнятих стратегічних рішень [5].

Виходячи з вище наведеного, можна зробити висновок, що SWOT-аналіз має як переваги, так і недоліки. До основних недоліків можна віднести: швидкість і відносну простоту у створенні; чітке уявлення, ідеально підходить для аналізу та презентації; можна вивести стратегії. Серед недоліків слід відзначити: великі дослідницькі зусилля; категоризація іноді складна; відображаються поточні та майбутні умови, планування стратегії неможливе лише за допомогою SWOT-аналізу; SWOT-аналіз не відображає усієї інформації [6].

Утім, варто зауважити, що будь-який аналіз настільки хороший, наскільки хороші висновки, зроблені на його основі. Тому важливо розробляти стратегічні заходи на основі сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і ризиків у зовнішньому середовищі. Ці заходи допомагають поліпшити конкурентну позицію компанії. Тому слід зазначити, що SWOT-аналіз сам по собі не є стратегічним плануванням. Він лише описує існуючі умови або показує, який розвиток подій можливий у майбутньому. Саме у цьому полягає його цінність.

Проте неправильно робити висновки з аналізу сильних і слабких сторін: НДУСЕ не потрібно нічого робити зі своїми сильними сторонами – вона сильна у цій сфері й так. Але слабкі сторони вона повинна виправити. У цьому контексті діють такі правила:

1. Зміцнення своїх сильних сторін, чітке їх опрацювання, донесення їх до всіх тих, хто стикається з експертизою або в майбутньому може стикатися, особливим чином, використання сильних сторін та постійне вдосконалення. Таким чином, ви не лише використовуєте свої сильні сторони, а й розвиваєте їх.

2. Не кожену слабкість потрібно виправляти. Можливо, це навіть неможливо зробити, не відмовляючись від сильної сторони. Як мінімум, для усунення слабких сторін знадобляться фінансування та інші ресурси.

3. Слабкі сторони завжди потрібно розглядати порівняно з іншими НДУСЕ. Вони не повинні призвести до того, що одна НДУСЕ може втратити або скоротити кількість надходжень експертиз на користь іншої НДУСЕ і, таким чином, поставить під загрозу функціонування першої.

Можливості та ризики, що виникають унаслідок розвитку чинників зовнішнього середовища, часто важко оцінити та проаналізувати [7]. Це пов'язано з тим, що погляд спрямовано в майбутнє, яке неможливо передбачити. Завжди незрозуміло, чи відбудеться розвиток подій так, як очікувалося, чи буде він таким самим сильним і чи відбудеться так само швидко. Час відіграє особливо важливу роль у використанні можливостей. Водночас, маючи результати SWOT-аналізу, можна звузити і краще оцінити, як розвиватимуться численні можливі чинники впливу і які наслідки це може мати та чи інша НДУСЕ. Поєднуючи можливості і ризики із сильними та слабкими сторонами компанії, стає можливим краще використовувати потенціал і цілеспрямовано обмежувати або уникати ризиків [8].

У результаті стратегічного планування діяльності НДУСЕ за результатами SWOT-аналізу можна розробити чіткі стратегічні плани на наступний календарний рік, ураховуючи різні сфери, наприклад:

- для сфери фінансів: збільшення грошових надходжень за рахунок збільшення кількості виконання експертиз;
- для сфери суб'єктів, що призначають експертизи: підвищення лояльності тих суб'єктів за рахунок кращого обслуговування;
- для поточних процесів: швидкий перегляд або оновлення методик проведення експертиз із погляду технологій, актуальності та досягнення поліпшення якості;
- для розвитку: підвищення кваліфікації працівників, використання нових технологій, дотримання майбутніх стандартів захисту довкілля, розширення діджиталізації процесів тощо.

SWOT-аналіз – це метод підготовки та структурованого представлення інформації для стратегічного корпоративного планування. Інформація візуалізує, наскільки НДУСЕ з її сильними та слабкими сторонами здатна впоратися з можливостями та загрозами з боку чинників зовнішнього середовища і досягти успіху. Метою SWOT-аналізу є визначення послуг і компетенцій, які та чи інша НДУСЕ можете використовувати на свою користь у нестабільний період в історії України. Результати SWOT-аналізу показують, у яких сферах відчуваються труднощі і як можна уникнути ризиків, що виникають у зв'язку із цим.

SWOT-аналіз використовується для оцінки окремих характеристик суб'єкта господарювання як сильних і слабких сторін. Характеристики, тенденції та події на ринку або у зовнішньому середовищі оцінюються як можливість, потенціал або шанс, або як загроза, небезпека, або ризик – залежно від того, чи переважають позитивні можливості або негативні загрози для НДУСЕ. Результати SWOT-аналізу мають допомогти керівництву НДУСЕ знайти напрями дій для розроблення стратегії, правильно використати потенціал, а також розпізнати та обмежити загрози.

