

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА БІБЛІОТЕКА УКРАЇНИ ІМЕНІ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА БІБЛІОТЕКА УКРАЇНИ ІМЕНІ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

БРУЙ ОКСАНА МИКОЛАЇВНА

УДК 023/027:005.21(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ
УПРАВЛІННІ БІБЛІОТЕКОЮ**

27.00.03 – книгознавство, бібліотекознавство, бібліографознавство

27 – соціальні комунікації

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата наук із соціальних
комунікацій

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

О.М. Бруй

Науковий керівник – ПОПИК Володимир Іванович, доктор історичних наук,
професор, член-кореспондент НАН України

Київ - 2018

АНОТАЦІЯ

Бруй О. М. Збалансована система показників у стратегічному управлінні бібліотекою. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук із соціальних комунікацій за спеціальністю 27.00.03 – книгознавство, бібліотекознавство, бібліографознавство. – Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського ; Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського, Київ, 2018.

У дисертаційній роботі досліджено та комплексно представлено зміст та особливості впровадження збалансованої системи показників (ЗСП) як основи безперервного циклічного процесу стратегічного управління бібліотекою, що є відкритою соціокомунікаційною системою. Тема дисертації в такій постановці питання досі не була предметом окремого дослідження.

Об'єктом дослідження обрано стратегічне управління бібліотекою. Метою дослідження є обґрунтування підходів, розробки моделей, інструментарію та ЗСП як основи стратегічного управління бібліотекою.

Здійснено аналіз наукових праць та інших джерел за темами: підходи в управлінні бібліотеками, процесний підхід в управлінні бібліотеками, стратегічне управління бібліотеками, збалансована система показників та інші спеціальні інструменти стратегічного управління бібліотеками. Аналіз літератури показав, що в бібліотекознавстві активно застосовуються соціокомунікаційний, системний та процесний підходи до управління бібліотекою та різних його підсистем і аспектів впровадження, зокрема до стратегічного управління; значна кількість бібліотекознавчих досліджень стосуються теоретичних та практичних аспектів застосування в бібліотеках ЗСП та інших спеціальних управлінських стратегічних інструментів. Однак не виявлено комплексних досліджень, де було б цілісно представлено систему процесно-орієнтованого управління бібліотекою, а ЗСП – як основа

безперервного циклічного процесу стратегічного управління бібліотекою у її взаємодії з іншими управлінськими інструментами.

Виявлено та описано основні особливості процесного підходу в управлінні бібліотекою. Викладено теоретичні основи впровадження ЗСП як основи стратегічного управління в управлінській системі бібліотеки, що є складною відкритою соціокомунікаційною системою.

Уточнено та розширено поняттєвий апарат бібліотекознавства щодо процесного підходу до організації діяльності бібліотеки, стратегічного управління бібліотекою, ЗСП та інших спеціальних управлінських засобів, що застосовуються в бібліотеках. Розглянуто та уточнено поняття та терміни: бізнес-процес, керівник бізнес-процесу, виконавець бізнес-процесу, вхідний продукт, вихідний продукт, клієнт бібліотеки, внутрішній клієнт бібліотеки, зовнішній клієнт бібліотеки, споживач бібліотеки, продукт, стратегічне управління бібліотекою, стратегія бібліотеки, місія бібліотеки, візія бібліотеки, цінності бібліотеки, збалансована система показників, карта стратегії, сценарне планування, бенчмаркінг, PEST-, SWOT-, SNW-аналіз, сегментація ринку споживачів. Адаптовано та розглянуто поняття та терміни: процесно-орієнтоване управління бібліотекою, стратегічна ідея бібліотеки, клієнтський ряд, екосистема бібліотеки.

Розглянуто бібліотеку як взаємодіючу та взаємопов'язану систему бізнес-процесів (спрямовувального, основних, забезпечувальних (допоміжних) та управлінських), розроблено та представлено модель системи процесно-орієнтованого управління бібліотекою, в якій стратегічний, ресурсний, виробничий менеджмент та менеджмент персоналу є взаємозалежними та взаємовпливаючими й у своїй взаємодії забезпечують ефективність управління бібліотекою, задоволення потреб її клієнтів, та виконання соціальної ролі бібліотеки. Уточнено призначення, зміст та місце стратегічного управління в загальній системі управління бібліотекою як спрямовувального безперервного циклічного послідовного та нерівномірного процесу.

Розроблено та теоретично обґрунтовано модель стратегічного управління бібліотекою як безперервного циклічного бізнес-процесу та розглянуто його структуру. Запропонована модель складається з п'яти підпроцесів (стратегічний аналіз діяльності бібліотеки, формулювання стратегічної ідеї бібліотеки, визначення та розроблення стратегії бібліотеки, впровадження та реалізація стратегії бібліотеки, оцінка та контроль реалізації стратегії бібліотеки), які, у свою чергу, можуть поділятися на підпроцеси другого та третього рівня залежно від контексту окремої бібліотеки. Під час розроблення моделі використано методологію функціонального моделювання і графічного опису процесів, призначену для опису бізнес-процесів IDEF0. Проаналізовано основні елементи стратегічного управління бібліотеками та наведено приклади їх застосування в зарубіжних та вітчизняних бібліотеках: Бібліотека Конгресу, Британська бібліотека, Бібліотека університету штату Техас, Бібліотеки Оксфордського університету, Публічна бібліотека Торонто, ННМБУ, Каланчацька центральна районна бібліотека, НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського та ін.

Досліджено розвиток теорії та практики застосування стратегічного управління в бібліотеках. У зарубіжних бібліотеках стратегічне планування та управління активно досліджується та впроваджується з 80-х років минулого століття. Бібліотеками успішно застосовуються як бізнесові концепції, методики та засоби, так і спеціальні бібліотечні. В Україні бібліотекознавчі дослідження стратегічного управління активізувалися в 90-х рр. ХХ ст. Відтоді українські бібліотеки активно працюють у напрямі утвердження своїх позицій у суспільстві та локальних спільнотах, у тому числі розробляючи та реалізуючи стратегії. Зацікавленість до стратегічного управління та активності бібліотек у розробленні стратегічних документів зросли після 2010 р. Наведено результати онлайн-опитування керівників бібліотек щодо впровадження стратегічного управління в українських бібліотеках. Провідні українські бібліотеки мають понад 10-річний досвід роботи зі стратегіями та успішно застосовують

окремі інструменти стратегічного управління (визначення місії, SWOT-аналіз, стратегічне планування та ін.). Однак багатьом бібліотекам бракує чіткого розуміння, знань та вмінь для ефективного впровадження стратегічного управління з використанням сучасних управлінських інструментів, зокрема ЗСП як основи. Виявлено, що стратегічне управління лише починає запроваджуватись у закладах вищої освіти, які готують бібліотечно-інформаційних фахівців.

Удосконалено та адаптовано модель ЗСП для застосування як основи стратегічного управління бібліотеками. Графічне відображення моделі представляє її складові елементи: стратегічну ідею бібліотеки (оскільки реалізація стратегії спрямована на її досягнення), стратегію (що показує орієнтування діяльності бібліотеки на її реалізацію); п'ять стратегічних перспектив («суспільство/спільнота», «клієнти», «фінанси», «основні бізнес-процеси», «навчання та зростання»). Проаналізовано стратегічні карти зарубіжних та української бібліотек та підтвержено, що ЗСП гнучко адаптується до умов конкретної бібліотеки в певному контексті.

Наведено базові елементи ЗСП як основи стратегічного управління бібліотеками: стратегічні цілі бібліотеки, показники їх досягнення, ініціативи/завдання та заходи з реалізації стратегії бібліотеки, визначені та розподілені за відповідними перспективами/напрямами: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання. Вказано на ознаки, що виявляють збалансованість ЗСП як основи стратегічного управління бібліотекою: збалансованість фінансових та нефінансових, кількісних та якісних, випереджальних та запізнілих показників; збалансованість представлення внутрішньої (перспективи «навчання і зростання персоналу», «основні процеси») та зовнішньої діяльності організації (перспективи «фінанси», «клієнти»); збалансованість стратегії та операційної діяльності бібліотеки; збалансованість цілей бібліотеки та особистих цілей її працівників. Карта стратегії візуалізує стратегію бібліотеки, загальну логіку створення бібліотекою цінності для клієнта та причинно-наслідкові зв'язки

між окремими стратегічними цілями бібліотеки в різних стратегічних перспективах.

Здійснено комплексний аналіз спеціальних управлінських інструментів, які можуть застосовуватись у певних підпроцесах стратегічного управління у їх взаємодії зі ЗСП як основою стратегічного управління бібліотекою. Уперше запропоновано адаптацію та застосування спеціальних управлінських бізнес-інструментів у стратегічному управлінні бібліотеками: клієнтський ряд, екосистема бібліотеки. Розглянуто використання конкретних інструментів у стратегічному аналізі діяльності бібліотеки – сценарне планування, бенчмаркінг, SWOT-, SNW-, PEST-аналіз; у підпроцесах «стратегічний аналіз діяльності бібліотеки», «формулювання стратегічної ідеї бібліотеки» та «визначення і розроблення стратегії бібліотеки» – визначення клієнтського ряду бібліотеки, складників основного продукту, екосистеми бібліотеки, проведення сегментації споживачів бібліотеки, оцінки ресурсів бібліотеки тощо.

Розглянуто застосування ЗСП у зарубіжній бібліотечній справі та НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського та підтверджено її ефективність і як основи стратегічного управління бібліотекою, і як системи оцінювання діяльності бібліотеки. Розглянуто завдання та особливості ЗСП як основи процесу стратегічного управління в бібліотеках. Визначено основні елементи ЗСП у підпроцесах стратегічного управління. Визначено зміст науково-практичних заходів з упровадження процесу стратегічного управління на основі ЗСП.

Відзначено перспективність впровадження в управлінську систему бібліотек безперервного бізнес-процесу стратегічного управління на основі ЗСП та використання бібліотеками спеціальних управлінських інструментів. Це дозволить українським бібліотекам створювати та реалізовувати сучасні дієві стратегії, відповідати на потреби своїх клієнтів (як користувачів бібліотеки, так і інших зацікавлених сторін), бути успішними в довготерміновій перспективі, оціненими як суспільством, так і державою, утверджуватись як провідні соціальні інститути в розвитку відкритого

громадянського й інформаційного суспільства.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у тому, що вперше:

- розроблено та обґрунтовано моделі системи процесно-орієнтованого управління бібліотекою та стратегічного управління бібліотекою як безперервного циклічного процесу;
- запропоновано адаптацію управлінських інструментів, таких як клієнтський ряд та підприємницька екосистема, для застосування у бібліотеках;
- визначено науково-практичні заходи з упровадження в бібліотеках стратегічного управління на основі збалансованої системи показників;

уточнено:

- поняттєвий апарат бібліотекознавства щодо процесного підходу, стратегічного управління, збалансованої системи показників та інших спеціальних управлінських засобів;
- місце та роль стратегічного управління в загальній системі управління бібліотекою; застосування спеціальних управлінських інструментів у бібліотеках у їх взаємозв'язку зі збалансованою системою показників у конкретних підпроцесах стратегічного управління бібліотекою;

удосконалено:

- модель збалансованої системи показників як основи стратегічного управління бібліотекою.

Практичне значення отриманих результатів пов'язано з тим, що висновки та результати дослідження передбачено для широкого практичного впровадження в бібліотеках України з метою їх трансформації як відкритих соціокомунікаційних систем та соціальних інститутів, що відповідають сучасним суспільним вимогам та викликам. Розроблені та обґрунтовані в дослідженні моделі системи процесно-орієнтованого управління бібліотекою, стратегічного управління бібліотекою як безперервного циклічного процесу, ЗСП як основи стратегічного управління бібліотекою, спеціальних

інструментів стратегічного управління запроваджено в Науково-технічній бібліотеці ім. Г. І. Денисенка Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», про що свідчить акт запровадження.

Висновки та результати дослідження використано в Державній педагогічній бібліотеці України імені В. О. Сухомлинського під час розроблення стратегії розвитку бібліотеки на 2017–2026 рр. Українською бібліотечною асоціацією у розробленні проекту стратегії на 2019–2021 рр. використано ЗСП, бенчмаркінг та клієнтський ряд, про що свідчать довідки про впровадження.

Теоретичні й практичні положення дисертації застосовано у викладанні навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент інформаційної діяльності» в Київському університеті імені Бориса Грінченка під час підготовки магістрів за спеціальністю 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа», про що свідчить довідка про впровадження, та можуть бути широко застосовані в системі безперервної бібліотечної освіти.

Ключові слова: управління бібліотекою, процесно-орієнтоване управління бібліотекою, стратегічне управління бібліотекою, збалансована система показників, стратегічний аналіз, стратегічна ідея бібліотеки, місія бібліотеки, візія бібліотеки, цінності, стратегія бібліотеки, карта стратегії бібліотеки, екосистема бібліотеки, клієнтський ряд бібліотеки, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, сегментація споживачів бібліотеки, оцінка ресурсів бібліотеки, сценарне планування.

ANNONATION

Bruil O.M. Strategic Management of Library on Base of Balanced Scorecard. – Manuscript. – Qualifying scientific work on the rights of manuscripts.

The thesis for the degree of a candidate of Science in Social Communications (doctor of philosophy) on specialty 27.00.03 – Book Science,

Library Science, Bibliography. – The V. I. Vernadsky National Library of Ukraine; The V. I. Vernadsky National Library of Ukraine, Kyiv, 2018.

The thesis presents in a complex way the content and peculiarities of a balanced scorecard (BSC) implementation as the basis of continuous and cyclic strategic management business process in the process-oriented management system of library as a complex open socio-communication system. The topic of the thesis in such formulation was not previously considered as a subject of a separate study.

The object of research is library strategic management.

The aim of research – justifying of approaches, and develop of models and tools, and balanced scorecard as the basis of library strategic management.

The analysis of scientific works and other sources on the research topic has shown that socio-communication, system and process approaches to the library management, its various sub-systems and implementation aspects, in particular to strategic management are actively applied in the library science; a considerable amount of library research studies relate to the different aspects of theoretical and practical use of BSC and other special managerial strategic tools. However, until now, comprehensive research has not been carried out, in which the system of process-oriented library management would be presented in a holistic manner, and BSC as a base of continuous and cyclic strategic management business process would be seen.

The main features of the process approach in library management are discovered and described. The theoretical foundations of BSC implementation as the basis of continuous and cyclic strategic management business process in the management system of library as a complex open socio-communication system are outlined.

The conceptual apparatus of library science concerning process-oriented management, strategic management, BSC and special management tools is specified. The following concepts and terms are clarified: “process-oriented management of the library”, “business process”, “client”, “internal client”, “external client”, “key client”, “consumer”, “product”, “main product”, “library

strategy”, “strategic library management”, “strategic idea of the library”, “library ecosystem”, “balanced scorecard”, “strategic map” etc.

The library is considered as an interactive and interconnected system of business processes (directing, main, providing (supporting) and managerial), the model of process-oriented library management system in which strategic, resource, production management and personnel management are interdependent and in their interaction provide the efficiency of management, customer satisfaction, and the fulfillment of the library social role. The purpose, content and place of strategic management as a directing continuous cyclic sequential and uneven business process in the general library management system are specified.

The model of library strategic management as a directing continuous business process is designed and theoretically substantiated, and its structure is considered. The proposed model consists of five sub-processes (strategic analysis, strategic ideas formulation, strategy defining and development, strategy implementation and realization, assessment and control of strategy realization), which in turn can be divided into sub-processes of the second and third levels depending on the context of a separate library. During the development of the model IDEF0 methodology was used. IDEF0 is a methodology of functional modeling and graphical description of processes designed to describe the business processes.

A comprehensive analysis of special management tools and its interconnection with BSC for the implementation of the strategic management business process and certain its sub-processes are carried out. For the first time, the adaptation and application of following special management business tools in the strategic management of libraries is proposed: client range and library ecosystem. The use of specific tools for strategic analysis – scenario planning, benchmarking, SWOT, SNW, PEST analyzes; in the subprocesses “strategic analysis”, “the formulation of a strategic idea” and “defining and development of a strategy” – the defining of a client range, components of the main product, library ecosystem, conducting consumer segmentation, assessment of resource, etc.

The development of the theory and practice of strategic management in foreign and Ukrainian libraries has been studied. In foreign libraries, strategic planning and management has been actively explored and implemented since the 80s, including the successful use of business and library concepts, techniques, tools. In Ukraine, librarianship research in strategic management intensified in the 90s in the 20th century. Since then, Ukrainian libraries have been active in consolidating their positions in society and local communities, including developing and implementing strategies, introducing strategic management and using certain management tools. However, in the leadership of many libraries there is a lack of clear understanding, knowledge and skills for the effective implementation of the strategic management business process using modern tools in the management system of their libraries.

The model of the BSC for application as a basis of library strategic management has been improved and adapted. This model has the following structure: the strategic idea of the library, a strategy, the five strategic perspectives are arranged in the following order “society/community”, “clients”, “finances”, “main business processes”, “learning and growth”.

The objectives and features of the BSC as the basis of the strategic management process in libraries are considered. The basic elements of the BSC in the sub-processes of strategic management are determined. The content of scientific and practical measures for the implementation of the strategic management process based on the BSC in libraries is determined.

The prospect of introducing into the management system of libraries a continuous business process of strategic management is based on BSC and the special management tools use. This will allow Ukrainian libraries to create and implement modern effective strategies, to meet the needs of their clients (both users of the library and other stakeholders), to be successful in the long term, assessed both by society and the state, and established as leading social institutions in the development of open civil and information society and knowledge society.

The scientific novelty of the obtained results is that for the first time:

- the model of the system of process-oriented library management and the model of library strategic management as a continuous cyclical process are developed and substantiated;

- adaptation of management tools, such as client range and business ecosystem, for application in libraries is proposed;

- the scientific and practical measures for implementation of strategic management on the base of balanced scorecard in the libraries are determined;

- conceptual apparatus of library science concerning process approach, strategic management, balanced scorecard and other special management tools is specified;

- the place and role of strategic management in the overall library management system are clarified;

- application of special management tools in libraries in their interrelation with a balanced scorecard in specific subprocesses of library strategic management is specified;

- the model of the balanced scorecard as the basis of library strategic management is improved.

The practical significance of the research is due to the fact that the findings and results are envisaged for wide-scale practical implementation in Ukrainian libraries with a view to their transformation as open socio-communicational systems and social institutions that meet modern social requirements and challenges.

The developed and substantiated of the model of the system of process-oriented management of the library, the model of the library strategic management as a continuous cyclical process, BSC as the basis of library strategic management, and special strategic management tools are implemented in the Scientific and Technical Library of the National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Polytechnic Institute", as evidenced by the implementation act.

The findings and results of the research were used in the V.O. Sukhomlynsky State Pedagogical Library of Ukraine during the development of

the strategy of the library for 2017-2026. In the Ukrainian Library Association, in the development of the strategy for 2019-2021, BSC, benchmarking and client range are used, as evidenced by the implementation certificate.

The theoretical and practical provisions of the dissertation are applied in the discipline "Strategic Management of Information Activity" at the Borys Grinchenko Kyiv University, as evidenced by the implementation certificate, and can be widely applied in the system of continuous library education.

Key words: library management, process-oriented library management, strategic library management, balanced scorecard, strategic analysis, library strategic idea, library mission, library vision, library values, library strategy, library strategy map, library ecosystem, library client range, benchmarking, SWOT-analysis, PEST-analysis, library customer segmentation, library resource assessment, scenario planning.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації

Статті, опубліковані у наукових фахових виданнях України:

1. Бруй О. Стратегія розвитку як основа управління бібліотекою / О. Бруй // Вісн. Книжк. палати. – 2018. – №3. – С. 36–40.
2. Бруй О. Стратегічне управління в українських бібліотеках: за результатами опитування / О. Бруй // Вісн. Книжк. палати. – 2017. – № 3. – С. 37–41.
3. Бруй О. Система стратегічного управління процесно-орієнтованою бібліотекою / О. Бруй // Вісн. Книжк. палати. – 2015. – № 1. – С.14–17.
4. Бруй О. Збалансована система показників – дієвий інструмент стратегічного управління бібліотеками: за матеріалами зарубіжних

- публікацій / О. Бруй // Бібліот. вісн. – 2015. – № 5. – С. 10–15.
5. Бруй О. Збалансована система показників як основа системи стратегічного управління у бібліотеках: теоретичні аспекти / О. Бруй // Вісн. Книжк. палати. – 2015. – № 10. – С. 26–30.
 6. Бруй О. Стратегічне управління процесно-орієнтованою бібліотекою / О. Бруй // Вісн. Харк. держ. акад. культури. – 2014. – Вип. 42. – С. 122–129.
 7. Бруй О. Комплекс інформаційно-технологічних систем як інструмент успішної реалізації стратегії процесно-орієнтованої бібліотеки / О. Бруй // Вісн. Харк. держ. акад. культури. – 2012. – № 38. – С. 204–214.

Статті у фахових виданнях, які включено до міжнародних наукометричних баз, та у виданнях іноземних держав:

8. Бруй О. Определение и развитие экосистемы как элемент стратегического управления библиотеками / О. Бруй // Книга & Библиотека = Book & Library. – 2018. – № 2. – С. 30–36.
9. Brui O. Implementation of strategic management based on the balanced scorecard in a university library // Library Management. 2018. Vol. 39, Iss. 8/9. Pp. 530–540. <https://doi.org/10.1108/LM-09-2017-0086>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

10. Бруй О. Моніторинг та оцінювання реалізації Стратегії розвитку Науково-технічної бібліотеки КПІ ім. Ігоря Сікорського / О. Бруй // Міжнар. наук. конф. «Бібліотека. Наука. Комунікація. Стратегічні завдання розвитку наукових бібліотек» (Київ, 3–5 жовтня 2017 р.). – Київ, 2017. – С. 7–11.
11. Бруй О. Змінитися не можна зупинитися: впровадження процесу стратегічного управління в Бібліотеці КПІ / О. Бруй // Наук.-практ. семінар «Стратегії розвитку бібліотек: від ідеї до втілення»: зб. тез. – Київ : УБА, 2017. – С. 4–11.

Праці, які додатково відображають наукові результати:

12. Стратегія розвитку Науково-технічної бібліотеки КПІ ім. Ігоря Сікорського: 2017–2020 рр. / уклад. Оксана Бруй ; Наук.-техн. біб-ка КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : Ліра-К, 2017. – 38 с.
13. Матеріали до стратегії розвитку бібліотечної справи в Україні до 2025 року «Якісні зміни бібліотек задля забезпечення сталого розвитку України» / Укр. бібл. асоц. ; авт.-упоряд.: О. М. Бруй, О. В. Воскобойнікова-Гузева, В. С. Пашкова, Я. Є. Сошинська, І. О. Шевченко. – Київ : УБА, 2015. – 57 с.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	18
ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1	26
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	26
1.1 Стан розробленості теми дослідження	26
1.2 Теоретичні основи та поняттєвий апарат дослідження	42
1.3 Методологічна основа дослідження.....	62
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	76
РОЗДІЛ 2	80
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БІБЛІОТЕКОЮ ЯК СОЦІОКОМУНІКАЦІЙНОЮ СИСТЕМОЮ.....	80
2.1 Стратегічне управління в системі процесно-орієнтованого управління бібліотекою	80
2.2 Розвиток стратегічного управління в українських бібліотеках	108
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	127
РОЗДІЛ 3	132
ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІБЛІОТЕКОЮ.....	132
3.1 Сутність збалансованої системи показників для бібліотек	132
3.2 Взаємодія спеціальних управлінських інструментів зі збалансованою системою показників у стратегічному управлінні бібліотекою.....	146
3.3 Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні бібліотеками	172
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	192
ВИСНОВКИ.....	198
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ І ДЖЕРЕЛ.....	203
ДОДАТКИ.....	238
Додаток А.....	238
Список публікацій здобувача за темою дисертації та відомості про апробацію основних положень дисертаційної роботи	238
Анкета онлайнного експертного опитування «стратегічне управління в українських бібліотеках».....	242
Додаток В.....	247
Результати онлайнного експертного опитування «стратегічне управління в українських бібліотеках».....	247
Додаток Г	258
Карти стратегії бібліотек: приклади.....	258
Додаток Д.....	261
Визначення терміну «стратегічне управління» в бібліотекознавстві.....	261
Додаток Е	263
Формулювання місії, візії та цінностей бібліотек: приклади	263
Додаток Є	266

Стратегічні цілі, індикатори та ініціативи в стратегіях бібліотек, розроблених на основі збалансованої системи показників: приклади	266
Додаток Ж	269
Словник термінів з процесного підходу в управлінні бібліотеками, стратегічного управління бібліотеками та спеціальних управлінських інструментів, що застосовуються у бібліотечній справі	269
Додаток З	273
Фіксування значень індикаторів збалансованої системи показників у НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського: приклади	273
Додаток І	277
Акти та довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження Оксани Миколаївни Бруй «Збалансована система показників у стратегічному управлінні бібліотекою»	277

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

IDEF	Integration Definition for Function Modeling (Інтегроване визначення для функціонального моделювання)
RDA	Resource Description and Access (Опис та доступ до ресурсів)
ЗВО	заклад вищої освіти
ЗСП	збалансована система показників
КМБШ	Києво-Могилянська бізнес-школа
КПІ ім. Ігоря Сікорського	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ММР	модель модернізаційного розвитку
НБУВ	Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського
НТБ	Науково-технічна бібліотека
ОУНБ	Обласна універсальна наукова бібліотека
УБА	Українська бібліотечна асоціація

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Динаміка змін зовнішнього середовища, спричинена швидким розвитком і широким застосування інформаційних технологій у всіх сферах суспільного життя, вимагає переосмислення підходів до організації діяльності бібліотек для того, щоб забезпечити відповідність новим потребам соціуму. Бібліотека як соціальний інститут потребує трансформацій для утвердження своєї визначальної соціальної ролі в розвитку відкритого інформаційного суспільства. Результативна діяльність та успішність бібліотек у довготерміновій перспективі безпосередньо залежить від їхньої ефективності, здатності досягати визначених цілей, вчасно реагувати на виклики часу й зовнішнього середовища, потреби та очікування користувачів. Це спонукає керівників бібліотечно-інформаційних установ до застосування сучасних управлінських підходів, якими є системний та процесний, та використання у стратегічному управлінні бібліотеками сучасних засобів. Одним з таких ефективних інструментів є збалансована система показників (ЗСП).

У бібліотекознавстві активно вивчаються питання організації ефективної діяльності бібліотек, відповідності реаліям сьогодення, сучасні управлінські інструменти. Однак бракує досліджень, які б розглядали застосування ЗСП як основи стратегічного управління бібліотекою, її елементи та взаємозв'язок з іншими управлінськими інструментами у конкретних підпроцесах стратегічного управління бібліотекою.

Останніми роками в Україні спостерігається зростання зацікавленості бібліотекознавців та фахівців бібліотечної справи питаннями стратегічного управління, що обумовлено необхідністю бібліотек знаходити шляхи виконання своєї місії. Підвищенню інтересу бібліотек до стратегічного управління сприяють і прийнята у 2016 р. Кабінетом Міністрів України Стратегія розвитку бібліотечної справи на період до 2025 року «Якісні зміни

бібліотек для забезпечення сталого розвитку України», в якій окрім іншого, визначається роль бібліотеки як соціального інституту в реалізації цілей сталого розвитку ООН та забезпечення сталого розвитку України, і адміністративно-територіальна реформа, відповідно до якої місцева громада визначає необхідність утримання бібліотеки. Можна спостерігати зростання активності українських бібліотек у розробленні стратегічних документів. Однак, мусимо констатувати, що більшість вітчизняних бібліотек не використовують системно та повною мірою в управлінні та організації своєї діяльності сучасні підходи та інструменти, такі як ЗСП, які здатні забезпечити не лише розроблення, а й успішність реалізації визначеної стратегії.

Проблемою, яку необхідно вирішити у даному контексті, є брак у бібліотекарів системних знань та відповідних умінь із впровадження безперервного процесу стратегічного управління бібліотекою та застосування при цьому ефективних інструментів, таких як ЗСП. Вирішенню даної проблеми сприятиме здійснення комплексного дослідження ЗСП як основи стратегічного управління бібліотекою у взаємозв'язку з іншими управлінськими інструментами та їх застосування в конкретних підпроцесах стратегічного управління бібліотекою, і впровадження результатів дослідження у систему безперервної професійної освіти бібліотечно-інформаційних фахівців.

Актуальність запропонованої теми дослідження обумовлюється ще й тим, що системний та процесний підходи до впровадження і застосування ЗСП як базового інструменту стратегічного управління бібліотекою, що є відкритою соціокомунікаційною системою, мають потенціал забезпечити ефективну діяльність та розвиток бібліотек як соціальних інститутів, що є гнучкими і стійкими в умовах, які постійно та швидко змінюються, і орієнтовані на виконання дієвих стратегій та досягнення результату.

Теоретичне та практичне значення обраної теми роботи підсилюється браком комплексних вітчизняних досліджень ЗСП як основи стратегічного управління бібліотекою, яка є відкритою соціокомунікаційною системою.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Робота пов'язана з науковими темами Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського: «Інформаційно-комунікаційна діяльність наукових бібліотек як фактор розвитку суспільства знань» (2014–2016 рр., № 0114U000197); «Розвиток нормативно-методичної бази діяльності наукових бібліотек відповідно до міжнародних стандартів» (2017–2019 рр., № 0116U004420).

Метою дослідження є обґрунтування підходів, розробки моделей, інструментарію та практичних рекомендацій щодо впровадження збалансованої системи показників як основи стратегічного управління бібліотекою.

Для досягнення зазначеної мети дослідження передбачається вирішити такі **завдання**:

- з'ясувати стан наукової розробленості тематики збалансованої системи показників у стратегічному управлінні бібліотекою як соціокомунікаційною системою із застосуванням процесного підходу;
- уточнити та розширити поняттєвий апарат і терміносистему бібліотекознавства щодо процесного підходу, стратегічного управління, збалансованої системи показників та інших спеціальних управлінських інструментів;
- розробити та охарактеризувати моделі системи процесно-орієнтованого управління бібліотекою та стратегічного управління бібліотекою як безперервного циклічного процесу;
- з'ясувати стан впровадження стратегічного управління в бібліотеках України;

- визначити сутність збалансованої системи показників у бібліотеках, удосконалити й обґрунтувати модель збалансованої системи показників як основи стратегічного управління бібліотекою;
- вивчити та описати застосування спеціальних управлінських інструментів у бібліотеках у їхньому взаємозв'язку зі збалансованою системою показників у конкретних підпроцесах стратегічного управління бібліотекою та адаптувати управлінські інструменти для застосування в бібліотеках;
- визначити науково-практичні заходи з упровадження у бібліотеках стратегічного управління на основі збалансованої системи показників.

Об'єкт дослідження – стратегічне управління бібліотекою.

Предмет дослідження – збалансована система показників як основа стратегічного управління бібліотекою.

Методи дослідження. До комплексу основних взаємопов'язаних і взаємодоповнювальних методів дослідження входять: джерелознавчий пошук та контент-аналіз наукового доробку вчених, пов'язаного з тематикою дослідження; термінологічний метод – для визначення змісту базових понять та уточнення поняттєвого апарату дослідження; абстрактно-логічний метод і методи системного аналізу та синтезу в розгляді системи управління бібліотекою, структури бізнес-процесу стратегічного управління, елементів ЗСП; методи порівняння, узагальнення та формалізації – для дослідження сутності та складу бізнес-процесу стратегічного управління, адаптації ЗСП для застосування у бібліотеках; історичний метод – для вивчення стану і перспектив розвитку стратегічного управління в бібліотеках, застосування ЗСП як його основи, використання інших управлінських інструментів; метод експертного опитування – для з'ясування стану стратегічного управління в українських бібліотеках; статистичний метод – для обробки результатів опитування; метод моделювання – для розробки графічних моделей загальної системи управління, бізнес-процесу стратегічного управління бібліотекою, збалансованої системи показників у бібліотеках та ін. В основу дослідження

покладено соціокомунікаційний, системний та процесний підходи, що спрямовані на забезпечення успішної діяльності бібліотеки як соціального інституту та відкритої соціокомунікаційної системи в довготерміновій перспективі.

Наукова новизна отриманих результатів. Дисертація є першим дослідженням, у якому комплексно розглянуто збалансовану систему показників як основу безперервного циклічного процесу стратегічного управління в системі процесно-орієнтованого управління бібліотекою.

У дослідженні *вперше*:

- розроблено та обґрунтовано моделі системи процесно-орієнтованого управління бібліотекою та стратегічного управління бібліотекою як безперервного циклічного процесу;
- запропоновано адаптацію управлінських інструментів, таких як клієнтський ряд та підприємницька екосистема, для застосування у бібліотеках;
- визначено науково-практичні заходи з упровадження в бібліотеках стратегічного управління на основі збалансованої системи показників;

уточнено:

- поняттєвий апарат бібліотекознавства щодо процесного підходу, стратегічного управління, збалансованої системи показників та інших спеціальних управлінських засобів;
- місце та роль стратегічного управління в загальній системі управління бібліотекою;
- застосування спеціальних управлінських інструментів у бібліотеках у їхньому взаємозв'язку зі збалансованою системою показників у конкретних підпроцесах стратегічного управління бібліотекою;

удосконалено:

- модель збалансованої системи показників як основи стратегічного управління бібліотекою.

Практичне значення отриманих результатів. Висновки та результати дослідження можуть мати широке практичне впровадження в бібліотеках України з метою їхньої трансформації як відкритих соціокомунікаційних систем та соціальних інститутів, що відповідають сучасним суспільним вимогам та викликам.

Розроблені та обґрунтовані в дослідженні моделі системи процесно-орієнтованого управління бібліотекою, стратегічного управління бібліотекою як безперервного циклічного процесу, ЗСП як основи стратегічного управління бібліотекою, спеціальних інструментів стратегічного управління впроваджено в Науково-технічній бібліотеці ім. Г. І. Денисенка Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», про що свідчить акт впровадження.

Висновки та результати дослідження використано в Державній науково-педагогічній бібліотеці України імені В. О. Сухомлинського під час розроблення стратегії розвитку бібліотеки на 2017–2026 рр., у розробленні проекту стратегії Української бібліотечної асоціації на 2019–2021 рр. використано ЗСП, бенчмаркінг та клієнтський ряд, про що свідчать довідки про впровадження.

Теоретичні й практичні положення дисертації застосовано у викладанні навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент інформаційної діяльності» в Київському університеті імені Бориса Грінченка під час підготовки магістрів за спеціальністю 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа», про що свідчить довідка про впровадження, та можуть бути широко застосовані в системі безперервної бібліотечної освіти.

Особистий внесок здобувача. Дисертацію виконано самостійно, наукові результати та висновки одержані дисертантом особисто. 12 публікацій є одноосібними, 1 публікація спільна з О. В. Воскобойніковою-Гузевою, В. С. Пашковою, Я. Є. Сошинською, І. О. Шевченко.

Апробація результатів дисертації. Основні наукові положення й результати дослідження викладено в доповідях на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: Науково-практичний семінар-тренінг «Стратегія розвитку бібліотек на сучасному етапі» (Київ, 29 квітня, 2015 р.); Міжнародна наукова конференція «Бібліотека. Наука. Комунікація» (Київ, 6–8 жовтня 2015 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Бібліотеки вищих навчальних закладів: досвід та перспективи» (Київ, 11-13 жовтня 2016 р.); Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародною участю «Університетська бібліотека як простір соціокультурної комунікації» (Львів, 18–19 травня 2017 р.); II Міжнародна науково-практична конференція бібліотек ВНЗ «Бібліотеки вищих навчальних закладів: досвід та перспективи» (Одеса, 19-21 червня 2017 р.); Міжнародна наукова конференція «Бібліотека. Наука. Комунікація. Стратегічні завдання розвитку наукових бібліотек» (Київ, 3-5 жовтня 2017 р.); Науково-практичний семінар «Стратегії розвитку бібліотек: від ідеї до втілення» (Київ, 10-11 грудня, 2017 р.); XVII Международная научно-практическая конференция «Менеджмент вузовских библиотек» (Гродно, Белорусь, 26-27 октября, 2017 г.); Міжнародна науково-практична конференція «Інформація, комунікація та управління знаннями в глобалізованому світі» (Київ, 15 травня, 2018 р.); III Міжнародна науково-практична конференція бібліотек ЗВО «Бібліотеки закладів вищої освіти: досвід та перспективи» (Одеса, 4-6 липня, 2018 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Стратегії розвитку бібліотек: від ідеї до втілення» (Київ, 6-7 грудня, 2018 р.).

Структура дисертації обумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків і списку використаної літератури із джерел із 450 найменувань, 2 таблиць, 19 рисунків і 9 додатків.

Загальний обсяг роботи становить 283 сторінки, основний зміст викладено на 184 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1 Стан розробленості теми дослідження

Розвиток суспільства в постіндустріальну епоху характеризується високим динамізмом змін зовнішнього середовища, зокрема швидким розвитком інформаційних технологій, що відповідно впливає й на потреби користувачів, і на можливості та дії бібліотеки в задоволенні цих потреб. Зауважимо, що бібліотеці як соціальному інституту необхідно утверджуватися у своїй визначальній ролі – розвитку відкритого інформаційного суспільства та економіки знань, адаптуватися до нових економічних умов, знаходити та реалізовувати нові можливості для розвитку. Відповідно бібліотеки мають критичну необхідність у впровадженні та застосуванні сучасних управлінських підходів та інструментів. Зокрема, відповіддю на виклики, які постають перед бібліотеками, є впровадження в систему управління бібліотекою та здійснення ефективного стратегічного управління на основі ЗСП.

Джерельну базу дослідження склали нормативно-правові документи, монографії, дисертації, статті вітчизняних і зарубіжних теоретиків та практиків у сферах менеджменту та бібліотечної справи у збірниках наукових праць і періодичних виданнях, матеріали конференцій, документи, що представляють стратегічний розвиток бібліотечної справи та окремих бібліотек. У процесі дослідження на різних етапах ми також аналізували веб-сайти українських та зарубіжних бібліотек та бібліотечних асоціацій, інституційні репозитарії та бібліотечно-інформаційний тематичний репозитарій «e-LIS», онлайн-платформи поширення наукової інформації, такі як SlideShare, веб-сайти закладів вищої освіти (ЗВО), які готують бібліотечно-інформаційних фахівців, тощо. У контексті тематики дослідження ми аналізували, насамперед, джерела, присвячені підходам в управлінні бібліотеками, зокрема впровадженню ЗСП у стратегічному

управлінні, та іншим спеціальним управлінським інструментам, які застосовуються для цього. Усі джерела можна умовно розділити на групи відповідно до визначеної тематики: підходи в управлінні бібліотеками, процесний підхід в управлінні бібліотеками, сучасні стратегічні концепції, які використовуються бібліотеками, стратегічне управління бібліотеками, ЗСП, інші спеціальні інструменти стратегічного управління бібліотеками.

Сучасні підходи, які застосовуються бібліотеками в побудові та розвитку ефективних систем управління: системний, соціокомунікаційний та процесний. Соціокомунікаційний та системний підходи в організації діяльності бібліотеки аргументували у своїх роботах бібліотекознавці М. Слободяник [208], Т. Гранчак [60], О. Воскобойнікова-Гузєва [46], І. Давидова [70] та ін. Системний підхід, зокрема в управлінні бібліотекою, у своїх роботах застосовують М. Карташов [98], О. Пашин [164], І. Сулова [235, 236], В. Кармовський [97], Г. Волтон [439], Л. Петрова [170], О. Ланова [130], Н. Ніколаєнко [152] та ін.

Актуальність застосування процесного підходу в управлінні бібліотеками репрезентують у своїх роботах Дж. Аткінсон [280], К. Култау [363], А. Юнтунен, Т. Оваск, Я. Саарті, Л. Салмі [343], Г. С. Клер [299], Й. Абреу, П. Мартінс, С. Фернандес, М. Закаріас [277], С. Хіггінс, М. Дерахшан [332], Н. Ніколаєнко [152] та ін. Застосування процесного підходу в окремих напрямках діяльності бібліотеки розглядають зарубіжні й українські дослідники С. Барброу та М. Хартлайн [283], Дж. Боїссе та С. Бентлі [285], Ч. Шварц [414], Б. Моран [383], С. Кордес [301], Д. Тбайшат [431], Л. Інгланд та С. Міллер [314]. М. Петрова [170, 171]. Значну кількість робіт присвячено питанням реінжинірингу бізнес-процесів у системі менеджменту якості бібліотеки: Х. Ванг [442], С. Пігот [395], Г. Санап [410], Л. Там [427], Б. Шапіро та К. Лонг [419], Х. Шефлер [412], Л. Абрамова, І. Сулова [5], В. Вахнован [40], В. Вахнован та О. Шкурко [41], Т. Грищенко, О. Нікітенко, Л. Бояріна [61], І. Давидова [67], Ю. Дрешер [76], Л. Дубровіна [81], М. Коптяєва [121], М. Лазерко [129], М. Левіцкая [131],

В. Павлова [162], Т. Ткаченко [245, 246, 247, 248], О. Устинова [254], В. Ярощук [272] та ін.

Передумовою виникнення стратегічного управління, як і процесного підходу в управлінні, став суспільно-економічний розвиток, зокрема перехід від індустріального до постіндустріального суспільства, що характеризується інтенсивним розвитком науково-технічного процесу і, як наслідок, швидкими суспільними змінами. Поява стратегічного управління стала відповіддю на необхідність швидко та гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Стратегічне управління як один із напрямів управління зародилося в 50–60-ті рр. ХХ ст., його основні положення викладено в роботах Ф. Селзніка, П. Друкера, А. Чандлера, І. Ансоффа. Ф. Селзнік визначив, що основною для того, щоб приймати «адаптивні» рішення, є місія організації, яка повинна формулюватися відповідно до умов зовнішнього середовища, зокрема вимог споживачів [417]. П. Друкер розробив та запропонував концепцію управління організацією відповідно до її цілей [312]. А. Чандлер наголошує, що структура організації визначається її стратегією, інакше підприємство діє неефективно та не досягає успіху [296]. І. Ансоф узагальнив та систематизував ці ідеї [290], [7] та ін., що й започаткувало концепцію стратегічного управління. За І. Ансофом, стратегічне управління охоплює дві системи, які доповнюють одна одну: аналіз і вибір стратегічних позицій та управління в реальному часі [8]. Серед теоретиків стратегічного менеджменту варто відзначити Дж. Хігінса та Дж. Вінче [331], С. Хофера та Д. Шендела [333], А. Томпсона та Дж. Стрикленда [249] та ін., які детально розглядали поняття «стратегічного менеджменту» та його впровадження.

Зауважимо, що в бібліотечно-інформаційній галузі активно розвивається і теорія стратегічного управління, і практичне його впровадження. Ще з 60-х рр. минулого століття окремі західні бібліотеки впроваджували у свою роботу управлінські бізнес-теорії. А вже з 80-х рр. починають застосовувати стратегічне планування та стратегічне управління.

На це вплинуло й те, що стратегічне управління викладається в системі підвищення кваліфікації бібліотекарів уже з початку 90-х рр., коли у Великобританії було створено спеціальний курс стратегічного менеджменту для топ-менеджерів бібліотек [355]. Стратегічне управління є однією із загальних дисциплін у підготовці фахівців бібліотечно-інформаційної сфери в США [378] та входить до навчальних програм, що акредитуються Американською бібліотечною асоціацією [403].

У 80х–90х рр. дослідники адаптували загальні концепції стратегічного управління для застосування в бібліотеках, що справило значний вплив на розвиток теорії та практики стратегічного менеджменту в зарубіжних бібліотеках. Серед них концепції М. Портера (конкурентоспроможності [177] та ланцюжка створення цінності [178]), в яких закладено основи процесного підходу до стратегічного менеджменту; концепція стратегії 5п Г. Мінцберга, Б. Альстранда та Ж. Лампеля: стратегія-план, стратегія-принцип поведінки, стратегія-позиція, стратегія-перспектива і стратегія-прийом [141]. В іншій роботі Г. Мінцберга, Дж. Куінна та С. Гошала відображено процесний підхід до стратегування та детально розглянуто процес стратегічного планування від створення стратегічної концепції до втілення стратегії в життя [140]. Процесний підхід до стратегічного управління академічними бібліотеками у своїй роботі розглядає Р. Хейс. Автор виділяє стратегічне планування як один із підпроцесів стратегічного управління, розглядає вплив внутрішнього контексту та зовнішніх умов на бібліотеку та вказує на необхідність враховувати їх під час складання стратегічних планів, а також надає конкретні засоби та методики, за допомогою яких впроваджується стратегічне управління в бібліотеках [326]. Стратегічне планування, що передбачає безпосереднє розроблення плану, як один з етапів стратегічного управління в бібліотеках розглядають С. Мак-Нікол [373], П. Костагіолас, Х. Бануоу, Є.-М. Ласкарі [360] та ін.

Простежується зв'язок концепції інтелектуального лідерства Г. Хемела та К. Прахалада [258] з бібліотекознавчими працями, в яких висвітлено

значення лідерства та лідерів для успішної реалізації бібліотечних стратегій. Зокрема, про це йдеться у статтях М. Джанті та Н. Грінхальга [344], Г. Вонга та Д. Чана [449]. На важливості розвитку лідерських знань, умінь та навичок у бібліотекарів наголошує Г. Волтєр [447]. Про впровадження стратегії лідерства в бібліотеці Університету Західного Сіднею йдеться в праці М. Гонзалеса та Я. Герівела [321]. На визначальну роль розвитку лідерства для проведення успішної стратегії трансформації бібліотеки Університету Саскачевана Бібліотекам вказує В. Вільямсон [445].

Концепція розвитку ключових компетенцій для визначення та реалізації на їх основі успішних стратегій [400, 258] знайшла активне застосування в бібліотечній справі, що представлено в роботах Д. Чан [295], М. Коізумі [358], Л. Пресслі, Дж. Дейла та Л. Келлама [401], Л. Панг [390] та ін.

Інноваційний менеджмент як теоретичну стратегічну концепцію [261] та практичне його впровадження в роботу бібліотек ґрунтовно досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Дж. Роулі наголошує на необхідності стратегічного підходу до інновацій у бібліотеках з метою підвищення їхньої інноваційної діяльності та інноваційних можливостей. Автор вказує на сім факторів інноваційної стратегії бібліотек: інноваційні можливості та культура, інноваційний портфель послуг, інноваційні процеси, інноваційне управління, інноваційні та творчі команди, відкриті інновації та співпраця, залучення користувачів до інновацій [408].

Теорія доставки цінності споживачу М. Трейсі та Ф. Вірсема [434] знайшла розвиток у стратегічному управлінні бібліотеками, у створенні та доставці цінності споживачам, що висвітлено в роботах С. Макнайт та М. Беррінгтона [372], А. Вайнштейна та Д. Мак-Фарліна [443] та ін.

Стратегії застосування концепції ощадливого виробництва Т. Оно [159] та Дж. Вомака, Д. Джонса та Д. Роса [448] для зменшення витрат та покращення сервісів користувачів у бібліотеках представляє Дж. Хабер [336].

Особливості стратегічного управління ХХ ст. досліджує Й. Шьопфель. Автор вказує на необхідність адаптації бібліотек до їх соціального та екологічного середовища і розглядає цілі сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй як основу стратегічного управління бібліотеками [413]. Такий підхід є перспективним для застосування в бібліотеках.

Різні аспекти стратегічного менеджменту в бібліотеках розкрито в роботах таких зарубіжних дослідників, як Д. Бірдсал та О. Хенслі [284], Р. Метц [377], Дж. Аткинсон [280], Дж. Месьюз [370], Г. Волтон [440], К. Дейс та М. Петровські [309], Д. Бейкер та В. Еванс [281] та ін. Детально застосування оригінальних та бізнесових управлінських теорій у зарубіжних бібліотеках розглядають М. Нельке [385] та М. Коізумі [357].

Інтерес до стратегічного планування та управління в бібліотечно-інформаційній галузі пострадянських держав проявився на десять років пізніше. Зокрема, в українському бібліотекознавстві стратегічне управління стали активно досліджувати з кінця 1990-х рр., у російському – на декілька років раніше. Зацікавленість стратегічним управлінням зросла у 2000-х. Це було викликано значними суспільними змінами, інтенсивним розвитком інформаційних технологій, побудовою ринкової економіки, мінімалізацією фінансування бібліотек державою, а відповідно – необхідністю бібліотекам знаходити нові шляхи розвитку. У своїх роботах дослідники представляли і теоретичні питання, і досвід західних колег, і своє бачення щодо можливостей розвитку стратегічного менеджменту у вітчизняних бібліотеках. Різним питанням стратегічного менеджменту в бібліотечній сфері приділяли увагу В. Ільганаєва, А. Тавальбех, В. Дівінський, І. Сулова, І. Багрова, Н. Тюліна, В. Кармовський, В. Маркова, І. Басамігіна, Н. Апшай, Л. Петрова, І. Давидова, О. Воскобойнікова-Гузєва, Н. Ніколаєнко та ін.

У ряді комплексних досліджень з бібліотечного менеджменту, здійснених у 2000-х рр. російськими дослідниками І. Басамігіною [15], В. Кармовським [97], В. Марковою [135], І. Суловою [235], стратегічне управління як елемент загальної системи управління бібліотекою

аналізується досить детально, окреслюється його зміст, структура та етапи. Дослідники відзначають взаємозв'язок стратегічного управління з іншими типами управління бібліотекою, розглядаючи його як концепцію управління сучасною бібліотекою. Український бібліотекознавець І. Давидова також розглядає стратегічний менеджмент у системі управління бібліотекою поряд із маркетинговим, фінансовим, кадровим, інноваційним, інформаційним, консалтинговим, логістичним та операційним та наголошує на його особливому значенні для успішного виживання бібліотеки в ринкових умовах [64].

Цілісно систему стратегічного управління бібліотекою представлено в роботі І. Суислової. Дослідниця розглядає як теоретичні засади, так і практику стратегічного управління бібліотекою в контексті соціально-економічних змін у суспільстві, наводить методологію впровадження стратегічного управління, розглядає зв'язок стратегічного управління з проектним та кадровим менеджментом, маркетингом [236].

В. Ільганаєва відзначає важливість реалізації бібліотеками на сучасному етапі трансформаційних стратегій та розглядає як основу такі стратегії бібліотек, що забезпечить їх повноцінне входження до інформаційного середовища, інтенсивне впровадження інформаційних технологій [90].

Іноді науковці не розрізняють та прирівнюють стратегічне управління до стратегічного планування, що є помилковим, оскільки стратегічне планування – це лише один із елементів стратегічного управління. Однак, що важливо, при цьому вказують на його процесну сутність. Н. Тюліна у своїй роботі наголошує на циклічності стратегічного управління, виділяє в ньому певні послідовні елементи, які, однак, обмежуються саме розробленням стратегічного плану [252].

Важливим для розвитку бібліотечного стратегічного менеджменту стало одне з перших досліджень в Україні, яке було здійснено А. Тавальбехом [239]. У ньому розглядається поняття та пропонується

система стратегічного управління бібліотекою. Науковець робить висновок, що сучасна система стратегічного управління бібліотекою передбачає розробку довгострокової політики, соціальної місії, цілей, настанов, орієнтирів і принципово нових напрямів бібліотечної діяльності та виділяє в ній два взаємопов'язаних напрями – розробку стратегії та її реалізацію. А. Тавельбех визначає завдання, які вирішує стратегічне управління бібліотекою: цілеспрямоване впровадження інновацій; управління маркетинговою діяльністю; ефективна організація менеджменту. Дослідження мають регіональний характер, тому як обов'язкові елементи стратегічного менеджменту було визначено: корпоративну місію бібліотек регіону; переваги регіональної бібліотеки в організації діяльності з формування інформаційних ресурсів, виробництво продукції та послуг; розробку програми розвитку бібліотеки в цілому й основних її підсистем; організаційну культуру й компетентність менеджерів. Аналізуючи загальну систему управління бібліотекою, А. Тавельбех робить акцент на його функціях, виділяє загальні та специфічні функції управління і загальноорганізаційні, спеціалізовані та забезпечувальні функції. Вказуючи на тенденцію переходу в управлінні бібліотеками від стратегічного планування до стратегічного управління, дослідник визначає стратегічний план як центральний елемент стратегічного управління та зосереджується на етапі розроблення стратегічного плану. Таким чином, дослідник практично прирівнює стратегічне управління до стратегічного планування [239].

У своїй дисертації Н. Апшай розробила стратегічні орієнтири розвитку бібліотек ЗВО в умовах реформування освіти та інформатизації суспільства, а один із розділів присвятила стратегічному управлінню в бібліотеках ЗВО. У цій роботі стратегічне управління також прирівняно до стратегічного планування, яке розглядається вченою як особливий механізм регулювання планових рішень у формі стратегій, концепцій і пріоритетів. Дослідниця представляє стратегічне управління як складання стратегічного плану та

відзначає важливість його реалізації для інноваційного розвитку бібліотеки ЗВО [11].

Значний внесок у дослідження стратегічного управління здійснила Л. Петрова. У своїх роботах вона акцентує увагу на тому, що на сучасному етапі бібліотекам необхідно реалізовувати стратегії змін. Авторка пропонує поетапність впровадження такої стратегії [168]. Дослідниця також обґрунтовує у своїй дисертації необхідність змін в управлінні бібліотекою для успішного її функціонування в сучасних умовах, зокрема важливість науково обґрунтованого управління стратегічними змінами. Л. Петрова пропонує методіку комплексного вивчення бібліотеки, яка допомагає в побудові нової моделі та переході до соціально-економічної стратегії розвитку бібліотеки, в якій визначаються перспективні шляхи реалізації змін. Відзначається, що обираючи стратегію бібліотеки, особливу увагу необхідно приділити аналізу її зовнішніх та внутрішніх умов [167]. Дослідниця також вказує, що на стратегію розвитку бібліотеки мають значний вплив чинники зовнішнього середовища не лише як джерело нових можливостей, але й загроз, які можуть мати негативні наслідки для бібліотеки. І тому саме на зовнішніх умовах мають зосереджувати особливу увагу бібліотечні управлінці [169].

І. Давидова вивчає стратегічне управління бібліотеками з точки зору їх інноваційної політики та діяльності. У своїй дисертації вона відзначає необхідність нових підходів до управління бібліотеками для запровадження інновацій та забезпечення їх трансформацій, що потребує виваженого стратегічного управління. Як одну з форм стратегічного управління дослідниця пропонує розуміти інноваційну політику бібліотеки, яка визначає цілі та умови проведення інноваційної діяльності бібліотекою, що, у свою чергу, забезпечує конкурентоспроможність бібліотек як учасників інформаційного ринку [64]. У подальшому І. Давидова докладніше розглядає стратегічне управління бібліотеками та пропонує розвивати систему стратегічного управління на принципах проблемно-орієнтовного підходу,

що, безперечно, має сенс. Вона вважає, що це дозволить бібліотекам постійно та довгостроково бути готовими до сприйняття та запровадження інновацій в усіх напрямках діяльності і таким чином здійснювати якісні прориви [65].

Стратегічному менеджменту в інформаційно-бібліотечній сфері приділяє увагу О. Воскобойнікова-Гузева. У ряді своїх праць вона розглядає різні аспекти, що стосуються як стратегій розвитку галузі загалом, так і бібліотек як соціальних інститутів. Зокрема, дослідниця розглядає стратегічний менеджмент інформаційної діяльності, у тому числі, і «як напрям професійної управлінської діяльності, спрямований на вироблення та реалізацію стратегічних ідей на рівні державної інформаційної політики та міжнародного співробітництва, стратегічних проектів розвитку окремих установ і підприємств» [53, С. 23]. Як особливості стратегічного менеджменту вона відзначає підприємництво («заохочення ініціатив, забезпечення творчого підходу»), інтеграційність («збалансований розвиток потенціалу, компетенцій персоналу») та інноваційність («стимулювання нововведень, новаторського підходу») [53].

На основі аналізу сучасних стратегій розвитку провідних бібліотек світу, О. Воскобойнікова-Гузева робить висновок, що базовим компонентом стратегічного управління є формулювання стратегічної мети бібліотеки, яка реалізується через комплекс стратегій або завдань за окремими напрямами діяльності [47]. Дослідниця розробила семиелементну модель модернізаційного розвитку (ММР) бібліотечно-інформаційних установ, базовими складниками якої є технологічна, соціальна та інституційна модернізація. Концептуальний зв'язок цих елементів забезпечується системою стратегічного управління бібліотекою. Окрім трьох основних складників ММР містить ідеологічний, інноваційний, інвестиційний та результативний складники. Цю ММР може бути покладено в основу комплексної довготермінової стратегії або коротермінової стратегії бібліотеки, ММР може бути як окремою самостійною стратегією, так і компонентом загальної стратегії розвитку [46].

Систему стратегічного управління в бібліотеках аналізує Н. Ніколаєнко. Вивчаючи інноваційні технології управління бібліотекою, дослідниця робить висновок, що саме впровадження управлінських інновацій дозволить бібліотекам адаптуватися до швидких змін у зовнішніх умовах [152]. Н. Ніколаєнко окреслює основні ознаки стратегічного управління та вказує, що для визначення правильної стратегії розвитку в умовах швидких змін середовища бібліотеки повинні так само швидко та за всіма можливими напрямками запроваджувати інновації, а це, у свою чергу, потребує інноваційного мислення та готовності до змін і керівників, і працівників бібліотеки. Вона вказує, що «стратегічне управління, насамперед, спирається на проектну діяльність та стратегічне планування» [151]. На думку Н. Ніколаєнко, існує прямий взаємозв'язок між стратегічним управлінням та проектною діяльністю бібліотеки. Зокрема, дослідниця відзначає, що «процес визначення загальної стратегії розвитку бібліотеки є найважливішим елементом розроблення проектної діяльності» [153].

Окрім загальних концепцій стратегічного управління, що прийшли з бізнесу та державного управління, у бібліотечно-інформаційній галузі як за кордоном, так і в Україні досліджуються та застосовуються окремі спеціальні інструменти стратегічного управління, які початково розроблялися та використовувалися не в бібліотеках.

Серед таких інструментів одним із найпоширеніших є бенчмаркінг, з яким бібліотеки працюють з початку 90-х років минулого століття, що значною мірою ґрунтується на теорії та практиці бенчмаркінгу, яка широко представлена в роботах закордонних та вітчизняних дослідників, таких як Х. Дж. Харрінгтон та Дж. С. Харрінгтон [260], Ю. Антілла [9], О. Шевченко та Ю. Братусь [267] та ін. Перспективність бенчмаркінгу для вдосконалення роботи бібліотек висвітлено в роботах таких зарубіжних дослідників, як Ф. Аллан [279], С. Прітчард [402], Л. Фаврет [316], А. Окладнікова [156], Н. Пермітіна та В. Івашова [165]. В українському бібліотекознавстві питання

бенчмаркінгу стали активно вивчатися лише останніми роками, зокрема Н. Кунанець та А. Ржеуьським [126], [193], Н. Ніколаєнко [150].

Важливими для проведення стратегічного аналізу внутрішнього середовища та зовнішніх умов, в яких існує бібліотека, є PEST-аналіз, SWOT-аналіз та SWN-аналіз. Методику проведення PEST-аналізу та SWOT-аналізу для бібліотек детально викладено в роботі К. Галайчіка [323]. Досвід бібліотеки Університету Малаві із застосування SWOT-аналізу в стратегічному плануванні представлено П. Мапулангою [369]. SWOT-аналіз у розробленні стратегії бібліотек висвітлено Т. Павленко [161], Т. Соповою [214], О. Романюк [197]. Н. Ніколаєнко, досліджуючи інноваційні засоби системи стратегічного управління, відносить до них також і SWOT-, SNW- та STEP-аналіз [152, арк. 160].

З кінця 90-х рр. XX ст. зарубіжні бібліотеки, зокрема в США, досліджують та використовують у стратегічному управлінні сценарне планування. Перспективність застосування цієї методики для визначення та розроблення стратегій у бібліотеках розкрито в роботах С. О'Коннора, Л. Блейр та Б. Мак-Кончі [388], Дж. Гісецке [411], С. Ханнабуса [325], Г. Волтона [441], Дж. С. Тауна та М. Куріллідю [433] та ін. Застосування методики сценарного планування для розроблення стратегій розвитку академічних та публічних бібліотек пропонують у своїй праці П. Хернон та Дж. Месьюз [304]. Для бібліотек, як установ, що надають своїм користувачам широкий спектр послуг та сервісів, будуть корисними дослідження особливостей сценарного планування як стратегічної методики А. Полянської [176] та особливостей його застосування для організацій сфери послуг С. Рябцун [202].