Перелік використаних джерел:

1. Ісмайлов К. Метод «SWOT-аналіз» як інструмент стратегічного планування під час досудового розслідування кримінальних проваджень: характеристика та алгоритм провадження. URL: <https://dspace.oduvs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bc110a60-8c2e-4df7-81b6-0cc14ca09f4c/content> (дата звернення: 03.06.2024).
2. Топчій В., Забарний М., Лугіна Н. Застосування методу SWOT-аналізу як засобу стратегічного планування під час розслідування кримінальних справ у сфері економіки на рубежі. URL: <https://ir.dpu.edu.ua/items/23e7dc26-4515-438e-8a20-61d8f5f4a818> (дата звернення: 20.06.2024).
3. So wird eine SWOT-Analyse erstellt? URL: <https://www.business-wissen.de/artikel/swot-analyse-so-wird-eine-swot-analyse-erstellt> (дата звернення: 15.06.2024).
4. Ісаєнко В. SWOT-аналіз і аналіз прогалін (GAP-аналіз) політик, програм, планів і законодавчих актів у галузі освіти й науки та підготовка рекомендацій щодо їх удосконалення відповідно до положень Конвенцій Ріо. Херсон : ФОП Грінь Д. С., 2016. 106 с. URL: <https://www.sd4ua.org/wp-content/uploads/2016/08/6-Osvita.pdf> (дата звернення: 10.06.2024).
5. Ефективний SWOT-аналіз: що це таке, матриця та найкращі приклади для різних ніш бізнесу. URL: <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu> (дата звернення: 11.06.2024).
6. Влада провела SWOT-аналіз для розроблення програми розвитку малого і середнього підприємництва у Житомирській області. URL: https://www.zhitomir.info/news_161849.html (дата звернення: 13.06.2024).
7. Махиня Т. Визначення сильних і слабких сторін діяльності навчального закладу у процесі дослідження його внутрішнього середовища. *Народна освіта*. 2015. № 3(27). URL: <http://www.narodnaosvita.kiev.ua/> (дата звернення: 13.06.2024).
8. Проблеми організації судово-експертної діяльності в Україні та шляхи їх вирішення. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/294910> (дата звернення: 19.06.2024).

References:

1. Ismailov K. Metod «SWOT-analiz» yak instrument stratehichnoho planuvannia pid chas dosudovoho rozsliduvannia kryminalnykh provadzhen: kharakterystyka ta alhorytm provedennia [The «SWOT-analysis» method as a strategic planning tool during the pre-trial investigation of criminal proceedings: characteristics and algorithm]. Retrieved from: <https://dspace.oduvs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bc110a60-8c2e-4df7-81b6-0cc14ca09f4c/content> [in Ukrainian].
2. Topchii, V., Zabarnyi, M., Luhina, N. Zastostuvannia metodu SWOT-analizu yak zasobu stratehichnoho planuvannia pid chas rozsliduvannia kryminalnykh sprav u sferi ekonomiky na rubezhi [The application of the SWOT analysis method as a means of strategic planning during the investigation of criminal cases in the field of economy at the border]. Retrieved from: <https://ir.dpu.edu.ua/items/23e7dc26-4515-438e-8a20-61d8f5f4a818> [in Ukrainian].
3. So wird eine SWOT-Analyse erstellt? Retrieved from: <https://www.business-wissen.de/artikel/swot-analyse-so-wird-eine-swot-analyse-erstellt>.
4. Isaienko, V. (2016) SWOT-analiz i analiz prohalyn (GAP-analiz) polityk, proqram, planiv i zakonodavchykh aktiv u haluzi osvity y nauky ta pidhotovka rekomendatsii shchodo yikh udoskonalennia vidpovidno do polozhen Konventsii Rio [SWOT analysis and gap analysis (GAP analysis) of policies, programs, plans and legislation in the field of education and science and preparation of recommendations for their improvement in accordance with the provisions of the Rio Conventions]. Kherson: FOP Hrin D. S. 106. Retrieved from: <https://www.sd4ua.org/wp-content/uploads/2016/08/6-Osvita.pdf> [in Ukrainian].
5. Efektyvnyi SWOT-analiz: shcho tse take, matrytsia ta naikrashchi pryklady dlia riznykh nish biznesu [Effective SWOT analysis: what it is, matrix and best examples for different business niches]. Retrieved from: <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu> [in Ukrainian].

6. Vlada provela SWOT-analiz dlia rozrobky prohramy rozvytku maloho i serednoho pidpriemnytstva u Zhytomyrskii oblasti [The authorities conducted a SWOT analysis to develop a program for the development of small and medium-sized enterprises in the Zhytomyr region]. Retrieved from: https://www.zhitomir.info/news_161849.html [in Ukrainian].

7. Makhynia, T. (2015). Vyznachennia sylnykh i slabykh storin diialnosti navchalnoho zakladu u protsesi doslidzhennia yoho vnutrishnoho seredovyscha [Determination of the strengths and weaknesses of the educational institution in the process of studying its internal environment]. *Narodna osvita*. 3 (27). Retrieved from: <http://www.narodnaosvita.kiev.ua/> [in Ukrainian].

8. Problemy orhanizatsii sudovo-ekspertnoi diialnosti v Ukraini ta shliakhy yikh vyrishennia [Problems of the organization of forensic expert activity in Ukraine and ways to solve them]. Retrieved from: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/294910> [in Ukrainian].