У бібліотечній справі західних країн останні 20 років активно вивчається та застосовується на практиці збалансована система показників (ЗСП), яка вперше представлена Р. Капланом та Д. Нортоном на початку 90-х рр. XX ст. [352]. А з кінця 90-х рр. ЗСП стали досліджувати та застосовувати в бібліотечно-інформаційній сфері, що висвітлено в роботах К. Цейнови

[294] та Р. Полла [396, 397]. Від 2001 р. ЗСП стала більш інтенсивно використовуватися в бібліотеках різних типів. Досвід впровадження ЗСП у національних бібліотеках викладено в роботах К. Кракупа [361, 362], П. Дюрена [313], Дж. Камерона [292] та ін.; в академічних бібліотеках – Дж. Селфа [415, 416], С. Патак [391], М. Киріллоу [364], В. Левіс, С. Гіллера, Е. Менгел і Д. Толсон [288], Е. Менгел та В. Левіс [375, 376], Л. Горовіц, Д. Мурак, Х. К'юріон [335], М. Рейд [405]; у публічних бібліотеках – Дж. Месьюз [371]; у бібліотечних консорціумах – К. Перрі та Дж. Селф [393].

Аналізуючи фахову літературу на предмет ЗСП в українській бібліотечній справі, можна констатувати наступне: досі не було проведено комплексних досліджень ЗСП в українському бібліотекознавстві, а ЗСП не використовується широко на практиці в бібліотеках України. Застосування ЗСП в бібліотеках вивчала О. Василенко. Дослідниця розглядає ЗСП як інструмент оцінки діяльності бібліотек у системі управління, зокрема у «відображенні соціальної ефективності бібліотечно-інформаційної діяльності» [39]. Хоча авторка наголошує на зв'язку ЗСП зі стратегічним менеджментом, однак розглядає її, передусім, як статистичний інструмент у контексті міжнародного стандарту «ISO 11620:2008 (E) Information and documentation. Library performance indicators». Також О. Василенко представляє розробку ЗСП бібліотечно-інформаційної діяльності Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського (НБУВ) [38]. ЗСП згадується в дослідженні Н. Ніколаєнко як основа системи стратегічного управління та інноваційний інструмент управління стратегією бібліотеки [152]. Результати наших досліджень ЗСП викладено в публікаціях [27, 28, 32]. Практичне застосування ЗСП у впровадженні системи стратегічного управління в Науково-технічній бібліотеці Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського) відображено в стратегії розвитку бібліотеки [230] та декількох наших публікаціях [29, 30, 36].

Тенденція до розширення кола послуг та сервісів, які бібліотека надає своїм користувачам, пов'язана, передусім, з пошуком та освоєнням бібліотекою нових суспільних ролей як соціального інституту та активізує розвиток бібліотечного маркетингу. Маркетинговому підходу в управлінні бібліотеками присвячено комплексні дослідження зарубіжних та вітчизняних науковців Г. Саприкіна [205], Н. Поттер [398], посібники В. Ключова та О. Ястребової [100], В. Ільганаєвої [90], І. Давидової [66], публікації А. Драгон [311], О. Ястребової [274], О. Башун [16], [17], В. Ярощук [273], І. Терещенко [242], О. Ісаєнко [89] та ін. Усі дослідники відзначають важливість визначення цільових груп користувачів як обов'язковий елемент управління бібліотекою. Для цього в бібліотеках використовують такий адаптований інструмент, як сегментація ринку споживачів. Основи сегментації споживачів бібліотеками викладено в роботах В. Ключова та О. Ястребової [100], Л. Боброва [24], І. Давидової [63], Н. Поттера [398], В. Фернандеза Марсіала [318], С. Ростовцева [198] та ін.

Суспільними й технологічними змінами та необхідністю адаптації бібліотек до ринкових умов зумовлено бібліотекознавчі дослідження з економіки бібліотечної діяльності, в яких бібліотека розглядається як виробнича система. Економіку бібліотек вивчали Л. Кожевнікова [102], І. Басамігіна [14, 15]. Діяльність бібліотек в умовах соціально-економічних змін аналізувала Л. Петрова [166]. Особливості бібліотечного виробництва в інформаційному суспільстві досліджувала І. Давидова [63], прибуткову діяльність сучасних бібліотек – М. Соловйова [211]. Серед іншого активно розглядається й управління окремими типами економічних ресурсів. В економіці бібліотечної діяльності науковці виділяють фінансові, матеріальні, трудові й інформаційні ресурси [210]. Управління фінансовими ресурсами розглядають С. Робертс [407], Р. Бургер [289], фандрейзинг у бібліотеках – О. Башун [16] та ін. Ці дослідження мають значний вплив з огляду на важливість оцінювання ресурсів у межах стратегічного управління для побудови та реалізації дієвої стратегії бібліотеки.

Як свідчить глибокий аналіз джерел, сучасними підходами в управлінні бібліотекою як відкритою складною соціокомунікаційною системою і соціальним інститутом, що відіграє провідну роль у розбудові інформаційного суспільства, є системний та процесний підходи. На основі системного підходу управління бібліотекою розглядається дослідниками як один з ключових елементів бібліотеки як відкритої складної соціокомунікаційної системи, а стратегічне управління – як один з елементів системи управління бібліотекою у всіх їхніх двовекторних та багатовекторних взаємозв'язках та взаємодіях. І зарубіжні, й українські науковці, досліджуючи систему управління та стратегічне управління бібліотекою, а також окремі аспекти управління бібліотекою, застосовують процесний підхід. Деякі особливості процесного підходу в загальному управлінні бібліотеками та окремими напрямками діяльності широко висвітлено в роботах і зарубіжних, і вітчизняних дослідників. Більшість цих робіт описують застосування процесного підходу в реінжинірингу та менеджменті якості бібліотек. Однак нами не виявлено досліджень, де б комплексно розглядалося процесно-орієнтоване управління, за якого вся діяльність бібліотеки організовується як система взаємопов'язаних та взаємодіючих бізнес-процесів, що є основою процесного підходу.

Широко досліджується стратегічне управління бібліотеками, у тому числі з застосуванням процесного підходу, однак більшість дослідників зазначають лише, що стратегічне управління є процесом та складається з певних етапів, а також описують основні характеристики та взаємодію між ними. Однак, ми не виявили досліджень, які б представляли стратегічне управління з усіма його ознаками та елементами бізнес-процесу. Тому процесний підхід до управління бібліотекою та стратегічного управління як безперервного бізнес-процесу зокрема потребують системного дослідження та цілісного представлення у всіх їхніх взаємозв'язках та взаємодії.

Дослідженими є основні стратегічні концепції, а також спеціальні інструменти, які використовуються або можуть використовуватися як засоби

стратегічного управління в бібліотечно-інформаційній справі. Застосування таких засобів забезпечує визначення та успішну реалізацію стратегій, в яких бібліотеки позиціюють себе як провідні інституції для подолання суспільних викликів, досягнення цілей сталого розвитку, інтегрування України у глобальний інформаційний простір, подолання цифрової нерівності тощо. Усі зазначені приклади демонструють ефективність застосування таких спеціальних стратегічних концепцій та інструментів у бібліотечних соціальних інститутах. Багатьма дослідженнями та на практиці доведено успішність використання ЗСП у стратегічному управлінні бібліотеками. Однак існує потреба комплексного дослідження, яке б розглядало можливість застосування ЗСП як основи безперервного циклічного бізнес-процесу стратегічного управління та спеціальних стратегічних інструментів у конкретних його підпроцесах у їх взаємодії з ЗСП.

1.2 Теоретичні основи та поняттєвий апарат дослідження

Одним з визначальних чинників, які впливають на діяльність бібліотеки як соціального інституту та складної відкритої соціокомунікаційної системи, є зовнішнє середовище. Зокрема, політичні, економічні, соціальні, технічні умови розвитку суспільства, загрози, які вони можуть становити, та можливості, які вони можуть надавати бібліотеці та які бібліотеці необхідно враховувати та адекватно і вчасно на них реагувати. Це забезпечується системою управління бібліотеки, яка в межах бібліотеки двонаправлено чи багатонаправлено взаємодіє з іншими її складниками.

Завданням управління бібліотеки в цьому контексті є забезпечення ефективної роботи інших складників (напрямів роботи, підрозділів тощо), адже «саме управлінська система бібліотеки реалізує життєво важливу для управління функцію: регулювання, коригування та організації. Її виконання забезпечується окремими специфічними елементами, сукупність яких і утворює систему управління» (М. Петрова) [172, с. 18]. Результатом є ефективна робота бібліотеки як соціального інституту, що забезпечує їй затребуваність у суспільстві та успіх у довготерміновій перспективі. Безперечно, сучасна структура управління бібліотекою є складною системою взаємообумовлених та взаємопов'язаних складників. Саме ця взаємозалежність і забезпечує її функціонування та розвиток як єдиного цілого, як потужного «бібліотечно-інформаційного комплексу в контексті суспільства знань» [169, с. 19].

Варто відзначити, що при цьому система управління бібліотекою також взаємодіє з іншими соціальними системами поза бібліотекою. Від середини ХХ ст., з часу активного розвитку бібліотечного менеджменту як наукового напрямку та управління бібліотеками як практичного його застосування, відбувається постійний процес розширення бібліотечнознавчої термінології та застосування понять, які стосуються управління бібліотеками. Цей процес став більш інтенсивним з 80-х років, коли в бібліотечно-інформаційній сфері

стали активно застосовуватися процесне управління, стратегічне планування та стратегічне управління. Аналіз джерелознавчої бази показав, що це відбувається, передусім, за рахунок понять та термінів зі сфери теоретичного менеджменту та управлінських практик бізнесу, організацій недержавного сектору, інших державних організацій. На нашу думку, це є природним процесом та демонструє взаємозв'язки бібліотеки як відкритої соціальної комунікативної системи з іншими відкритими соціальними системами, а також її взаємодію як соціального інституту з іншими соціальними інститутами як взаємозв'язки між елементами більшої системи – суспільства як соціальної системи. Аналогічно діють взаємозв'язки між бібліотечним менеджментом, менеджментом інших організацій та загальним менеджментом на теоретичному рівні й управлінням бібліотеками та управлінням іншими організаціями – на практичному. Аналіз досліджень української бібліотечної термінології М. Сташко [215], Г. Швецової-Водки [265], [266], А. Чачко [264], Г. Солоіденко [212] та ін., а також термінологічного словника з бібліографознавства та соціальної інформатики [122], Англо-українського словника-довідника бібліотечно-інформаційної термінології Н. Стрішенець [234] та словника законодавчої та стандартизованої термінології, що стосується інформаційних ресурсів [88], демонструє розрив між практичним застосуванням нових понять та термінів бібліотеками та їх визначенням і включенням в офіційні термінологічні видання. Варто також відзначити, що нові поняття та терміни в бібліотечно-інформаційну сферу вводяться дослідниками відповідно до тематики їхніх досліджень, однак бібліотечні термінологічні видання останніми роками не видаються. Як справедливо відзначає Г. Солоіденко, змінити цю ситуацію повинні національні бібліотеки, узявши на себе науково-організаційну роль у підготовці та публікації термінологічних бібліотечних видань [212].

Теоретичну основу нашого дослідження становлять процесний та системний підходи до організації діяльності бібліотеки як складної динамічної відкритої соціокомунікаційної системи та соціального інституту,

з чого випливає й формування та застосування поняттєвого апарату й терміносистеми дослідження.

Використання процесного підходу до управління бібліотекою обумовлено розвитком бібліотеки як відкритої соціокомунікаційної системи та соціального інституту, який відіграє значущу роль у розбудові інформаційного суспільства, оскільки процесний підхід лежить в основі сучасного управління організаціями постіндустріального інформаційного суспільства. Процесно-орієнтоване управління активно застосовується у бібліотеках: К. Култау [363], Дж. Аткинсон [280], А. Юнтунен, Т. Оваск, Я. Саарті, Л. Салмі [343], Г. С. Клер [299], Й. Абреу, П. Мартінс, С. Фернандес, М. Закаріас [277], С. Хіггінс, М. Дерахшан [332], Т. Ткаченко [245], М. Петрова [171], Н. Ніколаєнко [152] та ін.

Можемо визначити основні особливості процесного підходу (на відміну від функціонального) до організації діяльності бібліотеки. Усю діяльність бібліотеки організовано як систему взаємопов'язаних та взаємодіючих бізнес-процесів. У межах виконання бізнес-процесів у бібліотеці основним є не найменш затратне виконання окремих операцій, а клієнтоорієнтованість. Це означає, що правила взаємодії та час виконання бізнес-процесів є оптимальними з точки зору формування характеристик та властивостей цінностей/продуктів/послуг, необхідних клієнтам бібліотеки. У процесно-орієнтованій бібліотеці головним в діяльності є досягнення визначеної стратегічної ідеї (візії, місії, цінностей) та успішна реалізація стратегії. Стратегія бібліотеки є клієнтоорієнтованою і спрямовується на задоволення потреб та очікувань клієнтів і споживача як ключового клієнта, а не на виконання операцій зі створення та збуту продуктів і послуг. У процесі розроблення стратегії адміністрація бібліотеки формулює й координує візію, місію та цінності, а також відіграє ключову роль у визначенні стратегічних цілей. До розроблення ж стратегії долучається широке коло провідних фахівців бібліотеки. У разі застосування процесного підходу в управлінні мінімізується ієрархія в прийнятті рішень, характерним є делегування

повноважень та їх перерозподіл залежно від ефективності прийняття рішень. Виконання цих рішень та завдань реалізується у взаємопов'язаних та взаємодіючих процесах із обов'язковим створенням цінності для споживача, і не обмежується конкретним підрозділом бібліотеки. Мінімізується ієрархія і в організації інформаційних потоків бібліотеки, що пов'язано з відмовою від принципу «маєш/не маєш права знати» залежно від посади. Надається максимально відкритий доступ до інформації для всіх працівників. Відбуваються спонтанні, швидкі і конкретні комунікації для вирішення конкретного завдання. Щодо управління персоналом у разі застосування процесного підходу працівники бібліотеки не поділяються на тих, хто ставить завдання, та тих, хто їх виконує, а всі співробітники працюють як єдиний колектив фахівців, і поділ на команди відбувається залежно від завдань, досвіду та вмінь. Директивного контролю та прямого спостереження за поточною діяльністю працівників немає, контролюються лише кінцеві результати. Оплата праці залежить від результату, а не від того, яку посаду обіймає працівник. Таким чином, процесне управління дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, зменшити затрати часу на прийняття рішень та скоротити навантаження на керівників бібліотеки. Орієнуючись на бізнес-процеси, що діють у бібліотеці, можна побудувати ефективну організаційну структуру управління, в якій структурні підрозділи максимально відповідають визначеним бізнес-процесам. Процесно-орієнтована організаційна структура бібліотеки, на відміну від функціональної, яка встановлює, що необхідно робити в межах кожного підрозділу, максимально відтворює певну технологію виконання визначених завдань та відповідає на питання: для кого і як це необхідно робити? Бібліотека сприймається і керівниками, і працівниками не як сукупність структурних підрозділів, а як система процесів, які взаємодіють між собою і спрямовані на досягнення певного результату. Це є важливим моментом для розвитку організаційної культури бібліотеки, спрямованої на досягнення спільних цілей та реалізацію стратегії.

Застосування процесного підходу в управлінні бібліотекою обумовлює включення та закріплення в бібліотекознавчій поняттєвій та терміносистемі відповідних понять та термінів.

Основним у процесному підході є поняття «бізнес-процес», яке ввійшло в бібліотечно-інформаційну лексику з кінця 1990-х рр. Це пов'язано з активним застосуванням процесного підходу до управління бібліотеками, зокрема менеджментом якості (Т. Д. Вілсон) [446]. Варто відзначити, що термін «бізнес-процес» є нетиповим для бібліотекознавства. Щодо діяльності бібліотеки зазвичай використовується термін «процес», який достатньо давно існує в його технологічному розумінні. Це означає, що процес розглядається як елемент бібліотечної технології. З впровадженням у бібліотеках менеджменту якості розуміння процесу значно збагатилось та поширилося на будь-яку діяльність бібліотеки (К. Цейнова) [294], (К. Чіа) [298], (Д. Тбайшат) [429, 430] та ін. Однак, не існує єдиної думки та практики використання термінів «процес» та «бізнес-процес» у бібліотечно-інформаційній сфері. У більшості випадків використовують термін «процес» щодо діяльності бібліотек і лише у питаннях реінжинірингу в бібліотеках – «бізнес-процес». Термін «бізнес-процес» у своїх роботах використовують В. Вахнаван та О. Шкурко [41], І. Давидова [67], Н. Ніколаєнко [152]. Однак, названі автори, застосовуючи термін «бізнес-процес», не подають його визначення і використовують в одному значенні з терміном «процес», не вказуючи, чи є між ними різниця. Деякі бібліотекознавці, зокрема В. Ярошук [272], М. Коптяєва [121], Т. Грищенко, О. Нікітенко, Л. Бояріна [61], використовують термін «процес» і тоді, коли йдеться про менеджмент якості та реінжиніринг у бібліотеках.

У вироблення загального розуміння поняття та терміна «бізнес-процес» значний внесок зробили В. Демінг [310], М. Хаммер та Дж. Чампі [259], В. Репін [192] та ін. На нашу думку, важливо розрізнити поняття «процес» та «бізнес-процес». Ми поділяємо підхід С. Тупкало та В. Тупкало в розрізненні понять «процес» та «бізнес-процес». Пропонуємо

використовувати таке визначення процесу, запропоноване цими дослідниками: *«процес – це послідовність дій (робіт) або явищ чи впливів, спрямованих на досягнення певного результату»*. У «бізнес-процесі» ж створюється цінність для організації та її клієнтів шляхом здійснення певних дій для задоволення їхніх потреб [251, с. 301].

Вважаємо, що поняття та термін «бізнес-процес» має широко ввійти в професійну бібліотечно-інформаційну терміносистему. Ми пропонуємо в системі управління бібліотекою застосовувати адаптоване нами визначення бізнес-процесу: *бізнес-процес – стійка, цілеспрямована, систематизована послідовність виконання залежних між собою дій для перетворення ресурсів бібліотеки (вхідних продуктів) на продукти (вихідні продукти), які мають цінність для внутрішніх та зовнішніх клієнтів бібліотеки*.

Розглядаючи поняття, пов'язані з бізнес-процесом, говорять про «вхідні продукти», «вихідні продукти», «клієнтів», «внутрішніх клієнтів», «зовнішніх клієнтів», «керівника бізнес-процесу», «виконавця бізнес-процесу». У деяких випадках, які описують реінжиніринг та менеджмент якості в бібліотеках, дослідниками подається поняття «вхід», що відповідає поняттю «вхідний продукт», «вихід» що відповідає поняттю «вихідний продукт», «користувач», що відповідає терміну «клієнт» (В. Ярошук) [272], (М. Коптяєва) [121], (В. Вахнаван та О. Шкурко) [41]. М. Коптяєва використовує поняття «зовнішній споживач», що відповідає у нашому трактуванні поняттю «зовнішній клієнт» та «внутрішній споживач», що відповідає поняттю «внутрішній клієнт» [121].

На нашу думку, у бібліотечно-інформаційній сфері необхідно використовувати не особливі, а загальноприйняті поняття та терміни, зокрема, які стосуються проектування та реінжинірингу бізнес-процесів. Ми переконані, що менеджери бібліотек повинні оперувати ними, щоб розвивати бібліотеки не відокремлено від загальних управлінських тенденцій, а в їх руслі. Адже система управління бібліотекою як відкритою соціальною системою та соціальною установою має зв'язки та взаємодіє із

системами управління іншими соціальними системами та інститутами, а бібліотечний менеджмент – із менеджментом інших інституцій та загальним менеджментом. І в такій взаємодії має формуватися та розвиватися спільне понятійне поле та терміносистема. Наведемо тлумачення кожного з цих понять стосовно бізнес-процесів бібліотеки.

Вхідний продукт – це ресурс, який використовується для перетворення у вихідний продукт у межах певного бізнес-процесу. Вхідні продукти можуть надходити в бізнес-процес як із зовнішнього середовища (від зовнішніх клієнтів), так і з внутрішнього середовища бібліотеки, бути результатом (вихідним продуктом) іншого бізнес-процесу.

Вихідний продукт – продукт, який створюється та є результатом перетворення вхідного продукту в межах певного бізнес-процесу. Вихідний продукт надається як цінність для внутрішніх та зовнішніх клієнтів бібліотеки.

Варто відзначити, що поняття «вхідний продукт» та «вихідний продукт» безпосередньо пов'язані із загальним терміном «продукт». В українських бібліотекознавчих працях продукти бібліотеки зазвичай розглядаються в розрізі інформаційних продуктів, до яких дослідники відносять бази даних (наприклад, електронні каталоги, електронні бібліотеки, електронні архіви, предметно-орієнтовані бази даних), каталоги, бібліографічні покажчики тощо. Тобто, по суті, продукти діяльності бібліотеки представлені інформаційними ресурсами, які створюються в процесах виробничої діяльності бібліотек поряд із бібліотечними послугами. Такий підхід висвітлено в роботах Н. Автономової [6], С. Дригайла [77], І. Терещенко [243, 241], Л. Присяжної [181], Л. Новакової [155], М. Астрашенка [12] та ін.

Однак деякі бібліотекознавці, розглядаючи бібліотеку як виробничу відкриту соціальну систему, і поняття продукту продають більш широко, як економічну категорію та «корисний ефект праці у вигляді речі або дії» (І. Родіонов, Р. Гіляревський, В. Цветкова, Г. Заласв [201]), з чим ми

повністю погоджуємося. І. Давидова відзначає, що поняття «послуга» і «продукт» визначаються ідентично як дія, що приносить користь іншому, або як робота, що виконується для задоволення чийось потреб, тобто певна доцільна діяльність, яка існує у формі корисного ефекту праці – продукту [63]. Ми підтримуємо такий підхід та розглядаємо *продукт як корисний ефект праці у вигляді речі або дії для задоволення потреб клієнтів бібліотеки, а бібліотеку – як підприємство, що створює матеріальний або нематеріальний продукт, який має цінність для споживачів і надається їм через систему послуг: інформаційних, освітніх, експертних, з проведення змістовного дозвілля тощо.*

До основних понять процесного підходу в управлінні належить також «клієнт». Окрім того, що визначення клієнта є обов'язковим для виокремлення певного бізнес-процесу, воно безпосередньо пов'язане з клієнтоорієнтованістю діяльності бібліотеки, яка є однією з основних характеристик процесно-орієнтованого управління. Клієнтоорієнтована парадигма діяльності є органічною для бібліотек, адже бібліотеки в реалізації своєї інформаційної функції постійно вивчають інформаційні запити читачів та потреби й задоволеність користувачів щодо послуг, які надає бібліотека. Від часу активного розвитку бібліотечного менеджменту та застосування процесного підходу в управлінні сформувались концепція клієнтоорієнтованої бібліотеки, відповідно до якої розвиваються бібліотеки та бібліотечний маркетинг як напрям управління бібліотеками, який займається вивченням потреб споживачів ресурсів та послуг бібліотек. Відповідно поняття та термін «клієнт» активно використовується в бібліотечно-інформаційній справі [306, 315, 200, 160] та ін. У 2010 р. в Рекомендаціях IFLA щодо організації послуг публічних бібліотек вводиться поняття «клієнта» (customer) для позначення не лише дійсних користувачів бібліотеки, а й потенційних. За визначенням у цьому документі, клієнт – «фізична особа з вираженими бажаннями та потребами», яка робить свій вибір – приймати чи ні послуги бібліотеки [199].

Паралельно в бібліотекознавстві тривають активні дискусії, як саме називати осіб, які користуються ресурсами та послугами бібліотек: «читачі» (readers), «користувачі» (users), «споживачі» (consumers), «клієнти» (customers або clients) чи якось інакше [300, 329]. Аналізуючи іноземні бібліотекознавчі публікації, можна зауважити, що термін «клієнт» (client) став уживатися частіше. Це стосується не лише робіт із загальних питань управління [286, 322, 327, 328, 334, 356, 392, 399, 404, 421], а й організації конкретних напрямів діяльності, послуг та сервісів бібліотек [291, 293, 297, 317, 324, 337, 345, 389, 408]. Л. Трачук у своїй роботі, присвяченій клієнтоорієнтованій парадигмі розвитку бібліотек, детально аналізує дискусію в російському та вітчизняному бібліотекознавстві щодо застосування поняття «клієнт бібліотеки» та підтверджує думку, з якою ми також погоджуємося, що кожен із названих вище термінів може та повинен застосовуватись відповідно до ситуації [250]. Щодо управлінської діяльності бібліотеками, на нашу думку, варто послуговуватися терміном «клієнт» та «споживач». Ми розуміємо під *клієнтами бібліотеки всіх, хто отримує або потенційно може отримати цінність від діяльності бібліотеки*. У випадку процесного підходу результатом діяльності бібліотеки є створення вихідних продуктів у межах бізнес-процесів. При цьому клієнтів розділяють на внутрішніх та клієнтів. *Внутрішній клієнт бібліотеки – працівник бібліотеки у ролі виконавця бізнес-процесу, який, отримує вихідний продукт, щоб використати його як вхідний продукт для перетворення в наступний вихідний продукт*. *Зовнішній клієнт бібліотеки – особа, яка не є працівником бібліотеки та отримує вихідний продукт бізнес-процесів як цінність через систему послуг та сервісів бібліотеки*. Окремо серед «зовнішніх клієнтів» пропонуємо виділяти *споживача бібліотеки – ключового клієнта, на створення вихідного продукту як цінності для якого спрямовані основні бізнес-процеси бібліотеки та який він отримує через систему послуг і сервісів бібліотеки*.

Кожен бізнес-процес також має керівника та виконавця. *Керівник бізнес-процесу – працівник бібліотеки, який несе відповідальність за ефективність та результати бізнес-процесу. Зазвичай, це особа, яка обіймає керівну посаду, має в розпорядженні необхідні ресурси та керує бізнес-процесом. Виконавець бізнес-процесу – працівник бібліотеки, який виконує роботи в межах бізнес-процесу, перетворюючи вхідний продукт у вихідний продукт.*

У бібліотечно-інформаційній сфері використовується термін «клієнт» (хоча питання його застосування залишається дискусійним), терміни «керівник процесу» та «виконавець процесу», наближені за значенням до «керівник бізнес-процесу» та «виконавець бізнес-процесу», терміни «зовнішній споживач» та «внутрішній споживач», наближені за значенням до «зовнішній клієнт» та «внутрішній клієнт». На нашу думку, у процесно-орієнтованому управлінні бібліотеками, зокрема в проектуванні та реінжинірингу бізнес-процесів бібліотеки, їх використання є необхідним. Використання цих термінів є важливим комунікаційним засобом, що відображає взаємозв'язки між усіма учасниками та елементами бізнес-процесів.

Отже, можна констатувати, що кожен бізнес-процес має: один чи кілька вхідних продуктів, один чи кілька вихідних продуктів, одного чи кількох внутрішніх/зовнішніх клієнтів, одного чи кількох виконавців та керівника. Ефективність та результати кожного бізнес-процесу можна оцінити за ключовими показниками та вихідними продуктами, які повинні нести цінність внутрішнім та зовнішнім клієнтам бібліотеки.

Однією з необхідних умов успіху сучасної бібліотеки є постійне запровадження нововведень. У кожному випадку це може розглядатися як окремий проект – від його розроблення до запуску, який також потребує управління. У бібліотечній справі проекти після їх реалізації часто переходять на рівень бізнес-процесів або узагальнено у своїй сукупності становлять бізнес-процес.

Ураховуючи викладене вище, ми пропонуємо використовувати таке трактування поняття, що стосується застосування процесного підходу в управлінні бібліотеками: *процесно-орієнтоване управління бібліотекою – управління бізнес-процесами бібліотеки та проектами як унікальними бізнес-процесами.*

На сьогодні не існує єдиної загальноприйнятої класифікації бізнес-процесів. Одна з найпоширеніших класифікацій була розроблена відповідно до теорії ланцюжка цінності та запропонована М. Портером [178]. Бізнес-процеси пропонується розділяти на основні, які безпосередньо створюють додану цінність; допоміжні, які безпосередньо не створюють доданої цінності, забезпечують основні процеси.

Пізніше цю класифікацію було розширено, і в бізнес-процесах було запропоновано виділяти управлінські процеси. Наприклад, відповідно до класифікації, наведеної в роботі О. Лисенка, бізнес-процеси поділяються за призначенням: на основні, результатом яких є випуск продукції та надання послуг; підтримувальні, які створюють необхідні умови для здійснення основних процесів; управління, які забезпечують підвищення ефективності і результативності основних і підтримувальних процесів [133]. Саме такий поділ бізнес-процесів використовують бібліотеки, впроваджуючи систему менеджменту якості (М. Коптяєва) [121], (В. Вахнован та О. Шкурко) [41] та ін. У бібліотечній справі не існує єдиного поділу бізнес-процесів на основні та допоміжні. Наприклад, М. Коптяєва до основних процесів бібліотеки відносить ті, на виході яких створюються «послуги, які додають цінність для споживача». Характерними особливостями таких процесів дослідниця називає те, що «зовнішній споживач перебуває на початку та вкінці процесу, результати цих процесів мають великий вплив на задоволеність споживача та успіх організації, споживач готовий платити за результат такого процесу. Підтримувальні (допоміжні) процеси забезпечують функціонування основних процесів, самі послуги при цьому не зачіпаються. Споживачі результатів цих процесів – основні процеси і процеси управління

(внутрішні споживачі)» [121, с. 31]. Реалізацію такого поділу процесів можемо бачити на карті процесів Свердловської обласної універсальної наукової бібліотеки. До основних виробничих процесів віднесено «Надання послуг користувачам (обов'язкових безплатних і додаткових платних), Методичне забезпечення діяльності діяльності муніципальних бібліотек Свердловської області та Організацію і проведення культурно-просвітницьких заходів» [121, с. 32].

У своїй публікації В. Вахнован та О. Шкурко викладають досвід впровадження менеджменту якості в науковій бібліотеці Національного авіаційного університету, зазначаючи, що до основних процесів бібліотеки було віднесено процеси «управління інформаційними ресурсами книгозбірні, що включає як їх формування, так і використання» [41, с. 11].

У сфері нормативного регулювання бібліотечної діяльності в Україні не йдеться про поділ процесів за видами. Так, у Наказі Міністерства культури і туризму України «Про затвердження Типових норм часу на основні процеси бібліотечної роботи» всі процеси бібліотеки за напрямками діяльності «поповнення бібліотечного фонду; бібліотечна обробка та каталогізування документів; організація бібліотечного фонду; надання послуг користувачам; надання довідково-бібліографічних послуг; наукова; реклама бібліотеки та бібліотечних послуг; редакційно-видавнича; робота з організації праці та управління» називаються основними процесами [185].

Ми пропонуємо поділяти бізнес-процеси бібліотеки на основні та забезпечувальні (допоміжні) залежно від їх прямої участі у створенні цінності для зовнішніх клієнтів, управлінські бізнес-процеси, які відповідають за ефективну організацію основних та забезпечувальних процесів для якнайкращого задоволення потреб клієнтів. Додатково пропонуємо виділити спрямовувальний процес, який визначає стратегічні цілі, що досягаються в основних і забезпечувальних процесах, та контролює їх досягнення. На нашу думку, так до основних бізнес-процесів будуть віднесені всі виробничі процеси бібліотеки, в яких створюються вихідні

продукти як цінності для зовнішніх клієнтів, що надаються через систему послуг та сервісів бібліотеки. До забезпечувальних процесів ми пропонуємо віднести ті, які забезпечують виконання основних процесів, а результатом (вихідними продуктами) таких процесів є достатні та якісні фінансові, матеріально-технічні, інформаційні ресурси та висококваліфікований персонал, які надаються внутрішнім клієнтам та є вхідними продуктами для основних бізнес-процесів. Спрямовувальним бізнес-процесом є стратегічне управління, в межах якого розробляється стратегія розвитку бібліотеки, в якій визначаються стратегічні цілі, заходи і ресурси для їх впровадження та здійснюється моніторинг і оцінювання реалізації стратегії. Стратегічне управління як спрямовувальний бізнес-процес задає напрями та скеровує як безпосередньо дії керівників та виконавців основних та забезпечувальних бізнес-процесів, так і управління ними. Управлінські бізнес-процеси, які відповідають за ефективну організацію основних та забезпечувальних процесів, інтегруються з основними та забезпечувальними процесами, а спрямовувальний бізнес-процес сам по собі є управлінським бізнес-процесом. Усі управлінські бізнес-процеси у своїх взаємозв'язках та взаємодії складають систему управління бібліотекою (рис. 2.1). Кожен з управлінських бізнес-процесів має свої характеристики та особливості. Можна виділити спільні характеристики для всіх управлінських бізнес-процесів. Послідовність означає, що в межах кожного управлінського бізнес-процесу існує та повинен дотримуватися певний порядок виконання підпроцесів. Безперервність полягає в тому, що всі управлінські бізнес-процеси є безперервними та можуть переходити одні в інші. Циклічність означає, що всі підпроцеси в межах одного будь-якого управлінського бізнес-процесу є повторюваними. Нерівномірність передбачає, що різні підпроцеси в межах одного будь-якого управлінського бізнес-процесу мають різний час виконання.

Основними поняттями та термінами стратегічного управління бібліотеками є *стратегія бібліотеки*, *стратегічне управління бібліотекою*,

стратегічна ідея бібліотеки, місія бібліотеки, візія бібліотеки, цінності бібліотеки. Детально ми їх розглядаємо в підрозділі 2.1. Визначення також наводимо в додатку Ж.

Для розуміння процесу стратегічного управління бібліотеки важливими є поняття та терміни, які характеризують застосування спеціальних інструментів та методик: *збалансована система показників (ЗСП), карта стратегії бібліотеки, сценарне планування, бенчмаркінг, PEST-аналіз, SWOT-аналіз та SNW-аналіз, сегментація ринку споживачів, оцінка ресурсів бібліотеки, клієнтський ряд, екосистема бібліотеки.* Взаємодію зі ЗСП спеціальних управлінських інструментів, які успішно використовуються або, на нашу думку, є перспективними для застосування в бібліотеках, щоб ефективно проводити процес стратегічного управління бібліотекою, наведено в підрозділі 3.2. та у додатку Ж.

Збалансована система показників (ЗСП) – «управлінський інструмент, який забезпечує опис стратегії, збалансований вимір поступу компанії в реалізації стратегії: у створенні цінності споживачу, у фокусі та координації персоналу на її створення» [57]. ЗСП активно та успішно застосовується бібліотеками різних країн. На особливу увагу заслуговує інтерпретація англomовного терміна «Balanced Scorecard» в українській та російській мовах. Окрім терміна «збалансована система показників», який є найпоширенішим, дослідники послуговуються термінами «збалансована система індикаторів ведення бізнесу» [82], «збалансована карта показників діяльності», «система взаємопов'язаних показників» [110] та ін. Ми використовуємо найпоширеніший термін «збалансована система показників». Із ЗСП пов'язано поняття «карта стратегії», що є інструментом ЗСП. *Карта стратегії бібліотеки – це унаочнене представлення стратегії бібліотеки через причинно-наслідкові взаємозв'язки між стратегічними цілями, що відображає логіку створення бібліотекою цінності для клієнтів та досягнення стратегічної ідеї бібліотеки.*

Сценарне планування – управлінський інструмент, який дозволяє керувати невизначеністю майбутнього. Суть методу полягає в дослідженні зовнішнього середовища на наявність визначених елементів і ключових невизначеностей та комбінуванні їх для складання альтернативних сценаріїв майбутнього. Сценарне планування як метод передбачення «використовується для середньострокового та довгострокового стратегічного аналізу і для розробки політики та стратегії розвитку певних систем за умови, що ці політики чи стратегії мають бути надійними, стійкими, гнучкими та інноваційними» [256, с. 23]. Сценарне планування застосовується деякими зарубіжними бібліотеками для стратегічного аналізу та розроблення стратегій, про що йдеться в підрозділі 2.2.

Ще одним з ефективних інструментів стратегічного управління є *бенчмаркінг – «безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до більш досконалої форми» [103, с. 17]. Бенчмаркінг як управлінський інструмент успішно застосовується в бібліотеках та досліджується бібліотекознавцями, які детально розглядають його як поняття та аналізують застосування в бібліотеках. Так, Н. Ніколаєнко вказує, що по суті бенчмаркінг – це «механізм порівняльного аналізу ефективності діяльності конкретної бібліотеки з показниками інших, успішних бібліотек-лідерів» [152, с. 135]. А. Ржеуський розглядає бенчмаркінг як «інструментарій, що забезпечує процеси ефективного порівняльного аналізу досліджуваного бібліотечного інституту з бібліотеками-лідерами, обраними як еталони» [193, с. 98–99].*

До інструментів, що широко використовуються бібліотеками для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища в межах стратегічного аналізу, належать PEST-, SWOT- та SNW-аналіз.

PEST-аналіз – маркетинговий інструмент, що передбачає виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social), технологічних (T – technological) факторів зовнішнього середовища, які впливають на організацію. У PEST-аналізі бібліотека як соціокомунікаційна

система розглядається в її взаємозв'язках з іншими елементами суспільної системи в їх взаємодії та можливих результатах такої взаємодії. При цьому політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори зовнішнього середовища розглядаються в їх впливах на реалізацію її місії як соціального інституту. *SWOT-аналіз – інструмент оцінки сильних (strengths) та слабких (weaknesses) сторін, можливостей (opportunities) та загроз (threats) бібліотеки, які впливають на розвиток бібліотеки.* У SWOT-аналізі відбувається пошук шляхів того, як скористатися можливостями, покладаючись сильні сторони; як слабкі сторони можуть цьому завадити; за рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати загрози; які загрози, що посилюються слабкими сторонами, найбільш небезпечні [426]. У SWOT-аналізі окрім зовнішніх впливів на бібліотеку та реалізацію її соціальної ролі відстежуються взаємозв'язки між зовнішніми чинниками та внутрішніми елементами бібліотеки як відкритої соціокомунікаційної системи. *SNW-аналіз – інструмент оцінки внутрішнього середовища бібліотеки, аналіз сильних, нейтральних і слабких її сторін.* При цьому здійснюється пошук шляхів, як використати актив для нейтралізації та усунення пасиву.

Ще одним аналітичним засобом, що використовується бібліотеками, є *сегментація ринку споживачів – інструмент стратегічного маркетингу, що має на меті як виявлення однорідних груп споживачів, які мають однакові потреби, так і можливості бібліотеки задовольнити ці потреби якнайкраще, створюючи для споживачів відповідні цінності в певному продукті, який виробляє бібліотека.* Сегментація ринку споживачів є ефективним інструментом маркетингу бібліотечно-інформаційної діяльності [24, 318, 198] та ін. Варто відзначити, що сегментація ринку споживачів допомагає у формулюванні місії бібліотеки, зокрема в уточненні основного продукту та ключового клієнта бібліотеки. При цьому відстежуються взаємозв'язки та впливи на бібліотеку як виробничу та соціокомунікаційну систему таких зовнішніх суспільних чинників, як географічний,

демографічний, психографічний та поведінковий для певних соціальних груп населення.

Працюючи над розробленням стратегії, визначивши основний продукт, який створює бібліотека для задоволення потреб конкретної групи споживачів, необхідно врахувати стан та умови постачання зовнішніх ресурсів, необхідних для створення продукту. Для цього використовується такий спеціальний інструмент, як *оцінка ресурсів бібліотеки*. Досліджуючи бібліотеку як виробничу соціокомунікаційну систему інформаційного суспільства, бібліотекознавці зазвичай аналізують економічні ресурси бібліотеки: фінансові, матеріальні, трудові й інформаційні (М. Соловйова) [210] в їх традиційному макроекономічному трактуванні, з чим ми повністю погоджуємося. Таким чином, *ресурси бібліотеки розглядаються нами як запаси, цінності, можливості, джерела будь-чого, що можуть бути використані для досягнення цілей розвитку* (В. Гросул) [62, с. 240] бібліотеки. Від розуміння, хто є постачальником тих чи інших ресурсів, необхідних для створення продукту, які є ризики в достатності та доступу до них, залежить, наскільки продуманими будуть шляхи подолання ризиків та наскільки ефективно буде використовуватися ресурсний потенціал бібліотеки, а відповідно – адаптація бібліотеки до ринкових умов та її життєздатність як соціального інституту.

Для визначення та формулювання місії бібліотеки, розуміння того, для чого конкретна бібліотека існує та яку роль вона виконує в суспільстві, для визначення ключового клієнта та основного продукту бібліотеки можна скористатися методикою клієнтського ряду. *Клієнтський ряд – методика встановлення меж діяльності бібліотеки, за якою визначаються клієнти бібліотеки, їхні потреби та цінності, які створюються та надаються бібліотекою, щоб задовольнити ці потреби*. Методика розроблена та викладається в Києво-Могилянській бізнес-школі (КМБШ). Методику клієнтського ряду в бібліотечно-інформаційній сфері розпочали

використовувати НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського [35] та Українська бібліотечна асоціація (УБА) [221].

На нашу думку, актуальним і дієвим стратегічним інструментом для успішного розвитку бібліотеки як відкритої соціокомунікаційної системи є визначення та розбудова екосистеми бібліотеки. *Екосистема бібліотеки – співтовариство організацій та окремих осіб, учасників екосистеми, які взаємодіють на умовах співробітництва та взаємної вигоди і які створюють продукти та доносять їх як цінність споживачам, досягаючи при цьому спільних цілей. До основних елементів «екосистеми бібліотеки» належать споживачі, дистриб'ютори, постачальники та сама організація, яка виробляє певний продукт.* Для визначення екосистеми бібліотеки ми пропонуємо застосувати та адаптувати кластерний підхід М. Портера [179] та підхід розбудови підприємницьких екосистем, запропонований Дж. Ф. Муром [382].

Отже, в основу нашого дослідження ЗСП як основи стратегічного управління бібліотекою покладено теоретичні напрацювання зарубіжних та вітчизняних бібліотекознавців і теоретиків менеджменту, які демонструють необхідність застосування процесного та системного підходів до організації діяльності бібліотеки як відкритої соціокомунікаційної динамічної системи та соціального інституту, що відіграє визначальну роль у розвитку інформаційного суспільства. Застосовуючи процесний та системний підходи, ми розглядаємо діяльність бібліотеки як систему взаємопов'язаних та взаємодіючих бізнес-процесів, які поділяємо на основні, забезпечувальні (допоміжні), управлінські бізнес-процеси та спрямовувальний управлінський бізнес-процес. Усі управлінські бізнес-процеси характеризуються послідовністю, безперервністю, циклічністю та нерівномірністю. Відповідно в системі управління бібліотекою визначаються її підсистеми, основні та допоміжні елементи як управлінські бізнес-процеси, які включені в певні напрями бібліотечного менеджменту та інтегруються з основними та забезпечувальними бізнес-процесами бібліотеки.

Аналіз джерельної бази за темою дослідження показав, що поняттєво-термінологічна система бібліотечно-інформаційної сфери в напрямі менеджменту суттєво і постійно розширюється, передусім за рахунок включення в неї понять та термінів зі сфери теоретичного менеджменту та управлінських практик бізнесу, організацій недержавного сектору, інших державних організацій, що є природним процесом та демонструє взаємодію бібліотеки як відкритої соціокомунікаційної системи та її підсистем із зовнішнім середовищем. Однак, часто бібліотекознавці, використовуючи той чи інший термін у своїх дослідженнях, не подають його визначення. Також існує розрив між практичним застосуванням нових понять та термінів у бібліотечно-інформаційній сфері та їх визначенням і включенням в офіційні термінологічні видання. Тому, наводячи поняттєвий апарат дослідження, ми уточнюємо поняття та терміни, які вже використовуються в бібліотекознавстві. Серед них: процесно-орієнтоване управління, бізнес-процес, керівник бізнес-процесу, виконавець бізнес-процесу, продукт, вхідний продукт, вихідний продукт, ресурс, клієнт бібліотеки, споживач бібліотеки, стратегічне управління бібліотекою, стратегія бібліотеки, місія бібліотеки, візія бібліотеки, цінності бібліотеки, збалансована система показників, карта стратегії, сценарне планування, бенчмаркінг, PEST-аналіз, SWOT-аналіз та SNW-аналіз, сегментація ринку споживачів, ресурси бібліотеки.

Пропонуємо розширити бібліотекознавчу терміносистему, вводячи в неї поняття, які стосуються процесно-орієнтованого управління: внутрішній клієнт бібліотеки, зовнішній клієнт бібліотеки, ключовий клієнт бібліотеки; та стратегічного управління: стратегічна ідея, клієнтський ряд, екосистема бібліотеки.

Необхідно констатувати, що використання всіх зазначених понять та термінів бібліотеками на практиці обумовлює необхідність введення відповідних понять та термінів у бібліотекознавчу поняттєво-термінологічну систему. Оскільки система управління бібліотекою як відкритою

соціокомунікаційною системою та соціальною установою взаємодіє із системами управління іншими соціальними системами та інститутами, а бібліотечний менеджмент – із менеджментом інших інституцій та загальним менеджментом, це, на нашу думку, має стати додатковим аргументом для формування та розвитку спільного понятійного поля та терміносистеми менеджменту.

1.3 Методологічна основа дослідження

У досягненні мети та виконанні завдань дослідження важливу роль відіграє визначення його методологічної основи, під якою мається на увазі основні, вихідні положення, теоретичні підходи, концепції та принципи, на яких базується дослідження, а також методологія як «сукупність методів дослідження, що застосовуються в будь-якій науці відповідно до специфіки об'єкта її пізнання» [42].

Методологічна основа нашого дослідження обумовлена, насамперед, його об'єктом (стратегічне управління бібліотекою) та предметом (збалансована система показників як стратегічний управлінський інструмент). У нашому дослідженні ми розглядаємо систему управління як управління взаємопов'язаними та взаємовпливаючими бізнес-процесами, що складають усю діяльність бібліотеки, яка є складною динамічною відкритою соціокомунікаційною системою. Відповідно основні концептуальні підходи, які ми застосовуємо в нашому дослідженні: загальнонауковий системний, соціокомунікаційний підхід та процесний підхід у менеджменті.

Системний підхід – загальнонаукова методологічна концепція, особлива стратегія наукового пізнання і практичної діяльності, орієнтована на розгляд складних об'єктів як деяких систем [91, с. 584]. Системний підхід базується на певних методологічних принципах, серед яких: принцип цілісності, відповідно до якого об'єкт дослідження розглядається як щось, що складається з окремих частин, які органічно об'єднані в одне ціле; принцип примату (першості, верховенства) цілого над його складниками, коли ціле визначає функції як складників, так і системи взагалі; принцип ієрархічності, за яким система складається принаймні з двох або більше елементів на основі їх підпорядкування; принцип полісистемності, коли кожен складний об'єкт розглядається як деяка сукупність систем, вписаних одна в одну [91, с. 584]. Специфіка системного підходу полягає в тому, що метою дослідження є «вивчення закономірностей і механізмів утворення складного об'єкта з

певних складників. При цьому особлива увага звертається на різноманіття внутрішніх і зовнішніх зв'язків системи, на процес (процедуру) об'єднання основних понять у єдину теоретичну картину, що дає змогу виявити сутність цілісності системи» [127, с. 5].

Соціокомунікаційний (або соціальнокомунікаційний) підхід у науці передбачає дослідження явищ з точки зору соціальних комунікацій, тобто «включення їх у систему інформаційної соціальної взаємодії» (В. Різун) [195, с. 7]. Під соціальними комунікаціями зазвичай розуміють «таку систему суспільної взаємодії, яка включає визначені шляхи, способи, засоби, принципи встановлення і підтримання контактів на основі професійно-технологічної діяльності, що спрямована на розробку, провадження, організацію, удосконалення, модернізацію відносин у суспільстві, які складаються між різними соціальними інститутами, де, з одного боку, у ролі ініціаторів спілкування найчастіше виступають соціальнокомунікаційні інститути, служби, а з іншого — організовані спільноти (соціум, соціальні групи) як повноправні учасники соціальної взаємодії. Ці комунікації є соціально маркованими, бо передбачають взаємодію з соціально визначеними групами людей» [195, с. 7]. До принципів, на яких базується соціокомунікаційний підхід у дослідженнях, належать: «вивчення явища в контексті суспільної взаємодії суб'єктів; визначення функціонального статусу явища в цьому контексті взаємодії; визначення залежності явища від мети, завдань і характеру суспільної взаємодії» (В. Різун) [196, с. 17]. Поглиблення соціокомунікаційних досліджень впливає та є умовою вирішення багатьох практичних завдань в організації діяльності й управління соціокомунікаційними системами (В. Ільганаєва) [87].

Процесний підхід передбачає, що «діяльність організації складається з ряду взаємозалежних процесів, які функціонують як цілісна система. При цьому вихідні дані одного процесу є вхідними даними для наступного. Тому процесний підхід полягає в систематичній діяльності з визначення процесів,

їхньої послідовності й взаємодії, управління процесами й зв'язками між ними» [207].

Соціокомунікаційний, системний та процесний підходи активно застосовуються в бібліотекознавстві.

Бібліотека розвивається як соціальний інститут та складна динамічна відкрита соціокомунікаційна система у всіх взаємозв'язках та взаємозалежностях власних підсистем та інших зовнішніх систем. Саме такий підхід у дослідженні бібліотеки застосовували у своїх роботах зарубіжні та вітчизняні бібліотекознавці. Наприклад, Ю. Столяров розглядав бібліотеку як складну соціальну систему у взаємозв'язках її елементів «книга – бібліотекар – читач – матеріально-технічна база» [217] та «документ – персонал – користувач – матеріально-технічна база» [216], що є важливим для розуміння бібліотеки як відкритої системи. Однак таке трактування, представляючи бібліотеку лише як елемент (складник) документаційної системи, як слушно зазначила О. Воскобойнікова-Гузева, не задовольняє сучасну бібліотекознавчу науку [46]. М. Слободяник здійснив аналіз моделей бібліотеки як системи, запропонованих Ю. Столяровим та В. Леоновим, розглядав бібліотеку як складну соціокомунікаційну систему і запропонував модель бібліотеки з таких елементів: «інформаційний потенціал – інформаційна діяльність – комунікаційний процес – управління». Було наголошено, що ці елементи перебувають між собою у відношеннях взаємозв'язку і взаємозалежності [208].

Ми поділяємо підхід О. Воскобойнікової-Гузевої, яка розглядає бібліотеку як складну систему, здатну до саморозвитку та самоорганізації, і як складний багатофункціональний інститут, що має нелінійний розвиток під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища [46].

Окремі дослідники, вивчаючи бібліотеку як соціальний інститут, запропонували концепції розвитку бібліотеки, обумовлені функціями, які бібліотека виконує в суспільстві. Так, І. Тікунова досліджує бібліотеку як соціокультурну систему і робить висновок, що сучасна бібліотека є

«адаптивною багатофункціональною, відкритою культурно-цивілізаційною інституцією, призначення якої – сприяння обігу й розвитку накопиченого людством знання шляхом забезпечення вільного доступу до нього, збереження документованого знання як суспільного надбання» [244, с. 5]. Р. Мотульський визначає бібліотеку як «інтегративний соціальний інститут, який здійснює збір, збереження і розповсюдження в просторово-часовому континуумі соціально значущих документів з метою задоволення і формування інформаційних потреб користувачів» [146]. О. Онищенко та В. Попроцька визначають бібліотеки як універсальні інформаційні центри та підкреслюють їх провідну роль у формуванні інформаційного суспільства [157]. У колективній монографії бібліотеку як центр інформатизації в якісній зміні реалізації інформаційної функції та її трансформації в інформаційно-аналітичну розглядають О. Онищенко, В. Горовий, В. Попик, Ю. Половинчак, Л. Чуприна, О. Ворошилов, Т. Керекеза [148]. Т. Гранчак детально аналізує сучасні підходи до вивчення бібліотеки як соціального інституту й пропонує розглядати бібліотеку як інтегративний соціальний інститут, що включений до різних підсистем суспільства, та акцентує увагу на тому, що зі зміною ролі інформації в житті соціуму стає опорним центром соціокомунікаційної структури [60]. Соціокомунікаційний та системний підходи до дослідження бібліотеки обґрунтовують також О. Воскобойнікова-Гузєва [46], Н. Кунанець [125], О. Кобелєв [101] та ін.

Ми підтримуємо концептуальний підхід, що бібліотека існує як складна нелінійна відкрита соціальна система та як інтегративний соціальний інститут включена до різних підсистем суспільства. Важливо відзначити, що включеність бібліотеки до конкретних суспільних підсистем та ефективність її діяльності повністю залежить від свідомого вибору та суб'єктних дій бібліотеки. Таким чином, бібліотека розвивається як складна відкрита соціокомунікаційна система із двонаправленими та багатонаправленими взаємоз'язками та взаємодіями своїх підсистем та як складник інших соціальних систем. Однією з підсистем бібліотеки є система управління.

Управління бібліотекою як систему у своїх роботах розглядають і зарубіжні, і українські бібліотекознавці та практики бібліотечної справи. Зокрема, це стосується робіт Г. Волтона [439], М. Карташова [98], О. Пашина [164], І. Суислової [235], [236], В. Кармовського [97], Л. Петрової [169], О. Ланової [130], Н. Ніколаєнко [152] та ін. Так, у роботі Л. Петрової йдеться про сучасну структуру управління бібліотекою як складну «сукупність взаємообумовлених та взаємопов'язаних елементів, які знаходяться між собою у взаємозалежних відносинах, що й забезпечує функціонування та розвиток бібліотеки як єдиного цілого, як потужного «бібліотечно-інформаційного комплексу в контексті суспільства знань» [169, с. 19]. В іншій своїй роботі дослідниця, розглядаючи модель функціонування інформаційно-комунікаційних процесів у системі управління бібліотекою, зазначає, що «саме управлінська система бібліотеки реалізує життєво важливу для управління функцію: регулювання, коригування та організації. Її виконання забезпечується окремими специфічними елементами, сукупність яких і утворює систему управління» [172, с. 18]. О. Ланова розглядає управління бібліотекою як «систему економічних, технічних і соціальних засобів, що забезпечують цілеспрямований вплив на ресурсну базу бібліотеки та сприяють їхній взаємодії для досягнення найкращої соціальної, економічної, технологічної ефективності бібліотечної діяльності» [130, с. 48–49].

Щоб бути успішними в довготерміновій перспективі та мати базу для розвитку, бібліотекам необхідно відповідати вимогам часу, постійно змінюватись, освоювати та запроваджувати нововведення. Це, у свою чергу, вимагає зміни управлінських підходів.

Аналізуючи основні управлінські підходи, дослідники доходять висновку, що процесний підхід якнайкраще відповідає сучасним вимогам управління (К. Безгін та І. Гришина [18], Л. Соколова та Н. Г. Шкіль [209], І. Кононова [109], О. Захаркін [84] та ін.). Звертаючись до історії процесного підходу в управлінні можна констатувати, що його філософські основи було

закладено наприкінці 20-х - початку 30-х рр. минулого століття А. Уайтхедом [444], який сформулював поняття процесу в управлінні організаціями. У 30-х роках Ф. Нордсік висловив ідею про необхідність переорієнтації структури організацій на процеси [387]. Для розвитку процесного підходу важливим етапом стала поява концепції PDCA – Plan (Плануй), Do (Роби), Check (Перевірйай), Action (Упроваджуй), розробленої У. Шевартом [420]. Цей цикл PDCA у 50-х роках було модифіковано в PDSA – Plan (Плануй), Do (Роби), Study (Вивчай), Action (Упроваджуй) та запропоновано використовувати як основний метод для досягнення безперервного вдосконалення процесів було запропоновано В. Демінгом [310]. На початку 70-х рр. було реалізовано методологію опису систем, яка дістала назву SADT – методологія структурного аналізу та проектування (Structural Analysis and Design Technique), від її розробника Д. Росса, на основі якої було розроблено методологію моделювання бізнес-процесів – інтегроване визначення для функціонального моделювання (Integration Definition for Function Modeling)(IDEF) [339].

Процесно-орієнтоване управління є вимогою часу та обґрунтовано розвитком постіндустріального суспільства як відкритого інформаційного суспільства та суспільства знань. Застосування процесного підходу до управління бібліотекою обумовлено розвитком бібліотеки як відкритої соціокомунікаційної системи та соціального інституту, який відіграє значущу роль у розбудові інформаційного суспільства.

Процесний підхід в управлінні став активно досліджуватися в бібліотекознавстві з 90-х рр. ХХ ст. Теорію та практику застосування процесного підходу і на загальному рівні, і щодо окремих процесів у бібліотеках розкрито в багатьох наукових працях. Необхідність та деякі особливості процесного підходу в управлінні бібліотеками висвітлено в роботах К. Култау [363], Дж. Аткинсона [280], А. Юнтунен, Т. Оваска, Я. Саарті, Л. Салмі [343], Г. С. Клера [299], Й. Абреу, П. Мартінс, С. Фернандес, М. Закаріас [277], С. Хіггінс, М. Дерахшан [332]. Т. Ткаченко

відзначає, що процесний підхід надасть можливість бібліотеці вдосконалити свою структуру, створити нову систему розподілу відповідальності і повноважень та приймати нові типи управлінських рішень [245]. На перспективність застосування процесного підходу в управлінні бібліотеками вказує Н. Ніколаєнко [152].

Особливості складання карт процесів досліджували С. Барброу та М. Хартлайн [283]. У роботах Дж. Боїссе та С. Бентлі [285], Ч. Шварца [414], Б. Моран [383] висвітлено проведення реструктуризації бібліотек на основі процесного підходу. Дослідники відзначають, що особливістю структури сучасної бібліотеки є максимальна її відповідність бізнес-процесам, що діють у бібліотеці. Процесний підхід до розвитку мультимедійних сервісів бібліотеки розкрито С. Кордесом [301], до управління паперовою та електронною періодикою – Д. Тбайшат [431], до управління електронними ресурсами – Л. Інгланд та С. Міллером [314]. М. Петрова, застосовуючи процесний підхід до управління електронними ресурсами, пропонує концептуальну модель управління формуванням електронної колекції бібліотеки [171].

Широке застосування ідея процесного підходу в управлінні отримала у 80 - 90-х рр., коли вийшли роботи М. Хаммера і Д. Чампі [259], А. Шеєра [268], а також Т. Давенпорта [307]. М. Хаммером і Д. Чампі введено поняття реінжинірингу, а організація представлена як «фабрика бізнес-процесів» [259]. У 2000-х рр. процесний підхід та реінжиніринг бізнес-процесів покладено в основу системи менеджменту якості стандарту ISO 9001:2000 [341], який відтоді переглядається та оновлюється щоп'ять років. Чинним на сьогодні є стандарт і редакції 2015 р. [342]. В Україні – це ДСТУ ISO 9000:2007 [80]. В основі системи менеджменту якості лежить постійне вдосконалення процесів, завданням якого є раціональне використання ресурсів, взаємовигідні відносини з постачальниками ресурсів, орієнтування на максимальне задоволення потреб споживачів. Окрім того, важливими аспектами менеджменту якості, які стосуються управління організацією, є

лідерство, залученість працівників, прийняття рішень на підставі фактів, системний підхід до управлінських процесів та їх постійне вдосконалення. Ці фактори та умови спричинили вивчення реінжинірингу й менеджменту якості бібліотекознавцями та впровадження їх у бібліотеках.

І. Давидова, досліджуючи «реінжиніринг як складову наукової організації праці в управлінні бібліотекою», вказує, що реінжиніринг у бібліотеці «застосовується в разі необхідності радикальних змін, що передбачає створення цілком нових, ефективніших бізнес-процесів на підприємстві без урахування їх старої організації» [67, с. 120]. Акцент на реінжинірингу бібліотечних процесів відповідно до вимог ХХІ ст. для задоволення потреб користувачів зроблено в роботах Б. Шапіро та К. Лонга [419], С. Пігот [395] та ін. Зокрема, це пов'язано з інтенсивним розвитком інформаційних технологій, які активно застосовуються в реінжинірингу конкретних процесів та організації в їх межах послуг, про що йдеться в публікаціях Х. Шефлера [412], Г. Санапа [410] та ін. Теорією та практичним впровадженням менеджменту якості на основі процесного підходу займалася Л. Дубровіна [81], В. Ярощук [272], В. Павлова [162], М. Коптяєва [121], М. Левіцкая [131], О. Устинова [254], Ю. Дрешер [76], Л. Абрамова, І. Сулова [5], В. Вахнован [40], М. Лазерко [129] та ін. Принципи та методи менеджменту якості в академічних бібліотеках висвітлено Х. Вангом [442]. Досвідом впровадження системи менеджменту якості в австралійських бібліотеках у своїй публікації ділиться Л. В. Х. Там [427]. Досвід впровадження менеджменту якості на основі стандарту ISO 9001:2000 в українських бібліотеках відображено в публікаціях В. Вахнаван та О. Шкурко [41], Т. Грищенко, О. Нікітенко, Л. Бояріної [61] та ін.

Комплексне дослідження упровадження менеджменту якості на основі процесного підходу в бібліотеках здійснено Т. Ткаченко [245 - 248]. Дослідниця доходить висновку, що впровадження системи менеджменту якості в бібліотеках на основі процесного підходу та постійного вдосконалення процесів здатне забезпечити сталий розвиток бібліотеки [245].

Як інновації в управлінні бібліотекою розглядає процесний підхід, зокрема реінжиніринг та менеджмент якості, Н. Ніколаєнко [152].

М. Петрова застосовує процесний підхід до розроблення інформаційних систем управління, розглядаючи управління як процес [170]. Комплексне дослідження системи управління бібліотеками було здійснено Н. Ніколаєнко, яка розглянула управління бібліотекою як комунікаційний процес та запропонувала «інноваційну проектно-орієнтовану модель цільового управління, яка має на меті досягнення сталого розвитку бібліотек в сучасному соціокомунікаційному середовищі» [152, с. 190].

Можемо констатувати, що особливості процесного підходу в управлінні бібліотекою назагал чи до його окремих підсистем широко висвітлено в роботах і зарубіжних, і вітчизняних дослідників. Усі наведені вище приклади теоретичних досліджень та практичного впровадження в роботу бібліотек процесного підходу, реінжинірингу та менеджменту якості від початку 90-х рр. ХХ ст. і до сьогодні підтверджують їх актуальність та ефективність застосування в бібліотеках.

І соціокомунікаційний, і процесний підходи застосовуються разом із системним, оскільки об'єкт та предмет дослідження розглядається або як ціле, що складається з елементів, або як елемент цілого. У нашому випадку ці три підходи є інтегрованими. Ми застосовуємо соціокомунікаційний, системний та процесний підходи й виходимо з позиції, що бібліотека як соціальний інститут існує та розвивається як відкрита складна динамічна соціокомунікаційна система із двонаправленими та багато направленими взаємоз'язками та взаємодіями як між її елементами, так і як елемент у більших системах, а всю діяльність бібліотеки складає система організованих взаємопов'язаних бізнес-процесів. При цьому ми розглядаємо взаємодію підсистем бібліотеки, впливи зовнішніх чинників на бібліотеку та їх взаємозв'язки із внутрішнім середовищем бібліотеки і шляхи їх встановлення в стратегічному аналізі в бізнес-процесі стратегічного управління. Ідеться про визначення та врахування під час розроблення та впровадження стратегії

бібліотеки сильних та слабких сторін бібліотеки; наявних загроз та можливостей у зовнішньому середовищі; впливу на бібліотеку політичних, економічних, соціальних, технічних та інших зовнішніх чинників; потреб клієнтів та їх впливу на створення основного продукту та цінної пропозиції для споживачів; цільової аудиторії споживачів; учасників екосистеми бібліотеки у створенні продукту та донесенні його як цінності до споживача; умов та загроз від постачальників ресурсів для визначення шляхів їх мінімізації тощо. Важливим складником дослідження стали також особливості налагодження внутрішньої та зовнішньої комунікації, що впливає і на успішність впровадження бізнес-процесу стратегічного управління в бібліотеці, і на ефективність реалізації стратегії. Зокрема, йдеться про комунікування між членами стратегічної робочої групи; донесення стратегічної ідеї, стратегії, стратегічного плану, результатів моніторингу та оцінювання реалізації стратегії до колективу бібліотеки, її клієнтів, усіх зацікавлених сторін.

Системний, процесний та соціокомунікаційний підходи застосовуються нами для визначення основних, забезпечувальних та управлінських бізнес-процесів бібліотеки і розроблення процесно-орієнтованої моделі системи управління бібліотекою (рис. 2.1), в якій ми визначаємо її підсистеми, основні та допоміжні елементи як управлінські бізнес-процеси, що включені в певні напрями бібліотечного менеджменту та інтегруються з основними й забезпечувальними бізнес-процесами бібліотеки. Акцент зроблено на взаємозв'язки та взаємовпливи всіх елементів системи управління та на визначенні стратегічного управління як спрямовувального бізнес-процесу для решти бізнес-процесів. На системному, процесному та соціокомунікаційному підході ґрунтується також адаптація моделі ЗСП для застосування в бібліотеках та розроблення нами моделі стратегічного управління як спрямовувального бізнес-процесу. Зокрема, визначення його основних характеристик як управлінського бізнес-процесу: послідовність, безперервність, циклічність, нерівномірність; встановлення взаємозв'язків на

рівні вхідних-вихідних продуктів між його підпроцесами та підпроцесами і зовнішнім середовищем; визначення керівників, виконавців та клієнтів бізнес-процесу стратегічного управління та його підпроцесів; встановлення взаємозв'язків між елементами ЗСП та підпроцесами стратегічного управління. Встановлено також визначальну роль стратегічної ідеї як філософської основи стратегічного управління бібліотекою та утвердження позиції бібліотеки в суспільстві як визначального соціального інституту для розвитку відкритого інформаційного суспільства.

Українські дослідники бібліотекознавчої методології у своїх працях аналізують та підтверджують актуальність та ефективність застосування в бібліотекознавчих дослідженнях широкого спектру загальнонаукових та спеціальних наукових методів. Детально це питання розглядають М. Апшай [10], О. Воскобойнікова-Гузєва [48, 49, 51], О. Кобєлев [101] та ін.

У дослідженні нами застосовано комплекс основних взаємопов'язаних і взаємодоповнювальних методів, до яких входять: джерелознавчий пошук та контент-аналіз; системний аналіз та синтез; порівняння, узагальнення та формалізація; оцінювання; аргументація; термінологічний метод; статистичний метод; абстрактно-логічний метод; метод моделювання та ін.

На початку дослідження нами застосовано джерелознавчий пошук та контент аналіз наукового доробку зарубіжних та вітчизняних дослідників, які займалися питаннями управління й стратегічного управління, національних та міжнародних нормативно-правових актів та стандартів, пов'язаних з організацією діяльності бібліотек, документації бібліотек, що представляє стратегічні орієнтири розвитку (концепції, програми, стратегії, стратегічні плани тощо), матеріалів та програм науково-практичних бібліотечних заходів, веб-сайтів бібліотек та закладів освіти, які готують фахівців бібліотечно-інформаційної галузі, інших джерел, щоб максимально врахувати всі аспекти розвитку теоретичних основ та визначити сучасний стан вивчення та розробленості тематики дослідження. На інших етапах дослідження ми використовували джерелознавчий пошук та контент-аналіз

документів, щоб визначити зацікавленість бібліотекознавців та практиків бібліотечної справи питаннями стратегічного управління, з'ясувати стан впровадження стратегічного управління в зарубіжних та вітчизняних бібліотеках, зокрема використання конкретних стратегічних інструментів.

Термінологічний метод, або метод термінологічного аналізу, який виник у лінгвістиці, став успішно застосовуватись в інших галузях науки, у тому числі бібліотекознавстві. Призначення термінологічного аналізу як наукового методу полягає в розкритті сутності досліджуваних явищ шляхом виявлення й уточнення значень, змісту і смислів понять та термінів, які їх відображають. Результатом термінологічного аналізу є дефініції й заміщення неточного поняття чи уявлення точним поняттям, а також виявлення підходів і точок зору щодо трактування й визначення відповідних понять та термінів. Термінологічний аналіз також допомагає дослідити історію термінів і позначуваних ними понять та встановити їх взаємозв'язки, а також з'ясувати їх місце в поняттєвому апараті бібліотекознавства. Термінологічний метод ми використали для визначення змісту базових понять та уточнення поняттєвого апарату дослідження. Нами було відібрано поняття і терміни для проведення аналізу. При цьому ми враховували, що деякі управлінські явища позначаються складними поняттями, що складаються з кількох термінів. У таких випадках ми використовували або послідовний аналіз термінів, які входять у поняття, або ступінчастий термінологічний аналіз, коли поняття розглядаються у міру їх ускладнення. На основі джерельної бази дослідження, нами знайдено та відібрано варіанти та узагальнено різноманітні трактування та визначення понять і термінів, що стосуються тематики дослідження. У дослідженні, уточненні та визначенні теоретичних основ та поняттєвого апарату дослідження ми конструювали уточнені формулювання термінів, використовуючи попередні формулювання різних авторів, або обирали той існуючий варіант трактовки поняття, який на нашу думку, є правильним, та ін. Нами використано статистичний метод,

виявляючи в контент-аналізі термін, який найчастіше трапляється в бібліотекознавчій літературі.

На різних етапах дослідження ми використовували методи порівняння, узагальнення та формалізації для дослідження, встановлення та визначення сутності понять та термінів за тематикою дослідження; дослідження змісту та складу бізнес-процесу стратегічного управління в бібліотеках, його характеристик як управлінського процесу; вивчення змісту та особливостей застосування бібліотеками нових управлінських підходів, стратегічного управління та окремих його інструментів у своїй діяльності.

Історичний метод, який «дає змогу дослідити виникнення, формування, розвиток процесів і подій у хронологічній послідовності з метою виявлення внутрішніх та зовнішніх зв'язків, закономірностей і суперечностей. При цьому історія досліджуваного об'єкта відтворюється в усій її багатогранності, з урахуванням усіх відхилень і випадковостей» [255, с. 47], було застосовано для вивчення стану і перспектив розвитку як теоретичних основ та методологічних підходів, так і предмета дослідження – стратегічного управління та його специфічних інструментів у бібліотеках, як зарубіжних, так і українських.

Для з'ясування стану стратегічного управління в українських бібліотеках нами було використано метод експертного опитування. Опитування містило запитання закритого, відкритого та комбінованого типу. У закритих запитаннях необхідно було обрати конкретний варіант відповіді. Відкриті запитання стосувалися більше загальної інформації про учасників опитування. У комбінованих запитаннях було запропоновано обрати конкретні відповіді чи запропонувати власний варіант. Для обробки результатів цього опитування ми застосували статистичний метод, за допомогою якого було з'ясовано кількісні та відсоткові показники різних позицій опитування.

Застосування абстрактно-логічного методу і методів системного аналізу та синтезу в розгляді бібліотеки як процесно-орієнтованої системи,

при розробці та обґрунтуванні загальної системи управління бібліотекою, структури процесу стратегічного управління, моделей ЗСП тощо дало нам змогу вивчити окремі ознаки та властивості, внутрішні зв'язки та відносини як складників названих об'єктів, так і їх як єдиного цілого, виявити їхню суть та запропонувати й обґрунтувати відповідні нові або вдосконалені моделі функціонування цих систем.

Важливе значення для нашого дослідження мало використання методу моделювання, що дозволило нам розробити графічні моделі системи процесно-орієнтованого управління бібліотекою, бізнес-процесу стратегічного управління бібліотекою та вдосконалити модель ЗСП для бібліотек.

Досліджуючи формування теоретичних основ впровадження бізнес-процесу стратегічного управління в систему управління бібліотекою як складною відкритою соціокомунікаційною системою та узагальнюючи й обґрунтовуючи висновки на кожному етапі дослідження, ми застосовували метод аргументації, а також метод оцінювання як підсумковий при аналізі й синтезі окремих підрозділів та етапів дослідження.

Таким чином, можемо констатувати, що методологічна основа дисертації сприяла формуванню системи поглядів на процесно-орієнтоване управління та впровадження в управлінську систему бібліотеки бізнес-процесу стратегічного управління на основі ЗСП та із застосуванням у різних підпроцесах стратегічного управління інших допоміжних стратегічних інструментів як на складний комплекс теоретичних і прикладних проблем, вирішення яких дало змогу не лише виділити стратегічне управління в самостійний предмет дослідження, але й використати цю систему поглядів в українському бібліотекознавстві, бібліотечній практиці та бібліотечно-інформаційній освіті.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

На підставі результатів досліджень, викладених у першому розділі дисертації, зроблено такі висновки:

1. Аналіз літератури та джерел за темою дослідження показав, що в бібліотекознавстві активно застосовуються соціокомунікаційний, системний та процесний підходи в управлінні бібліотекою, його окремих підсистемах, зокрема в стратегічному управлінні; значна кількість бібліотекознавчих досліджень стосується теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління та спеціальних управлінських стратегічних інструментів, зокрема їх застосування в бібліотеках. Однак на сьогодні не існує комплексних досліджень, де було б представлено систему процесно-орієнтованого управління бібліотекою як складною відкритою соціокомунікаційною системою, а стратегічне управління розглядалося б як безперервний спрямовувальний бізнес-процес на основі ЗСП.

2. Інтерес до стратегічного управління зарубіжних дослідників та практиків бібліотечної справи зростає з середини 80-х рр. ХХ ст. Відповідно стратегічне управління впроваджується в систему управління бібліотек, а спеціальні управлінські інструменти (ЗСП, сценарне планування, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркінг тощо) застосовуються в бібліотеках та підтверджують свою ефективність у розробленні та реалізації бібліотеками дієвих стратегій, що дозволяє бібліотекам реалізовувати потенціал у виконанні своєї соціальної ролі.

3. На основі попередніх досліджень процесного підходу в управлінні визначено базові особливості процесного підходу до організації діяльності бібліотеки як соціокомунікаційної системи та соціального інституту, які демонструють, що процесно-орієнтоване управління дозволяє якісно змінити діяльність бібліотеки на всіх напрямках і гарантує високу ефективність та результативність діяльності бібліотеки, а бібліотека як складна відкрита соціокомунікаційна система і соціальний інститут, діяльність якого спрямована на ефективне виконання місії, реалізацію стратегії та створення

цінності для клієнтів, завдяки цьому стає стійкою й успішною в довготривалій перспективі.

4. Доведено, що поєднання соціокомунікативного та системного підходів із процесним в управлінні бібліотеками дозволяє перейти на вищий рівень аналізу та розуміння організації діяльності бібліотеки, розглядаючи її як систему взаємодіючих динамічних бізнес-процесів: спрямовувального, основних, забезпечувальних (допоміжних) та управлінських. Це демонструє розроблена модель системи процесно-орієнтованого управління бібліотекою, в якій бізнес-процеси в межах стратегічного, ресурсного, виробничого менеджменту та менеджменту персоналу є взаємозалежними та взаємовпливаючими і всі разом та кожен сам по собі є важливими для ефективної діяльності та задоволення потреб клієнтів бібліотеки.

5. Уточнено ряд понять та термінів, які вже використовуються в бібліотекознавстві, наводяться в публікаціях, але або автори не подають їх визначень, або існує декілька різних визначень одного терміна, або автори використовують наближений за значенням термін. Серед них: бізнес-процес, вхідний продукт, вихідний продукт, внутрішній клієнт бібліотеки, зовнішній клієнт бібліотеки, керівник бізнес-процесу, виконавець бізнес-процесу, продукт, клієнт бібліотеки, споживач бібліотеки, стратегічне управління бібліотекою, стратегія бібліотеки, місія бібліотеки, візія бібліотеки, цінності бібліотеки, збалансована система показників, карта стратегії, сценарне планування, бенчмаркінг, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SNW-аналіз, сегментація ринку споживачів, ресурси бібліотеки.

6. Запропоновано розширити бібліотекознавчу терміносистему адаптуючи та вводячи в неї поняття, які стосуються процесного підходу та стратегічного управління: процесно-орієнтоване управління бібліотекою, стратегічна ідея бібліотеки, клієнтський ряд, екосистема бібліотеки.

7. Розглядаючи бібліотеку як відкриту соціокомунікаційну систему та соціальний інститут, на основі застосування загальнонаукових та спеціальних підходів і методів дослідження доведено об'єктивну

перспективність впровадження в бібліотеках бізнес-процесу стратегічного управління на основі ЗСП та застосування бібліотеками при цьому спеціальних управлінських інструментів, що сприятиме розробленню і реалізації бібліотеками дієвих стратегій, успішне виконання соціальної ролі та утвердження їх позиції як провідних інституцій у розбудові відкритого інформаційного суспільства.

8. Методологічна основа дисертації сприяє формуванню системи поглядів на процесно-орієнтоване управління та впровадження в управлінську систему бібліотеки як відкритої соціокомунікаційної системи бізнес-процесу стратегічного управління на основі ЗСП як на складний комплекс теоретичних і прикладних проблем, вирішення яких дало змогу не лише виділити стратегічне управління в самостійний предмет дослідження, але й використати її в українському бібліотекознавстві та бібліотечно-інформаційній освіті.

Основні матеріали розділу відображено в таких публікаціях:

1. Бруй О. Стратегічне управління процесно-орієнтованою бібліотекою / О. Бруй // Вісн. Харк. держ. акад. культури. – 2014. – Вип. 42. – С. 122–129.
2. Бруй О. Система стратегічного управління процесно-орієнтованою бібліотекою / О. Бруй // Вісн. Книжк. палати. – 2015. – № 1. – С.14–17.
3. Бруй О. Збалансована система показників – дієвий інструмент стратегічного управління бібліотеками: за матеріалами зарубіжних публікацій / О. Бруй // Бібліот. вісн. – 2015. – № 5. – С. 10–15.
4. Бруй О. Определение и развитие экосистемы как элемент стратегического управления библиотеками / О. Бруй // Кітап & Кітапхана = Книга & Библиотека = Book & Library. – 2018. – № 2. – С. 30–36.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БІБЛІОТЕКОЮ ЯК СОЦІОКОМУНІКАЦІЙНОЮ СИСТЕМОЮ

2.1 Стратегічне управління в системі процесно-орієнтованого управління бібліотекою

Як зазначалось раніше, сучасна система управління бібліотекою будується та розвивається на основі системного та процесного підходів. Необхідно враховувати, що управління бібліотекою як процес має такі особливості, як постійність, безперервність та усвідомленість. Дія процесу управління «спрямовується на розроблення планів, заходів, проектів, ідей для реалізації цілей функціонування бібліотеки. Вплив системи управління на об'єкт управління найчастіше має вигляд координації, узгодження, регулювання, вибору оптимального варіанта діяльності структурних підрозділів чи окремих працівників бібліотеки» (М. Петрова) [172, с. 18].

У комплексному дослідженні системи управління бібліотекою, здійсненому Н. Ніколаєнко, виділяються чотири базові рівні управління: стратегічне управління, тактичне управління, оперативне управління й операційне управління. Базові елементи системи управління інтегруються з допоміжними складниками: «управління мотивацією, управління компетенціями учасників проекту та організаційна і технологічна підтримка проектної діяльності, які базуються на інноваційних технологіях управління (бенчмаркінгу, реінжинірингу, контролінгу, консалтингу, фандрейзингу)» [152, с. 173]. Дослідниця визначає таку модель як проектно-орієнтовану модель цільового управління бібліотекою, в якій проектне управління інтегрується з процесами стратегічного і тактичного управління та допоміжними складниками, а рівні основних елементів визначаються відповідно до термінів планування та контролю: «стратегічний (планування на 5 років, контроль 1 раз на рік), тактичний (планування 1–5 років, контроль 1 раз на квартал), оперативний (планування від 3 місяців до 1 року, контроль 1 раз на місяць), операційний (планування від одного тижня до 1 місяця,

контроль 1 раз на три дні). Така модель системи управління бібліотекою має місце бути. Однак, на нашу думку, вона не відображає повністю процесний підхід, за яким кожна з підсистем (елементів) – це процес.

Пропонуємо розглядати систему управління бібліотекою, визначаючи її підсистеми, основні та допоміжні елементи як управлінські бізнес-процеси, які включені в певні напрями бібліотечного менеджменту, та інтегруються з основними та забезпечувальними бізнес-процесами бібліотеки. Виходячи із всього викладеного вище, було допрацьовано раніше розроблену нами модель [34] та запропоновано модель системи процесно-орієнтованого управління бібліотекою (рис. 2.1).

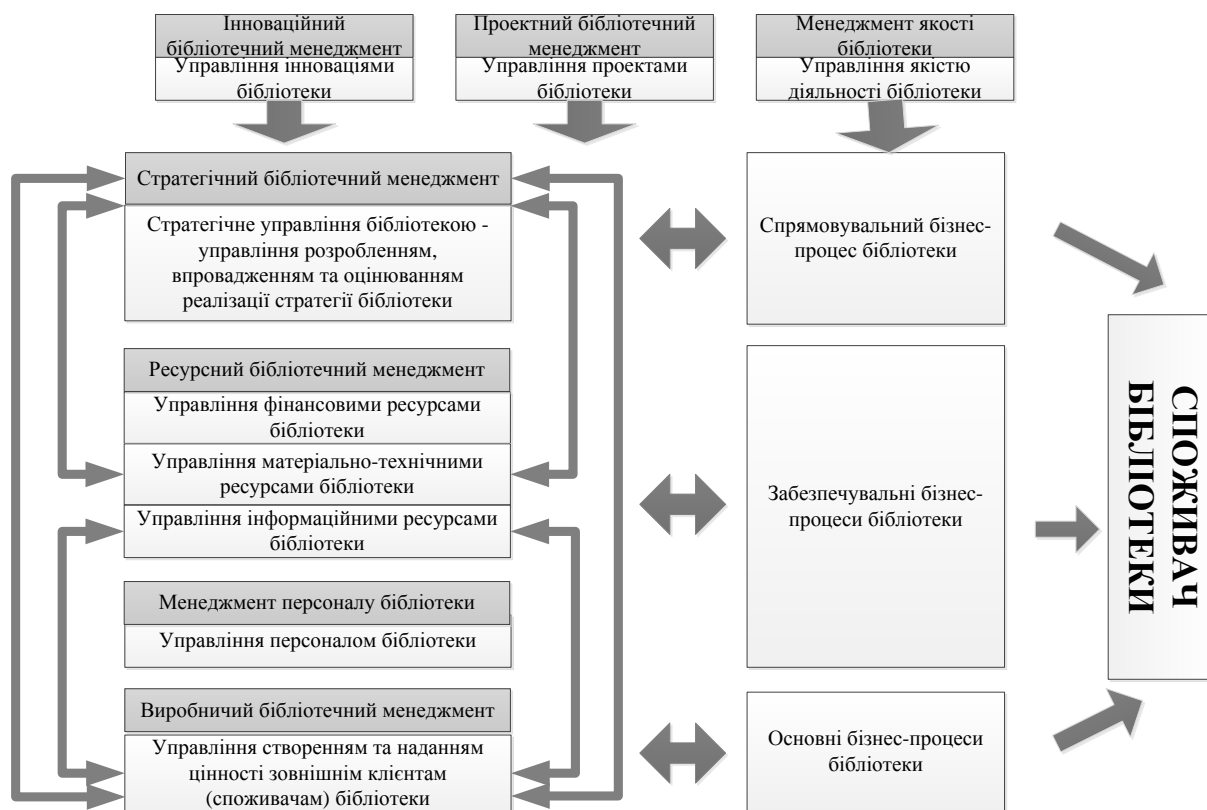


Рис. 2.1. Модель системи процесно-орієнтованого управління бібліотекою

У межах стратегічного бібліотечного менеджменту здійснюється стратегічне управління бібліотекою – управління розробленням, впровадженням та оцінювання реалізації стратегії бібліотеки, що є спрямовувальним процесом для ресурсного бібліотечного менеджменту, менеджменту персоналу бібліотеки та виробничого бібліотечного менеджменту. У межах виробничого бібліотечного менеджменту

відбувається управління основними бізнес-процесами бібліотеки – створенням та наданням цінності зовнішнім клієнтам (споживачам) бібліотеки. У межах ресурсного бібліотечного менеджменту та менеджменту персоналу бібліотеки відбувається управління забезпечувальними процесами бібліотеки: управління фінансовими, матеріально-технічними й інформаційними ресурсами бібліотеки та управління персоналом бібліотеки. У системі управління бібліотекою, стратегічний, ресурсний, виробничий менеджмент та менеджмент персоналу є взаємозалежними та взаємовпливаючими, хоча вплив стратегічного менеджменту як спрямовувального процесу є визначальним. Оскільки інформаційні ресурси є основою для створення більшості продуктів та послуг бібліотеки, варто відзначити, що під управлінням інформаційними ресурсами бібліотеки як забезпечувальним бізнес-процесом, розуміємо управління інформаційними ресурсами, які забезпечують ефективність основних бізнес-процесів діяльності бібліотеки. У забезпечувальних бізнес-процесах бібліотеки окремо від бізнес-процесів ресурсного менеджменту виділено управління персоналом, оскільки за процесного підходу персонал бібліотеки розглядається не як ресурс, а як людський потенціал для ефективності та розвитку бібліотеки. Управління інноваціями, проектами та якістю є допоміжними елементами системи управління бібліотекою та здійснюється в межах усіх бізнес-процесів бібліотеки: спрямовувального, забезпечувальних та основних. Це обумовлено впливом зовнішнього середовища на бібліотеку як відкриту соціокомунікаційну систему та значенням, яке має для діяльності бібліотеки та виконання її соціальної ролі (місії) впровадження інновацій. Адже без постійного процесу впровадження інновацій в усі напрями діяльності бібліотека не зможе бути гнучкою, адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища та відповідати на постійно змінні потреби та очікування своїх клієнтів. Сучасна бібліотека, організовуючи свою діяльність та запроваджуючи постійні нововведення і у створенні продуктів та наданні їх через систему послуг споживачам, і в управлінні ресурсами та персоналом,

і в стратегічному управлінні, здійснює це через реалізацію окремих проектів, які надалі можуть переходити на рівень процесів. Саме тому проектний менеджмент є також наскрізним допоміжним елементом системи управління бібліотекою. Від того, наскільки якісно здійснюватиметься організація всіх бізнес-процесів у бібліотеці, залежить ефективність та результативність діяльності бібліотеки як соціального інституту і, відповідно, її затребуваність у суспільстві та успіх в довготерміновій перспективі. Саме це регулюється менеджментом якості.

Таким чином, управління бібліотекою розглядається як система взаємопов'язаних та взаємозалежних управлінських бізнес-процесів, які всі разом та кожен сам по собі є важливими для успіху управління організацією та задоволення потреб клієнтів бібліотеки і споживачів як ключових клієнтів. При цьому стратегічне управління має визначальне значення як спрямовувальний процес для всіх інших, що відображає одну з основних особливостей процесного управління, коли вся діяльність бібліотеки як відкритої соціокомунікаційної системи та соціального інституту спрямовується на реалізацію стратегії та визначених цілей.

У стратегічному управлінні бібліотеками «стратегія» є базовим поняттям, зміст якого змінювався залежно від суспільно-економічного розвитку. Бібліотекознавці зазвичай використовують загальні визначення стратегії, в яких трактування поняття залежить від того, що є об'єктом та предметом дослідження та який підхід при цьому застосовується. У більшості випадків трактування поняття «стратегія» в бібліотечно-інформаційній сфері базується на поєднанні підходів класиків стратегічного управління І. Ансоффа, А. Чандлера, Г. Мінцберга, Б. Альстранда та Ж. Лампеля.

В одному з них стратегія розглядається як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. При цьому відзначаються такі особливості стратегії: розроблення стратегії не завершується якоюсь конкретною негайною дією, а лише встановленням

загальних напрямів, просування за якими приведе до укріплення позицій організації; на основі стратегії методом пошуку розробляються стратегічні проекти; необхідність у розробленій стратегії відповідає, тільки-но реальні події приведуть до бажаного розвитку організації; в розробленні стратегії неможливо передбачити всі деталі, які розкриються під час розроблення проектів; з появою уточненої інформації стратегію може бути переформульовано (І. Ансофф) [8]. Ще один класичний підхід визначає стратегію як засіб досягнення цілей. У цьому випадку стратегія є встановленням основних довготермінових цілей організації, визначення програми та курсу дій і пріоритетних напрямів розподілу ресурсів. Довготермінові цілі охоплюють визначення того, куди організація хоче рухатись. Програма та курс дій визначають конкретні дії, спрямовані на досягнення визначених довготермінових цілей. Пріоритетний розподіл ресурсів визначає, куди спрямувати, передусім, фінансові, людські, матеріальні та інтелектуальні ресурси (А. Чандлер) [262]. Комплексний підхід розглядає стратегію за принципом «5п»: стратегія-план (plan) – певний набір напрямів дій, сформованих відповідно до ситуації, у стратегії як у плані формулюється реалізація наперед визначених намірів; стратегія-принцип поведінки (модель, шаблон) (pattern), стратегія-позиція (position), стратегія-перспектива (perspective) і стратегія-прийом (відволікаючий маневр) (ploy) (Г. Мінцберг, Б. Альстранд та Ж. Лампель) [141].

В основному, саме на цих концепціях базуються дефініції стратегії в бібліотекознавстві. Так, А. Джакобсен та Дж. Спаркс визначають стратегію як інформацію, перетворену в знання для прийняти рішення про курс дій у майбутньому [343]. За А. Тавельбехом, стратегія являє собою поєднання довгострокових цілей і поточних завдань, що з них випливають; прийнятий у бібліотеці курс дій та розподіл фінансових, матеріально-технічних і кадрових ресурсів, що визначають набір правил бібліотечної діяльності, орієнтованої на досягнення довгострокових цілей [239]. Л. Петрова визначає «стратегію розвитку бібліотеки як сукупність пріоритетних напрямів діяльності,

спрямованих на підвищення ефективності і якості забезпечення суспільних потреб» [166, с. 215]. Стратегію як сукупність методів і засобів досягнення головних цілей бібліотеки з орієнтацією на користувача та ринок майбутнього визначає І. Давидова [63]. І. Белоус говорить, що «стратегію бібліотеки можна визначити як загальний напрямок, генеральну лінію розвитку, курс дій» [19, с. 4]. Т. Колесникова представляє стратегію як «узагальнену модель дій, спрямованих на досягнення успіху завдяки максимальному використанню ресурсів і можливостей» та «загальний план дій, спосіб досягнення мети та модель поведінки (діяльності)» [106, с. 142].

Хоча іноді стратегія розглядається як документ, однак його суть відображає трактування класичних підходів: «стратегія розвитку бібліотеки є рамковим документом, що формує бачення, визначає пріоритети й пов'язує перспективні напрями та завдання з оперативним плануванням, бюджетним процесом, враховує тенденції розвитку» (Р. Поліщук) [175, с. 54]. У Стратегії розвитку бібліотечної справи на період до 2025 року «Якісні зміни бібліотек для забезпечення сталого розвитку України», затвердженій розпорядженням Кабінету Міністрів України 23 березня 2016 р. № 219-р, стратегія визначається як «загальне бачення» розвитку бібліотек та як рамковий документ, «що формує бачення, визначає пріоритети, завдання та основні дії для досягнення якісних змін у бібліотечній справі» [186].

На наш погляд, значущим для уточнення поняття «стратегія» є узагальнення різних концепцій та визначень стратегії та групування їх за двома сутнісними підходами: філософським та організаційно-управлінським. За філософського підходу стратегія організації розглядається як філософія, якою керується організація у своїй діяльності. З цієї позиції стратегія розглядається як «позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур; відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих

результатів, активізувати діяльність всього персоналу; шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається... свідомо чи стихійно». За організаційно-управлінського підходу стратегія – це конкурентні дії, заходи та методи провадження діяльності організації; довгострокові ідеї діяльності організації, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах умов, що їх надає зовнішнє середовище (З. Шершньова та С. Оборська) [269].

Аналізуючи з цієї позиції бібліотекознавчі визначення стратегії, можемо побачити, що в інформаційно-бібліотечній сфері поняття «стратегія» або відображає організаційно-управлінський підхід, або поєднує його з філософським. Документ, в якому зафіксовані визначені в понятті «стратегія» позиції, також називається «стратегія» та має обмежені часові рамки.

Ми пропонуємо щодо бібліотек вживати поняття «стратегія бібліотеки», відобразивши в його визначенні й філософську, й організаційно-управлінську сутність. *Стратегія бібліотеки – загальне бажане бачення майбутнього бібліотеки, яке досягається через реалізацію пріоритетних цілей у заданих напрямках визначеними способами дій.*

Як ми зазначали раніше, у сучасній теорії і практиці менеджменту стратегічне управління розглядається як бізнес-процес. А визначення поняття «стратегічного управління» в інформаційно-бібліотечній галузі базується на класичних визначеннях, в яких представлено процесність стратегічного управління, обов'язковість взаємодії організації з її середовищем (Дж. Хіггінс та Дж. Вінче) [331], (С. Хофер та Д. Шендел) [333] та необхідність враховувати внутрішній і зовнішній контекст під час визначення та досягнення напрямів і цілей розвитку організації (А. Томпсон та Дж. Стрікленд) [249], метою стратегічного управління є здійснення місії організації (Дж. Хіггінс та Дж. Вінче) [331].

Найбільший вплив на розуміння стратегічного управління в бібліотечно-інформаційній сфері мало трактування О. Виханського, який визначав стратегічне управління як «управління організацією, що опирається

на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує та проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають викликам оточення та дозволяють досягати конкурентних переваг, що сукупно дає можливість організації вижити в довготерміновій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей» [44, с. 14].

У дод. Д ми наводимо деякі з визначень стратегічного управління в бібліотекознавстві та можемо окреслити основні характеристики стратегічного управління, які відзначають більшість дослідників: діяльність бібліотеки спрямовується на досягнення конкретних цілей та потреби користувачів; значний вплив зовнішнього середовища, на зміни в якому гнучко реагує бібліотека; персонал бібліотеки розглядається як людський потенціал (а не ресурс), який є основним у досягненні стратегічних цілей. Л. Петрова у визначенні, що важливо, вказує на процесну природу стратегічного управління [166].

Узагальнюючи викладене вище, допрацювавши наведене нами раніше в публікації визначення [34] та застосувавши процесний підхід, пропонуємо таке визначення стратегічного управління бібліотекою: *Стратегічне управління бібліотекою – спрямовувальний безперервний циклічний бізнес-процес, що здійснюється в контексті стратегічної ідеї (візії, цінностей, місії) бібліотеки, спирається на людський потенціал як основу, орієнтує діяльність бібліотеки на потреби клієнтів (споживачів), гнучко реагує на виклики зовнішнього середовища та проводить своєчасні зміни, які дозволяють бібліотеці досягати поставлених цілей та бути успішною в довготерміновій перспективі.*

Важливим, на нашу думку, для стратегічного управління є поняття «стратегічної ідеї», яке не використовувалось у бібліотечно-інформаційній сфері, та її складників. Під стратегічною ідеєю бібліотеки ми розуміємо сутнісні позиції існування бібліотеки: її місію, цінності, візію. Таке трактування поняття «стратегічної ідеї» пропонується в межах навчальних програм у КМБШ, зокрема авторської програми О. Саврука «Стратегічна ідея

бізнесу» [203]. На досягнення стратегічної ідеї спрямовується реалізація стратегії бібліотеки.

Поняття «місія» увійшло в професійну бібліотечно-інформаційну лексику з розвитком бібліотечного менеджменту, широко застосовується на практиці та базується на класичному трактуванні: «місія організації є головною метою її діяльності, пов'язаною із задоволенням деякої потреби, яка існує поза межами організації і є причиною існування останньої» (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури) [139, с. 184]. Визначення місії бібліотеки безпосередньо пов'язано з її роллю як соціального інституту: «місія бібліотеки – це її роль, призначення, формулювання її соціальної ролі і функцій» (О. Матвійчук) [136, с. 58].

В. Лазарев розглядає принципи формулювання місії бібліотеки, серед яких і ті, що на нашу думку мають бути відображені в короткому її формулюванні. Місія «виділяє організацію з ряду однотипних організацій; ідентифікує сферу діяльності організації в контексті кінцевого продукту; розкриває філософію прийняття стратегічних рішень; відображає очікування громадськості від організації; розкриває самосвідомість організації; розуміння нею свого впливу на зовнішнє оточення і вплив оточення на неї; вказує на коло основних продуктів і послуг, основні потреби споживача, які організація намагається задовольнити; описує технологію, що застосовується в роботі; демонструє, що вищим пріоритетом організації є споживач, а предметом основної турботи керівництва організації – якість її роботи» [128, с. 12–13]. Аналізуючи розвиток поняття «місія» в бібліотекознавстві, О. Гіндіна доходить висновку, що в теорії бібліотечного менеджменту (як і менеджменту взагалі) сформувались дві точки зору на місію: місія визначає соціальну роль бібліотеки (для зовнішнього середовища) та є глобальним орієнтиром діяльності для співробітників бібліотеки (для внутрішнього середовища) [56]. Саме такий підхід ми пропонуємо застосовувати до трактування поняття «місія бібліотеки» та для визначення місії конкретної бібліотеки на практиці. *Місія бібліотеки є виразом її сутності, відображає*

призначення та соціальну роль бібліотеки, розкриває, для чого існує бібліотека, що вона робить (продукт), для кого (клієнт) і як (шлях, яким це досягається). Місія є одним зі складників стратегічної ідеї поряд з візією та цінностями.

Хоча в бібліотекознавстві бракує трактування понять «візія» і «цінності», однак на практиці й зарубіжні, й українські бібліотеки їх використовують, визначаючи та розробляючи свої стратегії [380, 108] та ін. Проаналізувавши ряд візій та цінностей зарубіжних та українських бібліотек різних видів пропонуємо такі розуміння цих понять. Зазвичай з англійської мови «*vision*» перекладається як «бачення», однак в управлінській теорії та практиці застосовується термін «візія». Саме такий термін ми також пропонуємо використовувати в бібліотечно-інформаційній сфері. *Візія – бажаний образ бібліотеки у визначеному періоді майбутнього. Візія є одним зі складників стратегічної ідеї поряд з місією та цінностями. Цінності, як частина стратегічної ідеї, є наріжними керівними принципами, внутрішніми орієнтирами та межами, які визначає для себе бібліотека в реалізації стратегії, на які спирається діяльність бібліотеки. Цінності складають етичну систему бібліотеки як організації. Вони є не лише орієнтирами для досягнення мети, цінностей повинні дотримуватись у щоденній роботі працівники бібліотеки.*

Як зазначалося раніше, зародження в середині минулого століття та активізація стратегічного управління від 80-х років і до сьогодні були спричинені інтенсивним суспільно-економічним розвитком, переходом від індустріального до постіндустріального та інформаційного суспільства. А застосування та впровадження стратегічного управління в систему управління бібліотеками викликано необхідністю гнучко та швидко реагувати на суспільні зміни, адаптуватися до них, вбудовуватись у ринкову економіку, щоб відповідати на потреби споживачів, створюючи продукти, які мають для останніх цінність, та бути затребуваними суспільством. При цьому бібліотека розглядається як складна відкрита динамічна соціокомунікаційна

система, здатна розвиватися та гнучко реагувати, адаптуватися і трансформуватися у відповідь на вплив зовнішніх суспільно-економічних чинників. Саме стратегічне управління забезпечує адекватне реагування на зовнішнє середовище через визначення, розроблення та реалізацію успішних стратегій. Оскільки сучасна система управління і впровадження стратегічного управління в бібліотеках передбачає застосування системного та процесного підходу, то, з одного боку, стратегічне управління розглядається як елемент (бізнес-процес) у його взаємозв'язках з іншими елементами (бізнес-процесами) системи управління бібліотеки (рис. 2.1), а з іншого боку – стратегічне управління бібліотекою розглядається як система (бізнес-процес) у взаємозв'язках власних елементів (підпроцесів) (рис. 2.2).

Вивчаючи стратегічне управління як процес, усі вчені відзначають взаємозалежність його підпроцесів (елементів), які є основою для розроблення та реалізації дієвої стратегії організації, а також оцінювання досягнення її результатів. Дослідники визначають різну кількість таких елементів, розділяючи чи об'єднуючи їх. Так, наприклад, А. Томпсон і Д. Стрікланд називають п'ять підпроцесів: визначення сфери діяльності і формування стратегічної ідеї (настанов); визначення стратегічних цілей та завдань для їх досягнення; розроблення стратегії для досягнення визначених цілей і результатів; реалізація стратегії; оцінка результатів реалізації та коригування стратегії [249]. М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоури виділяють сім підпроцесів: визначення місії; формулювання цілей; аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін; розробка стратегії; реалізація стратегії; контроль реалізації стратегії; оцінка стратегії [138]. Варто відзначити, що саме такі підпроцеси в стратегічному управлінні використовуються більшістю західних бібліотек.

У бібліотекознавстві іноді стратегічне управління ототожнюють зі стратегічним плануванням, хоча стратегічне планування є лише одним з елементів стратегічного управління. Однак, незалежно від того, чи стратегічне управління прирівнюється до стратегічного планування, чи

стратегічне планування розглядається як один з етапів стратегічного управління, фахівці виокремлюють декілька дій, етапів, або підпроцесів. Так, Н. Тюліна вирізняє п'ять етапів: попередній аналіз справ у бібліотеці та її зовнішньому середовищі; розробка стратегічного плану у формі «дерева цілей»; вибір стратегії та шляхів її реалізації; розробка політики здійснення стратегії; визначення ресурсів [252]. У цьому разі не враховано визначення місії, реалізацію стратегії і контроль та оцінювання виконання стратегії, які, на нашу думку, важливі з огляду на необхідність не лише розроблення стратегії, а й її реалізації, оцінювання та контролю. В. Дівінський виділяє п'ять взаємопов'язаних процесів: вибір місії, визначення цілі, вибір стратегії, аналіз і контроль [71]. У цьому разі бракує аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, розроблення та реалізації стратегії.

А. Тавальбех називає такі найважливіші дії стратегічного управління бібліотекою: формування місії, включно із завданнями діяльності; першочерговий розвиток тих діяльностей бібліотеки, які найповніше відповідають її ресурсам та умовам функціонування; оцінка факторів на ринку інформаційної продукції та послуг; аналіз діяльності бібліотеки і відповідність її ресурсів соціально-економічному розвитку регіону та змісту інформаційних потреб читачів; визначення та оцінка найбажаніших напрямів діяльності з позиції місії бібліотеки; вибір довготермінових задач та стратегії їх реалізації; розвиток короткотермінових стратегій, які впливають із довготермінових цілей та стратегій; застосування стратегічних заходів для виявлення внутрішніх резервів бібліотеки; оцінка стратегічного процесу для використання набутого досвіду у подальшому [239].

І. Сулова виділяє: визначення місії та цілей бібліотеки; аналіз середовища; вибір стратегії; виконання стратегії; оцінка і контроль виконання стратегії [236]. Н. Ніколаєнко визначає зміст стратегічного менеджменту в бібліотеці, яким є набір певних дій: «визначення призначення і головних цілей бібліотеки, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливає на бібліотеку, вибір і розробка стратегії на рівні стратегічних зон,

аналіз портфеля диверсифікації технологій управління бібліотеки, проектування її організаційної структури, вибір ступеня інтеграції і систем управління, управління комплексом «стратегія — структура — контроль», визначення нормативів змісту і політик бібліотеки в окремих сферах її діяльності, бірегуляція результатів і стратегії бібліотеки, вдосконалення стратегії, структури, управління» [152, с. 160].

Актуальною, на наш погляд, є модель стратегічного управління для академічних бібліотек, розроблена К. З. Аль Хіййі, яка застосовується в університетській бібліотеці Омана. У цій моделі процес стратегічного управління складається із трьох основних етапів: пре-планування, планування та пост-планування. Етап пре-планування включає формування та навчання команди з планування, етап планування передбачає розроблення стратегії (аналіз середовища, місія, візія та цінності, вибір стратегії) та впровадження стратегії (план дій, досягнення цілей), етап пост-планування охоплює оцінювання ефективності стратегії [278].

Нами було допрацьовано раніше розроблену модель бізнес-процесу стратегічного управління, розглянуту в публікації [32]. Ми пропонуємо виділяти п'ять основних підпроцесів стратегічного управління як спрямовувального безперервного циклічного бізнес-процесу (рис. 2.2): стратегічний аналіз діяльності бібліотеки; формулювання стратегічної ідеї бібліотеки; визначення та розроблення стратегії бібліотеки; впровадження та реалізація стратегії бібліотеки; оцінка та контроль реалізації стратегії бібліотеки. Виділяючи саме такі основні підпроцеси ми виходили із принципу моделювання бізнес-процесів IDEF0 [310], в якому один із вихідних продуктів підпроцесу є вхідним продуктом іншого підпроцесу (рис. 2.2). П'ять основних підпроцесів, у свою чергу, поділяються на підпроцеси другого та третього рівня, що є індивідуальним для кожної бібліотеки, оскільки бібліотека як відкрита та складна динамічна соціокомунікаційна система існує в індивідуальному контексті зовнішнього та внутрішнього середовища, комунікаційних зв'язках під час доставки вихідних/вхідних

продуктів між підпроцесами. Глибина поділу підпроцесів є індивідуальною для кожної бібліотеки і залежить від контексту.

Ми розглядаємо стратегічне управління як спрямовувальний безперервний циклічний бізнес-процес і наголошуємо на наявності у ньому всіх основних елементів бізнес-процесу: одного чи кількох вхідних продуктів, одного чи кількох вихідних продуктів, одного чи кількох внутрішніх та зовнішніх клієнтів, виконавця та керівника бізнес-процесу.

Вхідними продуктами бізнес-процесу стратегічного управління є «початкове бачення бажаного майбутнього бібліотеки» (вектор розвитку) й «інформація про внутрішнє та зовнішнє середовище бібліотеки»; вихідними продуктами для зовнішніх клієнтів бібліотеки з різних підпроцесів є «стратегія бібліотеки», «цінності, створені внаслідок успішно реалізованих стратегічних цілей» та «інформація про стан реалізації стратегії»; вихідними продуктами, які створюються у різних підпроцесах стратегічного управління для внутрішніх клієнтів (працівників бібліотеки), які задіяні в інших бізнес-процесах (основних та забезпечувальних), є «стратегічна ідея бібліотеки», «стратегія бібліотеки», «план реалізації стратегії бібліотеки», «бібліотека, максимально наближена до візії» та «інформація про стан реалізації стратегії». Керівником бізнес-процесу стратегічного управління є директор бібліотеки.

Спрямовувальний бізнес-процес: стратегічне управління бібліотекою

Керівник бізнес-процесу стратегічного управління бібліотекою: директор бібліотеки

Позначення:



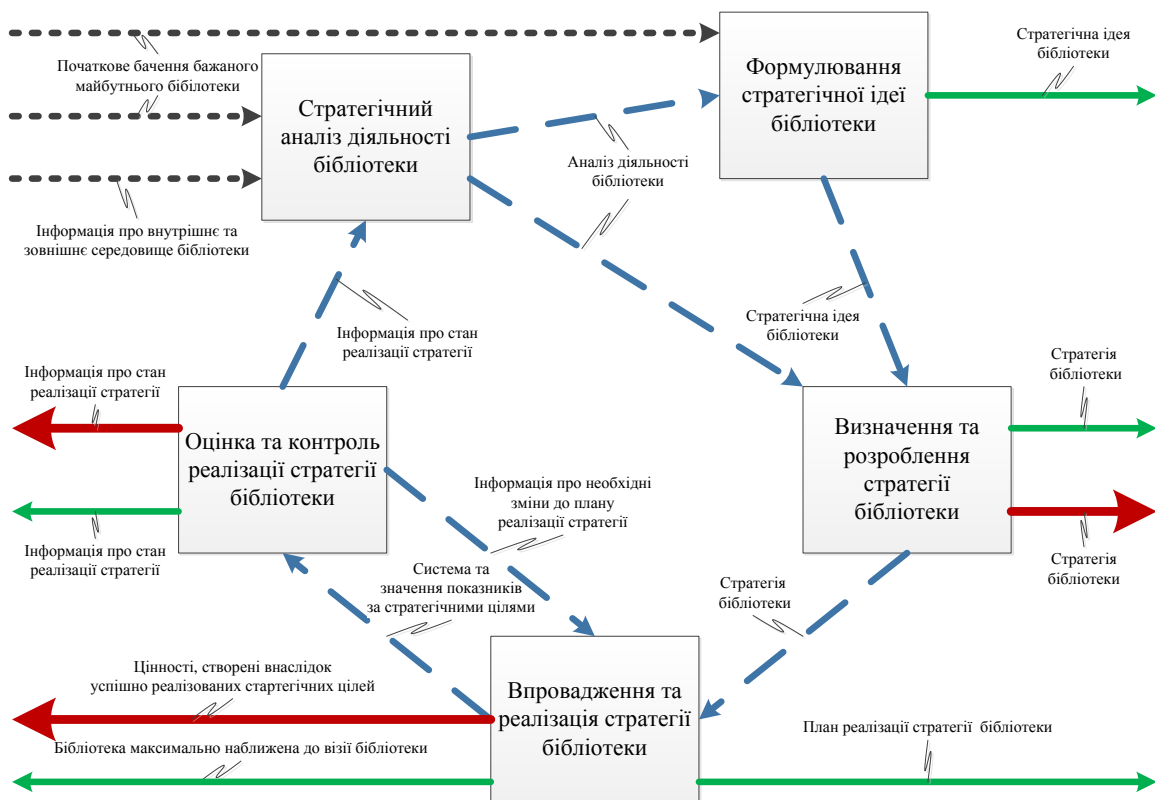


Рис. 2.2. Модель безперервного циклічного бізнес-процесу стратегічного управління бібліотекою

«Стратегічний аналіз діяльності бібліотеки» є першим підпроцесом бізнес-процесу стратегічного управління бібліотекою. Виконавцями цього підпроцесу є учасники стратегічної робочої групи. Вхідними продуктами є «початкове бачення бажаного майбутнього бібліотеки» – вектор розвитку бібліотеки, який задається директором бібліотеки, й «інформація про внутрішнє та зовнішнє середовище бібліотеки», яка існує як у несистематизованому, так і у систематизованому вигляді. Прикладом систематизованої інформації про внутрішнє середовище бібліотеки є річні звіти про її роботу. Прикладом систематизованої інформації про зовнішнє середовище бібліотеки є аналітичні та статистичні дані про економічні, демографічні та інші показники розвитку країни, тощо. Стратегічний аналіз проводиться з орієнтиром на бачення бажаного майбутнього, яке може бути сформульовано як візія та місія бібліотеки. Виконавцями цього підпроцесу є учасники стратегічної робочої групи. «Стратегічний аналіз діяльності

бібліотеки» складається з двох етапів: «аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища бібліотеки» та «визначення границь діяльності бібліотеки».

Аналіз внутрішнього середовища проводиться за всіма основними напрямками діяльності бібліотеки та може бути згрупований за ширшими категоріями. Ми пропонуємо використовувати такі категорії: персонал, приміщення та матеріально-технічне забезпечення, фінанси, бізнес-процеси та інформаційні технології, продукти та послуги, система комунікації бібліотеки. Аналізуючи зовнішнє середовище бібліотеки, особливу увагу необхідно зосередити на політичних, економічних, соціальних умовах та технологіях, оскільки саме вони мають визначальний вплив на розвиток бібліотеки як соціального інституту в забезпеченні нею суспільних потреб. Також важливо особливо ретельно аналізувати діяльність бібліотек, які є лідерами, при цьому акцентуватися на тих напрямках їхньої роботи, які можуть бути адаптовані та включені у стратегію бібліотеки як такі, що допоможуть у досягненні візії та місії бібліотеки. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища бібліотеки фіксує позицію бібліотеки в суспільстві, дійсний стан бібліотеки в теперішньому часі, дає відповідь на одне з трьох ключових запитань, з якими працює стратегічне управління, – «як є?».

Важливою частиною стратегічного аналізу є визначення границь діяльності бібліотеки. Необхідно провести аналіз ринку ресурсів, які необхідні для діяльності бібліотеки: приміщення, фінанси, персонал, нематеріальні ресурси, матеріали та обладнання. При цьому важливо не тільки визначити, хто і які ресурси постачає для бібліотеки, а й які загрози є або можуть виникнути з постачанням ресурсів та які відповідні дії з боку бібліотеки можуть ліквідувати чи мінімізувати ці загрози. Окрім того, необхідно визначити, в якій екосистемі існує бібліотека: які саме продукти створює бібліотека, хто є постачальниками ресурсів для створення цих продуктів, хто є їх дистриб'юторами та споживачами (ключовими клієнтами), цільовою аудиторією бібліотеки. Визначаючи границі діяльності бібліотеки, також необхідно встановити взаємозв'язки між конкретними

цінностями, що в сукупності складуть продукт, який створює бібліотека, та групами конкретних клієнтів, для яких ці цінності пропонуватимуться. Визначаючи границі діяльності бібліотеки, ми починаємо працювати із другим ключовим запитанням стратегічного управління – «як має бути?». Вихідним продуктом підпроцесу «стратегічний аналіз» є «аналіз діяльності бібліотеки», який може бути наданий у формі аналітичної записки як вхідний продукт до наступного підпроцесу.

«Формулювання стратегічної ідеї бібліотеки» – наступний підпроцес стратегічного управління, вхідними продуктами якого є «аналіз діяльності бібліотеки», створений у попередньому підпроцесі «стратегічний аналіз діяльності бібліотеки», та «початкове бачення бажаного майбутнього бібліотеки». Виконавцями цього підпроцесу є учасники стратегічної робочої групи. У цьому підпроцесі формулюються стратегічна ідея бібліотеки: місія, цінності та візія бібліотеки. У послідовності етапів стратегічного управління/ планування бібліотеки, яку пропонують інші дослідники, зазвичай «формулювання місії бібліотеки» є найпершим етапом і проводиться до «аналізу середовища бібліотеки». На наш погляд, необхідно спочатку провести стратегічний аналіз, а потім формулювати стратегічну ідею, оскільки проведення глибокого аналізу, визначення границь діяльності бібліотеки, її клієнтів та доданої цінності, яку бібліотека створюватиме для кожного з них, сприяє більш чіткому усвідомленню, розумінню та кристалізації формулювання візії, цінностей та місії бібліотеки.

Як зазначено раніше, під *«стратегічною ідеєю бібліотеки»* ми розуміємо сутнісні позиції існування бібліотеки: для чого існує бібліотека, що вона робить (продукт), для кого (клієнт) і як – місія бібліотеки; ціннісні наріжні керівні принципи, які є не лише орієнтирами для досягнення мети, а й яких дотримуються в щоденній роботі працівники бібліотеки, – цінності; бажаний образ бібліотеки у визначеному періоді майбутнього – візія. Стратегічна ідея виступає як мета, що відображає суть існування бібліотеки соціального інституту, орієнтує в єдиному напрямі інтереси та очікування

всіх зацікавлених сторін: клієнтів, самої бібліотеки, суспільства в цілому та його окремих підсистем (наприклад, як у випадку бібліотеки ЗВО – університету).

Зі зміною суспільно-економічних умов, зокрема швидким розвитком інформаційних технологій, становленням ринкової економіки, процесами глобалізації та сталого розвитку, змінами в науковій комунікації та освіті тощо, трансформується і місія бібліотек, їхня соціальна роль і, відповідно, візія бібліотек (те, як вони бачать себе в майбутньому). Ідеться, насамперед, про особливу роль бібліотек у розбудові інформаційного суспільства та перетворення бібліотек зі сховищ інформації на інформаційні центри. Бібліотеки працюють і над створенням інформаційних баз, і над забезпеченням швидкого рівноправного доступу до інформації, а бібліотекар стає не «хранителем інформації», а «координатором інформації», який спрощує шлях доступу користувачів до релевантної інформації, і не лише тієї, яка є в бібліотеці. Бібліотеки активно включені в зміну комунікаційних суспільних процесів, зокрема освітніх та наукових. На такій зміні в місії бібліотек наголошують як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники К. Свеннігсен та Л. Черепон [425], В. Ільганаєва [85, 86], Г. Кудряшова [124], Н. Апшай [11], В. Горовий [58, 59], Т. Колесникова [107], О. Воскобойнікова-Гузєва [46], І. Давидова [69] та ін.

Безперечно, окрім загальних тенденцій у зміні місії бібліотеки, що обумовлено відповідними суспільними змінами, кожна бібліотека зазнає індивідуальних впливів зовнішнього середовища, тому відповідно формулювання і місії, і візії бібліотеки є унікальними.

У формулюванні місії зазвичай чітко відображено, якою є основна мета існування бібліотеки, який основний продукт (цінність) вона створює, для кого (хто є її основними клієнтами). Іноді до формулювання включають шляхи, як це буде здійснюватись (засоби надання цінності клієнтам). Приклади формулювання місії бібліотек наведено в дод. Е (табл. 1).

Як бачимо на прикладах, у місії більшості з них вказано мету існування бібліотеки: Бібліотека Конгресу існує, щоб «інформувати, надихати та залучати, а також підтримувати... інтелектуальні та креативні прагнення» Конгресу, федерального уряду та американського народу [365]; Національна наукова медична бібліотека України – «задня якісного розвитку в Україні медичної науки, освіти та охорони здоров'я» [144]; Бібліотеки Оксфордського університету – «для користі науки та суспільства» [276]; НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського – «задня інтегрування КПІ в світовий науково-освітній простір» [230]. Щодо продуктів, які створюють ці бібліотеки та клієнтів, для яких призначені продукти, то в Бібліотеці Конгресу це – «багате, різноманітне та стійке джерело знань, на яке можна покладатися» для «Конгресу, федерального уряду та Американського народу» [365]; у Національній науковій медичній бібліотеці України – «вільний, легкий і зручний доступ до інформації, знань та ідей у галузі медицини та суміжних наук» для «студентів і викладачів медичних навчальних закладів, науковців у галузі медицини та охорони здоров'я, а також практикуючих лікарів» [144]; у Бібліотеці Оксфордського університету – «досконалий сервіс підтримки цілей навчання, викладання та дослідження» для спільноти Оксфордського університету та «доступ до Оксфордських унікальних колекцій» для всіх, хто розвиває науку та суспільство [276]; у НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського – «середовище, що сприяє дослідженню, навчанню та викладанню» для дослідників [230].

Розглянемо візію бібліотеки як її образ у майбутньому, бачення того, якою бібліотека буде через певний час. Приклади візії провідних бібліотек світу та деяких українських бібліотек наведено в дод. Е (табл. 2).

Аналіз місій та візій цих та інших бібліотек показав, що більшість бібліотек бачать себе та виконують у суспільстві роль авторитетного інформаційного та знанневого джерела, тим самим підтверджуючи своє значення як провідного соціального інституту в розбудові інформаційного суспільства. Однак, у кожному випадку, продукт, який створюють

бібліотеки, є унікальним, так само, як і клієнти. Це підтверджує тезу, що місія та візія кожної бібліотеки є унікальними залежно від контексту. Щодо бібліотек, які є підрозділами інших інституцій, наприклад, ЗВО, варто зауважити, що місія та візія бібліотеки напряму пов'язана з місією та візією навчального закладу. Таким чином, місія бібліотеки, відображаючи її призначення та соціальну роль, вказує, на яку саме суспільну потребу відповідає бібліотека. А візія унаочнює цю соціальну роль.

У філософії розвитку бібліотеки як відкритої соціокомунікаційної системи та соціального інституту, що є учасником створення етично-ціннісної основи відкритого громадянського суспільства, значну роль відіграють її цінності. Цінності, як частина стратегічної ідеї, є внутрішніми орієнтирами та межами, які визначає для себе бібліотека в реалізації стратегії та на які спирається вся діяльність бібліотеки. Усі працівники бібліотеки повинні дотримуватись визначених цінностей та звіряти з ними свої дії в межах виробничих та міжособистісних взаємин у колективі бібліотеки з колегами та з її клієнтами. Тобто, цінності складають етичну систему бібліотеки як організації, а на основі визначених цінностей будуються як внутрішні, так і зовнішні комунікації бібліотеки. Цінності формулюються у формі ємних понять із коротким уточненням (декілька речень), що саме розуміється під тим чи іншим поняттям у контексті конкретної бібліотеки. Зазвичай визначають до 6 цінностей, іноді більше (до 10). Деякі приклади формулювання цінностей бібліотеками представлено в дод. Е (табл. 3).

Аналіз цінностей, які визначають для себе бібліотеки, показує, що зазвичай це загальнолюдські етичні принципи, цінності відкритого громадянського суспільства з рівними можливостями та доступом до ресурсів для всіх його членів, з повагою до прав та свобод, різноманіття та індивідуальності кожного. Такий вибір бібліотек ще раз підтверджує їх включеність у суспільний контекст як повноцінних учасників розвитку етично-ціннісної системи суспільства.

Отже, стратегічна ідея, складниками якої є місія, візія та цінності, становить філософську основу існування бібліотеки як організації, як системи та як спільноти. Стратегічна ідея є основою корпоративної культури бібліотеки, допомагає всім працівникам рухатися в одному напрямі, працювати на досягнення спільної мети, бути включеними та відчувати свою причетність до загальної справи. Саме тому важливо донести стратегічну ідею до всіх працівників бібліотеки. Стратегічна ідея завжди перебуває в центрі розроблення та реалізації стратегії, загалом процесу стратегічного управління та всієї діяльності бібліотеки.

«Стратегічна ідея бібліотеки» разом з «аналізом діяльності бібліотеки» є вхідними продуктами наступного підпроцесу стратегічного управління – «визначення та розроблення стратегії бібліотеки». Вихідним продуктом і для внутрішніх, і для зовнішніх клієнтів є «стратегія бібліотеки», яка є загальним бажаним баченням майбутнього бібліотеки, що досягається через реалізацію пріоритетних цілей у заданих напрямках визначеними способами дій. Виконавцями цього підпроцесу є учасники стратегічної робочої групи.

Стратегічна ідея розкривається та конкретизується через цілі в стратегії. І самі цілі, і способи їх досягнення визначаються з урахуванням зовнішніх та внутрішніх умов. На цьому етапі важливо врахувати взаємозв'язки та взаємовпливи елементів усередині та зовні бібліотеки, які були визначені в стратегічному аналізі. У цьому підпроцесі необхідно відстежити їх відносно конкретних стратегічних цілей.

Зазвичай стратегія представляється у формі документа, структура та вигляд якого залежить від того, які управлінські методики та інструменти покладено в основу та використовуються бібліотекою на різних етапах бізнес-процесу стратегічного управління. Однак обов'язковими елементами змісту стратегії є основні напрями розвитку, за якими здійснюватиметься діяльність бібліотеки, щоб досягнути визначеного бажаного бачення майбутнього. У кожному з напрямів визначаються стратегічні цілі та способи їх досягнення. Працюючи над розробленням стратегії, необхідно мати на

увазі, що стратегія визначає напрям розвитку бібліотеки до кінцевого бажаного стану та залишає свободу дій залежно від ситуації. Стратегія дає чітку відповідь на запитання стратегічного управління «як має бути?» – якою має бути бібліотека, куди їй рухатися і якими способами. У стратегії деталізується та розкривається спроможність бібліотеки досягнути візії та успішно виконувати свою місію як соціального інституту.

Аналіз стратегій Британської бібліотеки [368], Бібліотек Університету Вашингтона [406], НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського [230] та інших показав, що стратегічні напрями відображають роботу бібліотеки зі своїми колекціями та доступом до них, розширенням сервісів для клієнтів, підтримку досліджень, розвиток спільноти, організаційний розвиток бібліотеки, а цілі в основному відображають ціннісний складник, який бібліотеки створюють для конкретних категорій своїх клієнтів, спільноти та суспільства в цілому.

Наступним підпроцесом стратегічного управління є «впровадження та реалізація стратегії бібліотеки», в межах якого працюють безпосередньо зі «стратегією бібліотеки» як вхідним продуктом. Цей підпроцес поділяється ще на кілька: «визначення індикаторів до цілей»; «складання плану реалізації стратегії»; «доведення стратегічної ідеї, стратегії та плану реалізації стратегії до працівників бібліотеки» та «реалізація стратегії бібліотеки».

Спершу необхідно визначити, як запустити стратегію в роботу та отримати необхідні результати у визначений термін. Для цього здійснюється поглиблене вивчення середовища бібліотеки та стратегічних цілей. Необхідно з'ясувати, як ми зрозуміємо, що тієї чи іншої цілі досягнуто, як буде оцінюватися та фіксуватися результат досягнення цілі. Зазвичай це роблять через систему показників, тому визначають певні індикатори, за якими можна відстежити прогрес і остаточний результат досягнення кожної конкретної цілі та реалізацію стратегії назагал. Індикатори визначаються учасниками стратегічної робочої групи в межах підпроцесу «визначення індикаторів до цілей». Зазвичай ці індикатори стають також основою для системи оцінювання ефективності бібліотеки.

«Складання плану реалізації стратегії бібліотеки» – стратегічне планування – передбачає переведення стратегії бібліотеки в проекти та бізнес-процеси. До кожної стратегічної цілі призначаються завдання (ініціативи) та заходи, які необхідно здійснити для їх виконання, щоб досягнути відповідної цілі. Визначаються також терміни впровадження та досягнення результатів, пріоритетності та послідовності впровадження ініціатив та заходів. Необхідним елементом є оцінка та призначення ресурсів для виконання заданих планів. Основні фінансові та інші ресурси необхідно спрямувати на напрями, найважливіші для успіху стратегії бібліотеки. Якщо для реалізації певних цілей, які є пріоритетними, недостатньо ресурсів, то в такому разі визначаються шляхи приведення ресурсів у відповідність до стратегічних цілей. Наприклад, у випадку недостатньої кваліфікації працівників для виконання пріоритетних завдань реалізується програма підвищення кваліфікації працівників бібліотеки та набір кадрів до бібліотеки; якщо бракує фінансових ресурсів, залучаються спонсори тощо. План реалізації стратегії бібліотеки складають учасники стратегічної робочої групи.

«Доведення стратегічної ідеї, стратегії та плану реалізації стратегії до працівників бібліотеки» є одним з ключових елементів в процесі стратегічного управління бібліотекою. Саме від того, наскільки кожен працівник бібліотеки усвідомить своє місце та роль у досягненні бажаного майбутнього образу бібліотеки та зможе пов'язати стратегічний план зі своєю щоденною роботою, залежить успіх у досягненні поставлених стратегічних цілей. Цей підпроцес здійснюється періодично на кількох рівнях: директором, заступниками директора та керівниками напрямів роботи бібліотеки. Для цього має бути розроблено та проведено спеціальні заходи, як офіційного характеру (збори завідувачів відділів, загальні збори колективу, зустрічі дирекції із працівниками окремих підрозділів тощо), так і неофіційні (корпоративні свята, поїздки тощо). У межах цього підпроцесу відбувається підготовка колективу до реалізації стратегії. Результатом має

бути розуміння та підтримка якомога більшою кількістю працівників стратегічної ідеї, стратегії бібліотеки та плану її реалізації.

Виконання наступного підпроцесу другого рівня – «реалізація стратегії бібліотеки» ґрунтується на стратегічному плані, створеному в межах підпроцесу «складання плану реалізації стратегії», та працівниках бібліотеки, готових реалізовувати стратегію. Безпосередньо виконання проєктів, програм, заходів, включених до плану реалізації стратегії, здійснюється в усіх бізнес-процесах бібліотеки: основних – на виробничому рівні, у межах створення та надання цінностей клієнтам (споживачам) через систему послуг бібліотеки; забезпечувальних – в управлінні фінансами, матеріально-технічними ресурсами та персоналом бібліотеки; спрямовувальному – стратегічному управлінні бібліотекою. Однак, як підпроцес «реалізація стратегії бібліотеки» має бути віднесено саме до бізнес-процесу стратегічного управління бібліотекою. Адже саме в межах стратегічного управління «реалізація стратегії бібліотеки» існує як цілісне поняття. В підпроцесі «впровадження та реалізація стратегії бібліотеки» за необхідності вносяться необхідні корективи в плани реалізації стратегії чи навіть у саму стратегію бібліотеки. Вихідними продуктами підпроцесу «впровадження та реалізація стратегії бібліотеки» для внутрішніх клієнтів поза межами процесу стратегічного управління є «план реалізації стратегії розвитку бібліотеки» та «бібліотека, максимально наближена до бажаного бачення (візії)». Для зовнішніх клієнтів – це «цінності, що генеруються внаслідок успішно реалізованих стратегічних цілей». Для внутрішніх клієнтів наступного підпроцесу – «система та значення показників за стратегічними цілями», на основі яких і здійснюється «оцінка та контроль реалізації стратегії бібліотеки».

Варто відзначити, що підпроцеси другого рівня «визначення індикаторів до цілей», «складання плану реалізації стратегії бібліотеки» та «доведення стратегічної ідеї, стратегії та плану реалізації стратегії до працівників бібліотеки» можуть бути як послідовними, так і паралельними

процесами, а підпроцес «реалізація стратегії бібліотеки» запускається після «визначення індикаторів до цілей», «складання плану реалізації стратегії бібліотеки» та може бути паралельним підпроцесу «доведення стратегічної ідеї, стратегії та плану реалізації стратегії до працівників бібліотеки». Це обумовлено тим, що підпроцес «доведення стратегічної ідеї, стратегії та плану реалізації стратегії до працівників бібліотеки» повторюється періодично протягом усього циклу стратегічного управління бібліотекою. Лише в налагодженій ефективній взаємодії всіх елементів підпроцесу «впровадження та реалізація стратегії бібліотеки» можливо досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, успішно реалізуючи стратегії, розроблені з урахуванням сучасних тенденцій та індивідуального контексту, бібліотеки відповідають потребам та створюють цінності для клієнтів, роблять значний внесок у розбудову інформаційного суспільства, відкритого громадянського суспільства та утверджують свою позицію й розширюють свій вплив у суспільстві.

У межах підпроцесу «оцінка та контроль реалізації стратегії бібліотеки» за визначеними стратегічними показниками здійснюється моніторинг проміжних результатів реалізації стратегії. Зазвичай фіксуються річні показники та відстежується їх динаміка. У разі відсутності або негативної динаміки показників за певними цілями здійснюється аналіз ситуації (вплив зовнішніх чинників, наявність ресурсів тощо), ухвалюються відповідні рішення щодо змін у плані реалізації стратегії та/чи у самій стратегії, а «інформація про необхідні зміни до плану реалізації стратегії бібліотеки» як вихідний продукт надходить до підпроцесу «впровадження та реалізації стратегії бібліотеки». Тож взаємодія між підпроцесами «впровадження та реалізація стратегії бібліотеки» і «оцінка та контроль реалізації стратегії бібліотеки» є постійно повторюваною з певною періодичністю (раз на рік або раз на півроку, залежно від того, як це визначено в конкретній бібліотеці) протягом кожного повного циклу бізнес-

процесу стратегічного управління бібліотекою, оскільки після корегування відбувається реалізація та впровадження скорегованих цілей, завдань та заходів. На кінець терміну за визначеними показниками проводиться загальна оцінка реалізації стратегії бібліотеки. Виконавцями підпроцесу «оцінка та контроль реалізації стратегії бібліотеки» є працівник/ працівники бібліотеки, в обов'язки яких входить аналіз та оцінювання ефективності діяльності бібліотеки, у тому числі й реалізації стратегії. «Інформація про стан реалізації стратегії» надається як зовнішнім, так і внутрішнім клієнтам, зокрема до підпроцесу «стратегічного аналізу діяльності бібліотеки». Ця інформація включається до загальної «інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище бібліотеки» та разом із «початковим баченням бажаного майбутнього бібліотеки» запускає кожен наступний цикл стратегічного управління. Також ця інформація надходить до решти основних та забезпечувальних бізнес-процесів бібліотеки для врахування під час їх організації.

Необхідно відзначити, що всі вихідні продукти, які надаються і зовнішнім, і внутрішнім клієнтам бібліотеки, також доступні для всіх, хто в них зацікавлений. Це засвідчує відкритість бібліотеки як соціокомунікаційної системи і як соціального інституту, однією з функцій якого є розбудова відкритого суспільства. Також це демонструє один із принципів процесного підходу до управління бібліотекою: максимально відкритий і рівний доступ до інформації всім працівникам бібліотеки.

Якщо проаналізувати бізнес-процес стратегічного управління бібліотекою на рахунок виконавців його підпроцесів, то можна констатувати, що в чотирьох із них це будуть учасники стратегічної робочої групи. Можемо виділити кілька важливих ознак, які стосуються формування та діяльності стратегічної робочої групи, компетентностей її учасників та комунікації як усередині робочої групи, так і за її межами. Стратегічна робоча група є постійно діючою від моменту прийняття рішення щодо впровадження стратегічного управління в бібліотеці. Очолює стратегічну

робочу групу директор бібліотеки в ролі керівника бізнес-процесу стратегічного управління бібліотекою. До її складу в обов'язковому порядку входять заступники директора та керівники напрямів роботи бібліотеки. Також до участі в стратегічній робочій групі можуть долучатися за бажанням інші працівники. До моменту, коли стратегічна група розпочне працювати безпосередньо у відповідних підпроцесах стратегічного управління, має бути визначено інструменти, які використовуватимуться для впровадження стратегічного управління, та проведено навчання для учасників робочої групи.

Учасники стратегічної групи повинні володіти певними компетентностями. По-перше, знати та розуміти особливості діяльності бібліотеки як складної динамічної відкритої соціокомунікаційної системи та соціального інституту, який відіграє значущу роль у розбудові інформаційного суспільства та відкритого громадянського суспільства. По-друге, знати та розуміти сучасні підходи до управління бібліотекою (процесний та системний), їх відмінності від функціонального та особливості застосування. По-третє, знати та розуміти логіку взаємозв'язків між окремими підсистемами системи управління бібліотеки. По-четверте, знати та розуміти логіку побудови та роботи бізнес-процесу стратегічного управління. По-п'яте, знати та могли застосовувати на практиці спеціальні управлінські інструменти, обрані для використання в бібліотеці. По-шосте, учасники стратегічної групи мають бути мотивовані та націлені на результат.

Підпроцеси «стратегічний аналіз бібліотеки», «формулювання стратегічної ідеї бібліотеки», «визначення та розроблення стратегії бібліотеки» здійснюються у форматі стратегічних сесій. Можливо здійснювати попередню підготовку тематичних питань у малих групах, які обговорюються на стратегічних сесіях. Бажано, щоб стратегічні сесії проводив фахівець зі стратегічного управління, який не є працівником бібліотеки, оскільки модерування має бути максимально неупередженим та об'єктивним. Під час проведення стратегічних сесій важлива включеність та

активність в обговореннях і прийнятті рішень усіх учасників, а рішення вважається ухваленим лише за досягнення консенсусу.

Таким чином, запропонована нами модель стратегічного управління бібліотекою демонструє такі його характеристики як управлінського бізнес-процесу: послідовність – дотримується визначений порядок виконання підпроцесів; безперервність – стратегічне управління бібліотекою є безперервним, а його вихідні продукти (такі як стратегічна ідея бібліотеки, стратегія бібліотеки, план реалізації стратегії бібліотеки, бібліотека максимально наближена до бажаного бачення (візії), інформація про стан реалізації стратегії) є вхідними продуктами для основних та забезпечувальних бізнес-процесів бібліотеки; циклічність – усі підпроцеси є повторюваними; нерівномірність – різні підпроцеси мають різний час виконання. У межах бізнес-процесу стратегічного управління бібліотекою підпроцеси логічно впливають один з одного. Між ними існує стійка взаємодія та взаємовплив. Стратегічне управління бібліотекою як спрямовувальний бізнес-процес взаємодіє з основними та забезпечувальними бізнес-процесами та керує ними, а бібліотека розглядається як відкрита соціокомунікаційна система та соціальний інститут, який взаємодіє з іншими соціальними системами в розбудові відкритого громадянського та інформаційного суспільства. При цьому стратегічне управління забезпечує бібліотеці можливість гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, відповідати потребам клієнтів та ефективно реалізовувати свою соціальну роль.

2.2 Розвиток стратегічного управління в бібліотеках України

Інтерес до стратегічного планування та управління в бібліотечно-інформаційній галузі України активізувався наприкінці 90-х рр. минулого століття. Це пов'язано із суспільно-економічними перетвореннями після 1991 р., коли Україна стала розвиватися як незалежна держава. Перші роки незалежності супроводжувалися активним розвитком бібліотечної справи: «формуванням нового бібліотечного законодавства, удосконаленням системи бібліотек, формуванням нової інфраструктури бібліотечно-бібліографічних установ, фахової періодики, інформатизацією бібліотечної справи, формуванням електронних ресурсів та електронних бібліотек в Україні, активізацією використання фондів, становленням нових умов управління та матеріально-технічного забезпечення діяльності бібліотек, реорганізацією системи вищої освіти, підготовки кадрів вищої кваліфікації у бібліотечній справі, активізацією міжнародного співробітництва, збереженості фондів, розвитку наукових досліджень» (О. Онищенко) [158, с. 12], а бібліотеки як соціальні інститути розпочали активну трансформацію відповідно до нових суспільних потреб. Усі ці зміни вимагали значного фінансування, яке з боку держави з кожним роком зменшувалось. Як результат бібліотечні фонди стали втрачати свою актуальність, матеріально-технічна база бібліотек застарівала, бібліотеки стали відставати у впровадженні інформаційних технологій тощо. Все це спричинило зменшення користувачького попиту на ресурси та послуги бібліотек, а позиція бібліотек як соціальних інститутів, які відіграють значну роль у розбудові відкритого громадянського та інформаційного суспільства, послаблювалася. Необхідність бібліотек адекватно і швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптуватися до умов соціально-економічних перетворень в українському суспільстві викликала інтерес до стратегічного планування та управління серед науковців і практиків бібліотечної справи.

Як зазначалося раніше, стратегічне управління українськими бібліотекознавцями досліджується з кінця 90-х рр. Системне дослідження стратегічного управління бібліотеками здійснене А. Тавальбеком, стратегій розвитку бібліотек за сучасних умов – Н. Апшай, Л. Петровою, І. Давидовою, Т. Колесниковою, О. Воскобойніковою-Гузевою та ін. Окремі аспекти стратегічного управління в бібліотеках вивчали В. Ільганаєва, І. Давидова, Л. Петрова, Н. Ніколаєнко, О. Воскобойнікова-Гузева, спеціальні інструменти стратегічного управління – О. Василенко, Т. Павленко, Н. Кунанець та А. Ржеуський, Н. Ніколаєнко, Т. Сопова, О. Романюк та ін.

Аналіз літератури за темою дослідження показав, що українські бібліотеки не є активними в поширенні досвіду застосування спеціальних управлінських інструментів через публікації. Нами виявлено ряд публікацій, які підтверджують використання в українських бібліотеках таких спеціальних управлінських інструментів для розроблення стратегій або стратегічних планів: SWOT-аналіз [161, 214, 197], бенчмаркінг [150, 152, 193], ЗСП – [38, 39, 30, 29, 35, 36, 287], [клієнтський ряд – [35] та ін. Деталі про вивчення та застосування цих інструментів в українських бібліотеках подано в підрозд. 2.2 та в розд. 3.

З 90-х рр. ХХ ст. фахівцями бібліотечно-інформаційної справи було підготовлено стратегічні документи щодо розвитку бібліотечної справи в Україні. Так, у 1992 р. науковим колективом провідних фахівців (М. Сенченко, Л. Дубровіна, В. Ільганаєва, Л. Костенко, Р. Павленко, К. Селіверстова, М. Слободяник, Г. Тищенко, Р. Цілінський та ін.) на замовлення Міністерства культури України було розроблено проект концепції розвитку бібліотечної справи в Україні до 2005 року [112], яка мала стати основою для формування державної політики в бібліотечно-інформаційній сфері. Детальний аналіз документа, здійснений О. Воскобойніковою-Гузевою, показав, що концепція передбачала реалізацію заходів як на загальнодержавному рівні, так і на рівні конкретних бібліотек, які б забезпечили можливість виконання бібліотеками своєї соціальної ролі

на високому рівні [46, с. 140 - 144]. Однак, ця концепцію не було реалізовано. У 2003 р. фахівцями Центральної наукової сільськогосподарської бібліотеки було розроблено проект Національної доктрини розвитку інформаційно-бібліотечної справи в Україні [43], а у 2005 р. – Концепцію розвитку сільськогосподарських бібліотек України [119]. І якщо Доктрина залишилася лише проектом, то Концепцію було затверджено Постановою Бюро Президії Української академії аграрних наук «Про Концепцію розвитку сільськогосподарських бібліотек України» від 16 червня 2005 р. та розпочато реалізацію.

Зацікавленість до стратегічного управління бібліотеками виросла за останні декілька років. Значну роль у цьому відіграли заходи, ініційовані як громадянським сектором, так і органами виконавчої влади, та спрямовані на визначення і розроблення стратегії розвитку бібліотечної справи та суміжних галузей. Серед таких заходів секторальні стратегічні сесії, проведені у 2014 - 2015 рр. Платформою стратегічних ініціатив «Культура-2025» для розроблення довгострокової стратегії розвитку культури до 2025 р. [72], стратегічна сесія щодо організації молодіжних просторів у бібліотеках України, проведена Молодіжною секцією УБА та Асоціацією молодіжних центрів України [222], секторальні стратегічні сесії, які провів Український культурний фонд [253], та ін.

У 2013 р. членами Секції директорів обласних універсальних наукових бібліотек (ОУНБ) УБА розроблено проект Концепції розвитку бібліотечної справи України, стратегічними цілями бібліотечної справи в якій визначено «створення системи інформаційно-бібліотечного обслуговування населення, що забезпечує конституційні права громадян на вільний доступ до інформації, залучення до цінностей української та світової культури, практичних і фундаментальних знань, а також збереження національної культурної спадщини, що зберігається в бібліотеках» [113]. Хоча ця концепція не була прийнята до уваги та затверджена органами виконавчої влади, однак, оскільки розробниками цієї концепції були директори ОУНБ,

то завдання та заходи, які ввійшли в концепцію, стали орієнтирами для власних стратегій ОУНБ.

У 2016 р. робочою групою при Міністерстві культури України було розроблено Концепцію якісних змін бібліотек задля забезпечення сталого розвитку України (до 2025 року) [120] та проект стратегії розвитку бібліотечної справи в Україні до 2025 року «Якісні зміни бібліотек задля забезпечення сталого розвитку України» [225]. Після громадського обговорення та доопрацювання проекту у березні 2016 р. Кабінетом Міністрів України було прийнято Стратегію розвитку бібліотечної справи на період до 2025 року [186]. У стратегії визначено пріоритети діяльності сучасних бібліотек у забезпеченні сталого розвитку України, а також напрями, завдання та дії, спрямовані на їх реалізацію.

Серед стратегічних напрямів розвитку бібліотечної справи в Україні визначено: «удосконалення нормативно-правової бази, яка стосується діяльності бібліотек, та врегулювання стандартів бібліотечно-інформаційної галузі відповідно до міжнародних стандартів», «створення системи гарантованого бюджетного фінансування основних бібліотечних послуг і реформування механізму отримання та використання надходжень з інших джерел фінансування», «створення нової архітектури інтегрованої бібліотечної системи держави на основі універсального доступу та економічної доцільності», «забезпечення професійного розвитку персоналу бібліотек, оновлення системи бібліотечно-інформаційної освіти та підвищення кваліфікації», «модернізацію матеріально-технічної бази та інформаційно-технологічної інфраструктури бібліотек», «інтенсивний розвиток та актуалізацію документно-інформаційних ресурсів бібліотек на традиційних та електронних носіях і забезпечення доступу до них», «розвиток читання через систему соціального партнерства», «збереження українського культурного надбання в частині документних ресурсів», «науковий супровід розвитку бібліотек в умовах якісних змін», «розвиток ефективних комунікацій» [186].

Подальшими кроками з реалізації стратегії мало стати створення робочих груп експертів за відповідними напрямками для складання детальний планів реалізації стратегії та напрацювання конкретних проектів документів, однак таких груп до жовтня 2018 р. не було створено. Значна частина заходів стратегії потребує змін у державній політиці та правовому полі, що стосується бібліотек, тому без активних дій з боку відповідного органу виконавчої влади, яким є Міністерство культури України, є ймовірність, що ця стратегія залишиться лише як документ і не буде реалізована. Стратегія також передбачає, що окремі бібліотеки, зокрема національні, будуть розробляти та реалізовувати свої стратегії з урахуванням цілей, ініціатив та заходів, визначених у стратегії бібліотечної справи України. Для публічних бібліотек додатковим спонукаючим фактором у розробленні та реалізації стратегій можна назвати адміністративно-територіальну реформу, причому бібліотеки спрямовують свої стратегічні цілі на розвиток місцевих громад. Бібліотеки закладів освіти корелюють свої стратегії, насамперед, зі стратегічними напрямками розвитку закладів, підрозділами яких вони є, а основні цілі визначають у напрямі підтримки освітнього та наукового процесів університету. Усі досліджені бібліотеки демонструють розуміння впливу зовнішніх умов на свою діяльність та важливості стратегічного управління для досягнення успіху в довготерміновій перспективі та реалізацію бібліотеками своєї соціальної ролі.

Заслуговує на увагу досвід впровадження стратегічного управління на основі ЗСП у НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського, який впроваджується бібліотекою з 2016 р. Окрім ЗСП, яку покладено в основу стратегічного управління, у процесі розроблення та реалізації стратегії використовуються такі спеціальні управлінські інструменти: PEST-, SWOT- та SWN-аналіз, бенчмаркінг, визначення клієнтського ряду, визначення складників основного продукту, сегментація споживачів, оцінка ресурсів. Детально досвід впровадження бізнес-процесу стратегічного управління на основі ЗСП,

особливості розроблення та впровадження стратегії розвитку НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського на 2017–2020 рр. висвітлено в ряді публікацій та виступів на науково-практичних заходах (О. Бруй) [29, 30, 35, 36, 287]; (М. Друченко) [78, 79]; (С. Барабаш) [13]; (О. Бруй, С. Барабаш) [37] та ін., а також описано в підрозд. 3.2.

Для дослідження стану впровадження стратегічного управління в українських бібліотеках ми провели онлайн-опитування бібліотек, а також вивчали публікації у фахових виданнях і матеріалах науково-практичних заходів та відкритий сегмент інтернету. Аналізуючи відкритий сегмент інтернету, ми виявили документи, які представляють стратегії розвитку українських бібліотек та, в основному, розміщені на бібліотечних веб-ресурсах (табл. 2.1).

Табл. 2.1.

Документи, що представляють стратегічні пріоритети діяльності українських бібліотек різних типів

Національні/державні бібліотеки	Університетські бібліотеки	Обласні публічні бібліотеки	Районні публічні бібліотеки	Міські публічні бібліотеки/бібліотечні системи
Державна програма розвитку діяльності Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського на 2005–2010 рр. [183]	Концепція розвитку Наукової бібліотеки ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» на 2013–2015 рр. [22]	Концепція розвитку Винницької обласної універсальної наукової бібліотеки [114]	Стратегія розвитку бібліотек Комунального закладу «Дніпропетровська центральна районна бібліотека» до 2025 р. [224]	Стратегія розвитку Публічної бібліотеки імені Лесі Українки для дорослих міста Києва на 2015–2016 рр. [232]
Концепція розвитку Одеської національної наукової бібліотеки [118]	Концепція розвитку Наукової бібліотеки Національного університету водного господарства та природокористування на період 2013–2017 рр. [115]	Стратегічний план розвитку бібліотеки Миколаївської обласної універсальної наукової бібліотеки до 2020 р. [45]	Стратегія розвитку районного комунального закладу культури «Межівська централізована бібліотечна система» на 2016–2020 рр. [233]	Стратегія розвитку Міської спеціалізованої молодіжної бібліотеки «Молода гвардія» до 2020 р. [223]
Концепція розвитку Національної історичної	Стратегія розвитку бібліотеки Вінницького державного			Програма розвитку бібліотек Димитровської ЦБС на 2016–2020 рр. [187]

бібліотеки України на період до 2020 р. [117]	педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського на 2015–2019 рр. [23]			
Стратегію розвитку науково-педагогічної бібліотеки України імені В. О. Сухомлинського на 2017–2026 рр. [226]	Концепція розвитку бібліотеки Ізмаїльського державного гуманітарного університету [111]			Програма розвитку ЦБС Солом'янського району на 2016–2021 роки [189]
	Концепція розвитку Наукової бібліотеки Української інженерно-педагогічної академії на період 2016–2020 рр. [116]			Стратегія розвитку ЗК «Вінницька міська централізована бібліотечна система» на 2016–2021 рр. [227]
	Стратегія розвитку Наукової бібліотеки Національного Хмельницького університету на 2017–2021 рр. [229]			Програма розвитку Публічної бібліотеки імені Лесі Українки для дорослих міста Києва на 2017–2021 рр. [188]
	Стратегія розвитку Науково-технічної бібліотеки Національного університету «Львівська політехніка» 2017–2020 рр. [231]			Програма розвитку ЦБС Шевченківського району міста Харкова на 1 і 5 років: 2017–2021 [190]
	Стратегія розвитку Науково-технічної бібліотеки КПІ ім. Ігоря Сікорського: 2017–2020 рр. [230]			

Аналіз показав, що документи, які репрезентують бачення перспектив розвитку бібліотек та стратегічні цілі, мають різну назву: концепція, програма, стратегія, стратегічний план. Більшість із них розробляються терміном від 3 до 5 років. 11 із 20 бібліотек в документах вказують свою місію. У документах до 2016 р. бібліотеки для позначення місії використовують термін «мета», після 2016 р. – «місія». 6 бібліотек із 21 представили свою візію, і лише 4 вказали цінності (принципи діяльності). 14

бібліотек представляють власний контекст, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища бібліотеки. Визначаючи стратегічні напрями, цілі, завдання та заходи, більшість бібліотек плутають ці поняття, ті самі засуттю позиції називають по-різному. Назагал можна зробити висновок, що бібліотекам бракує знань та умінь розроблення документів стратегічного спрямування, що, на нашу думку, підтверджує необхідність включення стратегічного управління до системи підвищення кваліфікації бібліотекарів та в основну програму підготовки фахівців бібліотечно-інформаційної сфери.

У 2016 р. нами було проведено онлайнове опитування серед українських бібліотек, яке стосувалося впровадження ними процесу стратегічного управління та окремих його елементів. У дод. 1 надано анкету опитування, а в дод. 2 – відповіді на анкету. Детально результати опитування також викладено нами в окремій публікації [33].

Листи-запрошення для участі в опитуванні було надіслано 9 бібліотекам національного/державного значення, 200 університетським бібліотекам та 25 публічним бібліотекам регіонального значення, усього 234 бібліотекам. Однак анкету заповнили лише 35 бібліотек. З них: 29 університетських бібліотек, 3 публічні бібліотеки та 3 національні/державні бібліотеки. Це може свідчити про більший інтерес до стратегічного управління саме серед університетських бібліотек.

Одним із завдань проведеного опитування було визначити стан впровадження в українських бібліотеках стратегічного управління як безперервного процесу, який охоплює обов'язкові основні елементи: проведення аналізу, визначення місії, розроблення стратегії/стратегічного плану, реалізацію стратегії/стратегічного плану та моніторинг і оцінювання результатів. 25 із 35 бібліотек відзначили, що впровадили стратегічне управління як окремий безперервний процес. Серед них – 20 університетських, 3 публічних і 2 національних/державних (рис. 2.3). Це демонструє розуміння бібліотеками важливості впровадження бізнес-процесу стратегічного управління для кращого розуміння та виконання своєї місії як

соціального інституту, розроблення та реалізації дієвих стратегій і, як результат, досягнення успіху в довготерміновій перспективі та утвердження своєї позиції в суспільстві.

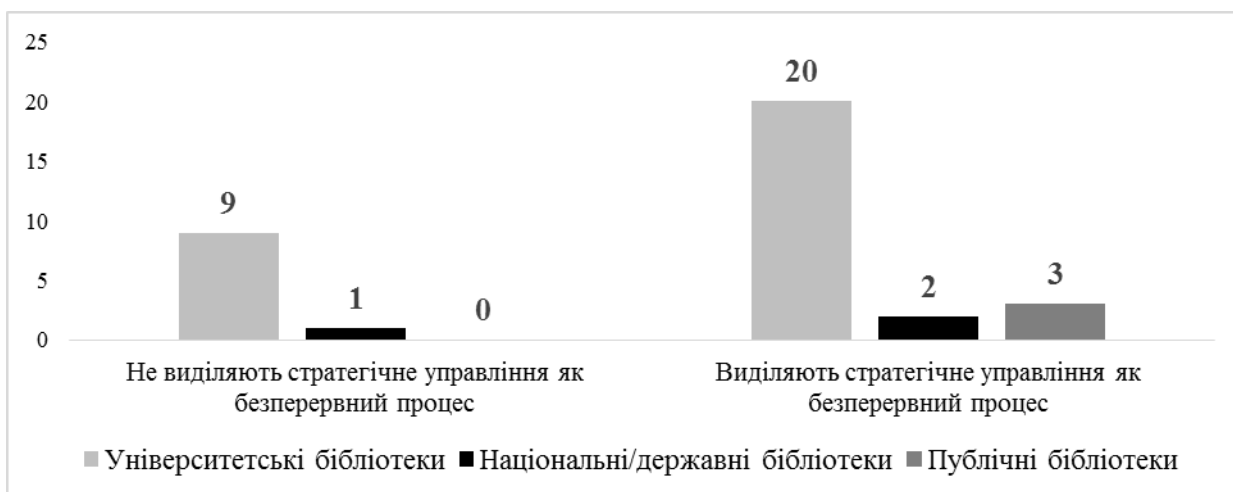


Рис. 2.3. Впровадження безперервного процесу стратегічного управління в бібліотеках

17 бібліотек проводить, а 15 планують здійснювати моніторинг та оцінювання реалізації стратегії, що дає підстави стверджувати, що бібліотеки розуміють важливість цього процесу для дієвості стратегії та успішної її реалізації.

Однак 3 бібліотеки, що відповіли «так» на запитання «Чи виділено у Вашій бібліотеці стратегічне управління як окремий безперервний процес?», не мають визначеної місії. Це дає підстави піддати сумніву, що всі бібліотеки мають розуміння того, що включає в себе стратегічне управління як безперервний процес, та ще раз підтверджує необхідність проведення підвищення кваліфікації працівників бібліотек у цих питаннях.

Серед опитаних бібліотек 88,5 % (31 бібліотека із 35) мають активний досвід у стратегуванні: розробляли та в поточному часі реалізують стратегію або стратегічний план. Збільшується кількість бібліотек (6 із 8), які почали освоювати стратегічне управління та започаткували розроблення та впровадження власних стратегій. З них 8 працюють зі стратегією/стратегічним планом у бібліотеці понад 10 років, 7 – 6–10 років, 4 – 4–5 років, 5 – 1–3 роки, 11 – менше року (рис. 2.4).

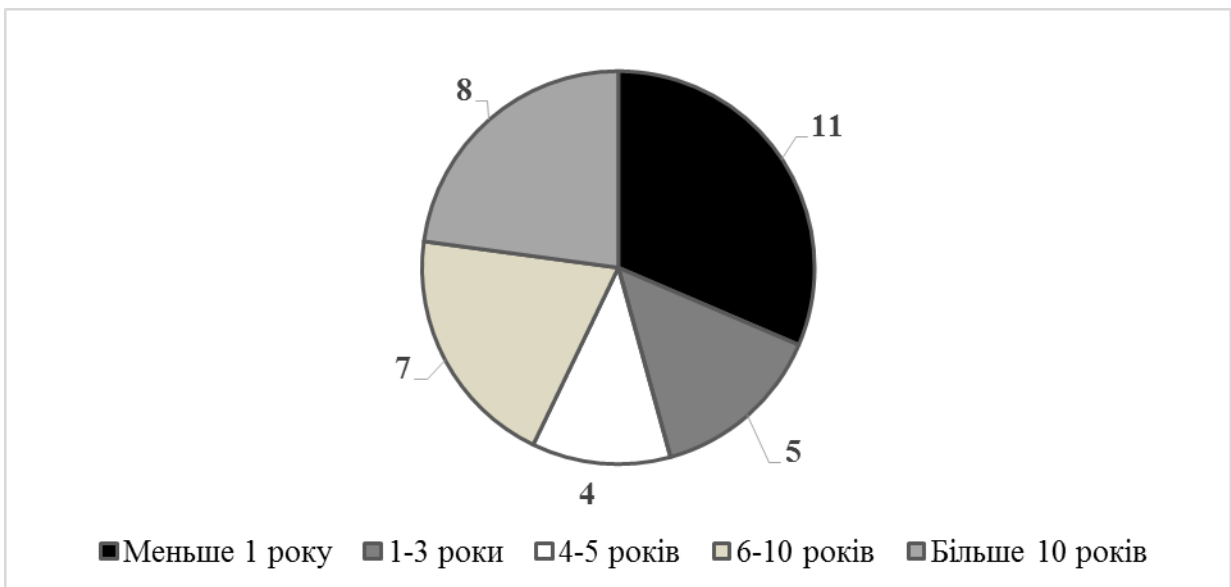


Рис. 2.4. Досвід роботи бібліотек зі стратегією/стратегічним планом

На підставі чого можемо стверджувати, що практично стратегічне управління бібліотеки почали впроваджувати з кінця 90-х років, саме тоді ж розпочалося дослідження стратегічного управління бібліотекознавцями, а в останні декілька років у бібліотек зріз інтерес до стратегічного управління, що також збігається з активізацією зацікавленості питаннями стратегічного управління в дослідників. Можна також відзначити, що у створенні документів, які представляють стратегічні орієнтири розвитку, бібліотеки віддають перевагу стратегічному плану над стратегією: 18 із 31 бібліотеки в поточному часі працюють над реалізацією стратегічного плану і 13 – над стратегією (рис. 2.5). Це, на нашу думку, може пояснюватися більшим розумінням бібліотеками плану, як форми відображення прагнень у розвитку організації через виконання конкретних заходів. Водночас стратегія є більш комплексним документом, що визначає філософію та пріоритети розвитку бібліотеки, який може містити, або не містити стратегічний план.

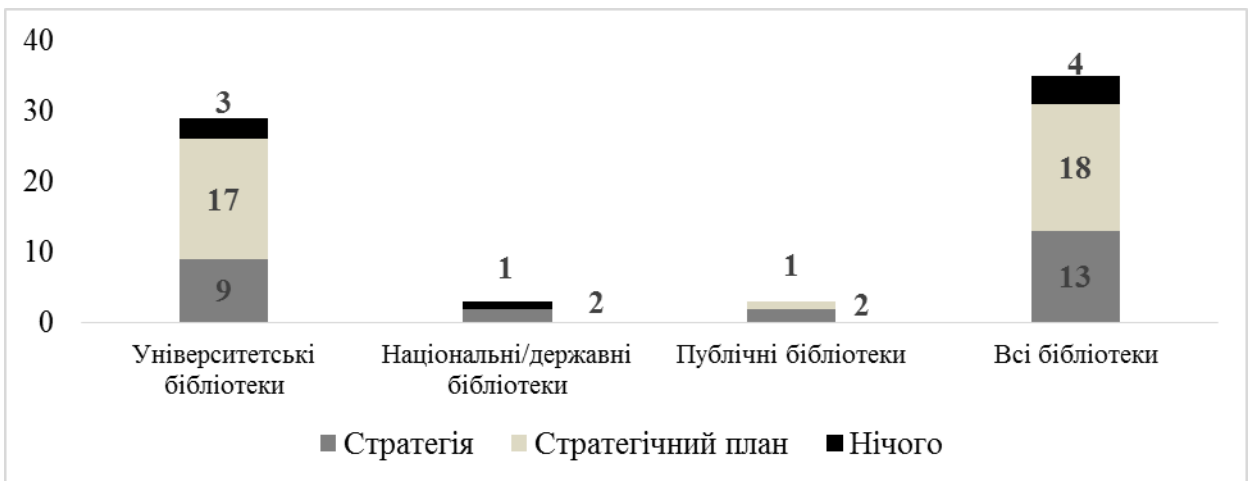


Рис. 2.5. Реалізація бібліотеками стратегії/стратегічного плану в поточному часі

29 із 35 бібліотек мають визначеним хоча б один з елементів стратегічної ідеї (візію, місію, цінності). Найбільше бібліотек мають розуміння та визначають свою місію (23 із 29), 17 – визначають цінності, 8 – візію, і лише 6 бібліотек сформулювали повністю стратегічну ідею (рис. 2.6). Це може свідчити про недостатню обізнаність бібліотек щодо відповідних понять, їх змісту та значення для усвідомлення бібліотекою своєї філософії, етичної системи координат, а відповідно й визначення чіткого вектора розвитку як соціального інституту.

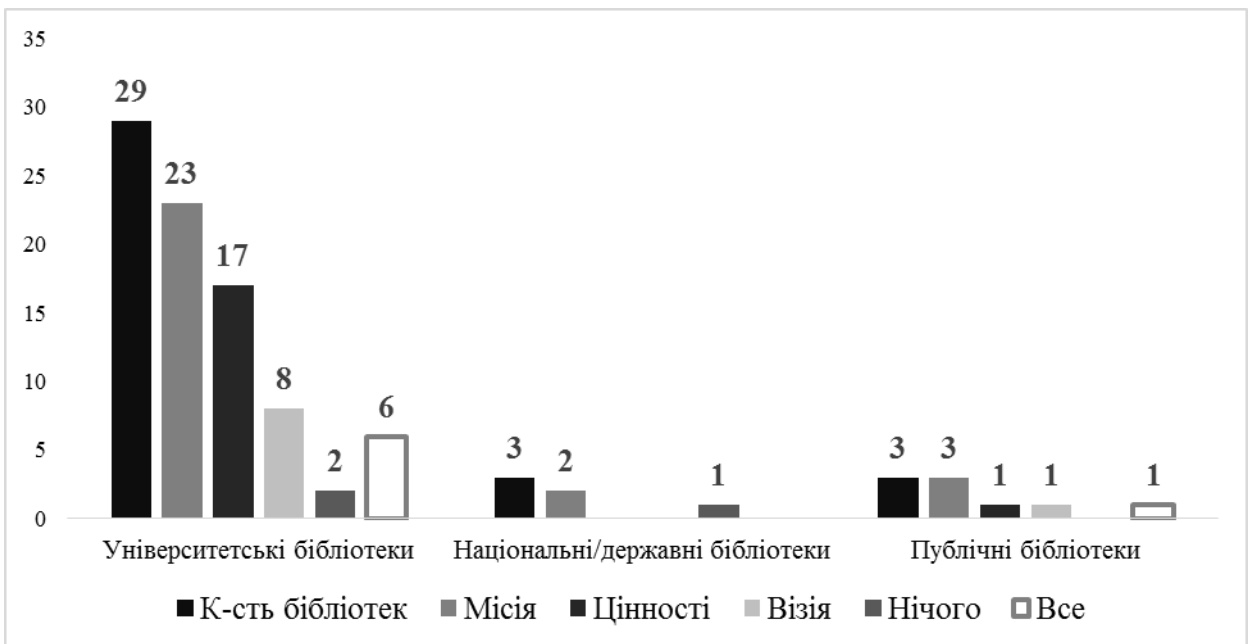


Рис. 2.6. Стратегічна ідея в бібліотеках

Серед інструментів, які бібліотеки застосовують як основу у процесі стратегічного управління, такі спеціальні інструменти, як ЗСП (15 бібліотек),

сценарне планування (15 бібліотек), SWOT-аналіз (2 бібліотеки), стратегічне планування (1 бібліотека) та власні методики (5 бібліотек) (рис. 2.7).

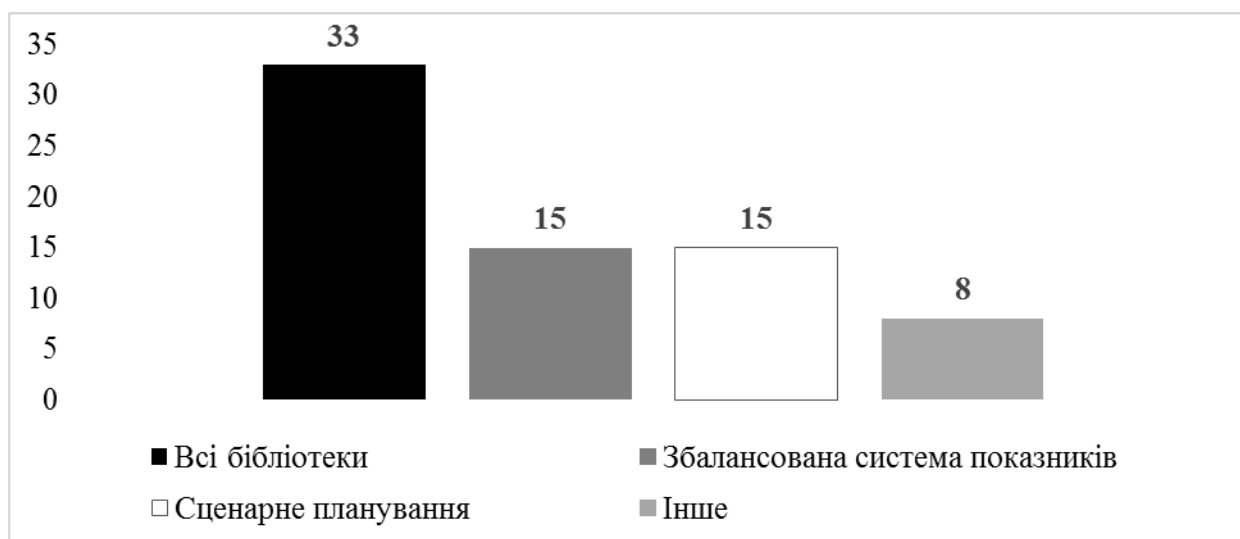


Рис. 2.7. Основні інструменти стратегічного управління в бібліотеках
 Для проведення стратегічного аналізу найпоширенішими є SWOT-аналіз (25 бібліотек), цільова сегментація споживачів (11 бібліотек), бенчмаркінг (11 бібліотек). Серед інших аналітичних засобів, які використовуються бібліотеками, PEST/PESTLE-аналіз (3 бібліотеки), контролінг, консалтинг, технологічний трансфер (1 бібліотека), анкетуння, опитування, статистичний аналіз, зіставлення (1 бібліотека) (рис. 2.8). 14 бібліотек також зазначили, що використовують методику клієнтського ряду, однак ми маємо сумніви щодо цього, оскільки ця методика є унікальною розробкою КМБШ і на момент проведення опитування ознайомитися з нею можна було, лише навчаючись на відповідних програмах у КМБШ. Однак, серед бібліотек, які дали позитивну відповідь, щодо застосування клієнтського ряду, у КМБШ навчання проходили лише представники однієї бібліотеки. На сьогодні маємо інформацію про застосування методики клієнтського ряду для визначення границь діяльності бібліотеки лише в НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського (О. Бруй) [28, 32].

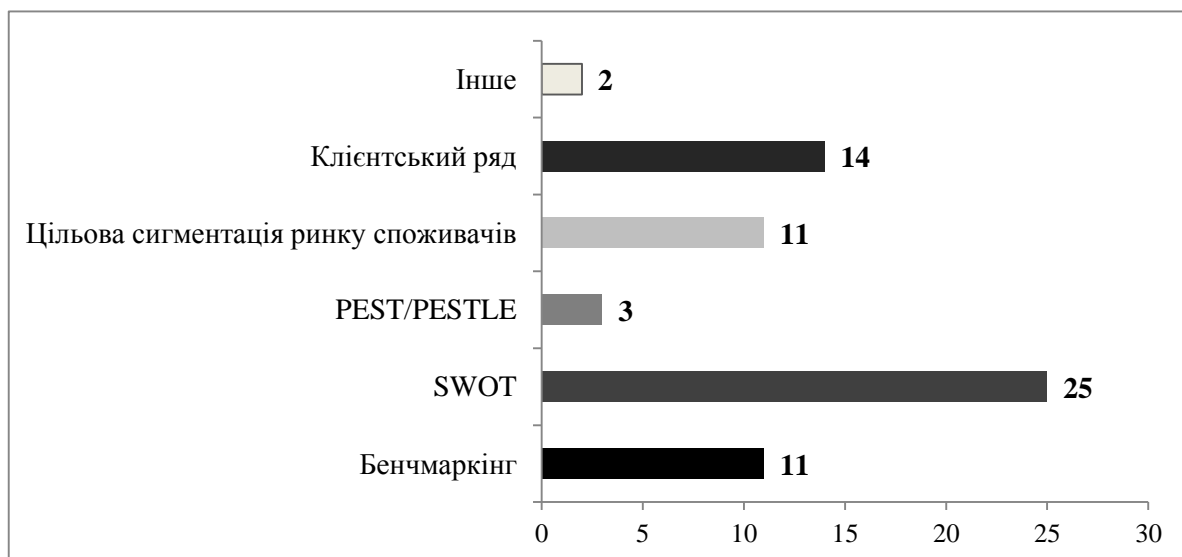


Рис. 2.8. Інструменти, які використовуються бібліотеками для стратегічного аналізу

Для моніторингу та оцінювання реалізації стратегії бібліотеки використовують такі інструменти: 6 із 17 бібліотек – ЗСП, 10 – ключові показники ефективності, 1 – власні напрацювання і 2 – ISO 11620:2014 Інформація і документація – показники ефективності бібліотек. Назагал же 32 із 33 бібліотек використовують або планують використовувати спеціальні показники для моніторингу та оцінювання реалізації стратегії: 16 – ключові показники ефективності, 12 – ЗСП і ISO 11620:2014 Інформація і документація – показники ефективності бібліотек (рис. 2.9).

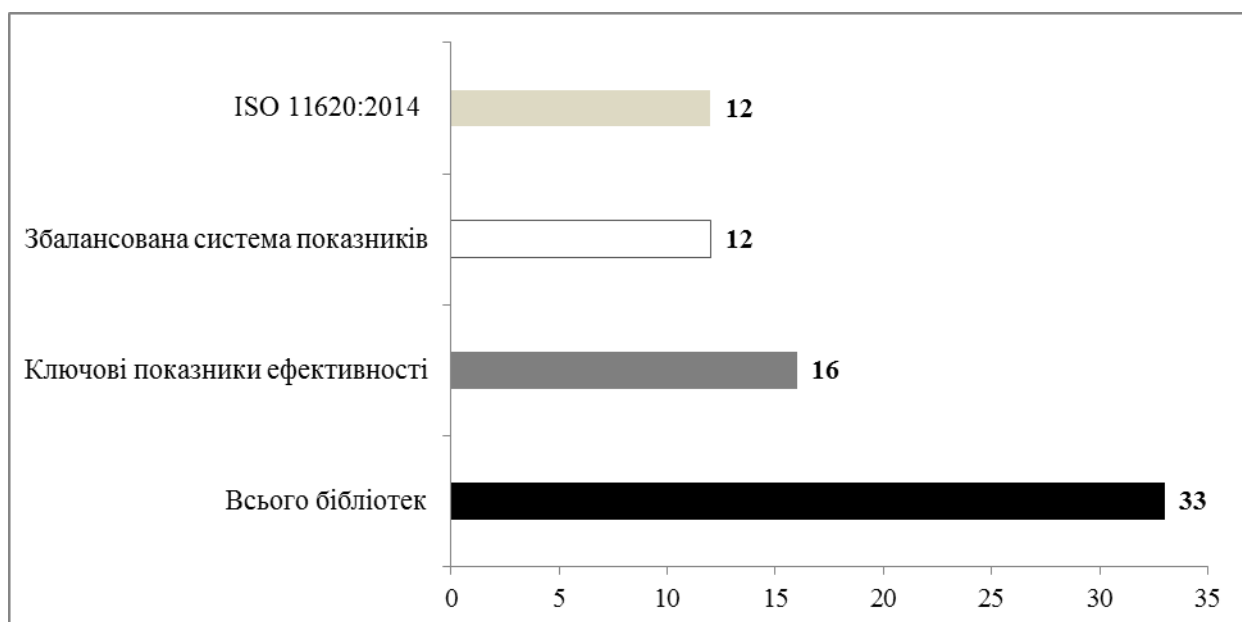


Рис. 2.9. Інструменти моніторингу та оцінювання реалізації стратегії

І ЗСП, і сценарне планування, і SWOT-аналіз, і стратегічне планування, і т. д. є серйозними управлінськими інструментами, застосування яких на практиці потребує детального вивчення. Однак із 31 бібліотеки, які вказали, що застосовують ці інструменти, лише 6 бібліотек для розроблення своєї стратегії залучали консультанта зовні, і лише 2 бібліотеки вказали, що мають таких фахівців серед своїх працівників. Тому виникають сумніви, що всі бібліотеки, які заявили про це, дійсно застосовують названі інструменти на практиці.

Із 33 стратегій/стратегічних планів розвитку, які або реалізують, або розробляють бібліотеки, 14 мають визначений термін 3 роки і 19 – 5 років. Це ще раз підтверджує загальну тенденцію щодо скорочення термінів стратегій, що обумовлено швидкою зміною зовнішніх умов, в яких існують організації.

Важливим, на нашу думку, є не лише розроблення та реалізація стратегії бібліотеками, а й зовнішня комунікація, яка пов'язана із цим процесом. Загальною світовою тенденцією є оприлюднення стратегічної ідеї та стратегії бібліотеками на своїх веб-порталах. Це дозволяє бібліотекам демонструвати свою відкритість, позиціонувати себе як ключові соціальні інститути в розвитку відкритого громадянського інформаційного суспільства, заявляти про свою спроможність створювати цінність у відповідь на конкретні суспільні запити. Щодо українських бібліотек можна констатувати, що вони не використовують цю можливість повною мірою. Із 31 бібліотеки, які реалізують стратегію/стратегічний план розвитку, 5 відповіли, що оприлюднили цю інформацію на сайті. Однак, на сайтах бібліотек, які вказали, що оприлюднили стратегію, текстів стратегічних документів знайдено не було. 19 бібліотек і не оприлюднили, і не планують це робити (рис. 2.10).

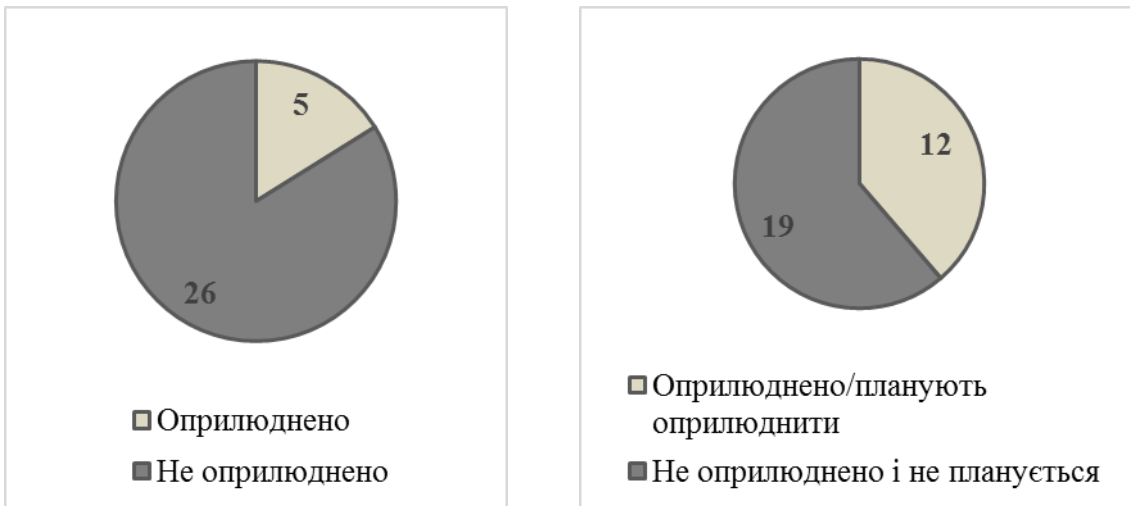


Рис. 2.10. Оприлюднення стратегії/стратегічного плану бібліотек

Варто відзначити, що майже в третині бібліотек (10 із 33) до розроблення стратегічних документів окрім дирекції залучаються й інші працівники бібліотеки – керівники структурних підрозділів та напрямів роботи бібліотеки, провідні фахівці, що позитивно позначається на ефективності та результативності реалізації стратегії. Однак, у 21 випадку із 33 стратегія/стратегічний план розробляється дирекцією бібліотеки: або самим директором (5 бібліотек), або директором та його заступниками (16 бібліотек) (рис. 2.11).

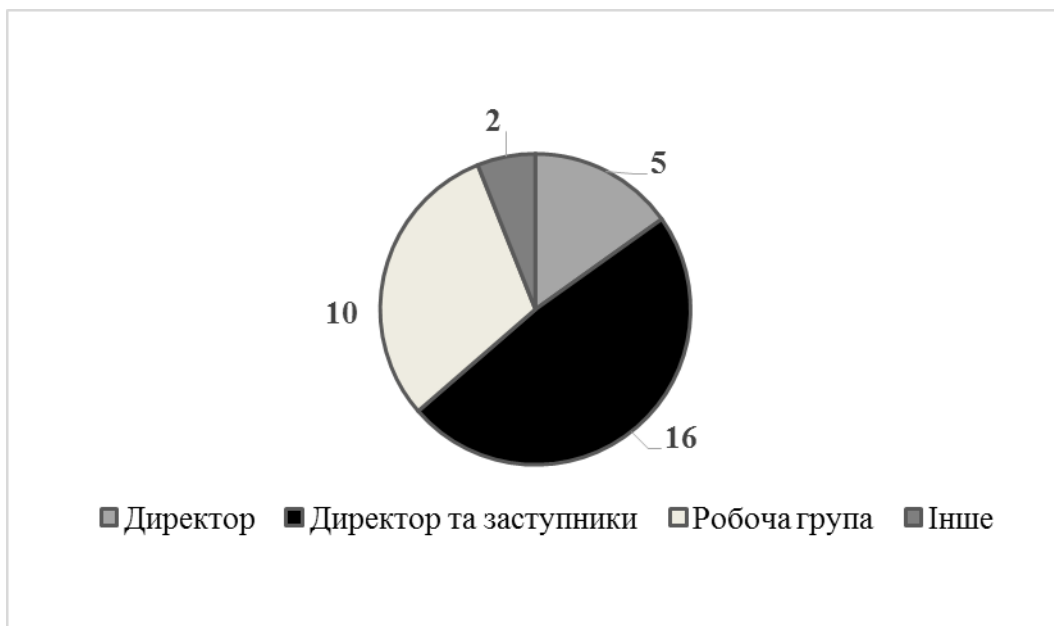


Рис. 2.11. Розробники стратегії в бібліотеках

Для ефективного впровадження процесу стратегічного управління бібліотекарям, залученим до процесу, необхідно володіти відповідними

компетентностями. За результатами опитування, лише 2 бібліотеки мають серед бібліотекарів фахівців, які володіють спеціальними інструментами стратегічного управління. Більшість бібліотек (33) вказала на необхідність у спеціальному навчальному курсі «Стратегічне управління бібліотекою» в системі бібліотечної освіти, що збігається з нашою думкою. 2 зазначили, що цей курс має бути лише в системі вищої освіти, 1 – лише в системі підвищення кваліфікації, 30 – і в системі вищої освіти, і в системі підвищення кваліфікації. Це забезпечить бібліотечних фахівців, і передусім керівників бібліотек, необхідними знаннями та вміннями для впровадження процесу стратегічного управління у своїх бібліотеках, що, у свою чергу, значно вплине на підвищення ефективності діяльності бібліотек та посилення їх позиції в суспільстві.

Зауважимо, що починає запроваджуватися викладання стратегічного управління під час підготовки фахівців бібліотечно-інформаційної галузі. Так, у Київському університеті імені Бориса Грінченка для магістрів за спеціальністю «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» викладається авторський курс О. Воскобойникової-Гузевої «Стратегічний менеджмент інформаційної діяльності» [45]. У Центрі неперервної культурно-мистецької освіти Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв у межах підвищення кваліфікації бібліотекарів викладається навчальний модуль «Інноваційні механізми розвитку бібліотек, стратегічне планування в бібліотеках», а в навчальному модулі «Організація роботи в публічній бібліотеці» – тема «Стратегічне планування роботи бібліотеки» [226]. Аналізуючи сайти інших навчальних закладів, які готують бібліотечно-інформаційних фахівців, ми не виявили інформації про викладання стратегічного управління як навчальної дисципліни чи курсу з підвищення кваліфікації. У 2016 р. КМБШ та УБА ініціювали навчальну програму зі стратегічного управління «Стратегії розвитку для бібліотекарів», курс якої пройшли 30 бібліотечних фахівців з дев'яти бібліотек різних відомств та підпорядкувань. Наприкінці навчання команди успішно захистили випускні

проекти, в яких представляли контекстний аналіз, стратегічну ідею, клієнтський ряд своїх організацій та одну зі стратегічних цілей і план її досягнення [160].

На нашу думку, стратегічне управління як окрема навчальна дисципліна має викладатися під час підготовки бібліотечно-інформаційних фахівців у обов'язковому порядку. Також необхідно включити відповідні навчальні програми в систему підвищення кваліфікації бібліотечних працівників, особливо керівного складу бібліотек.

Підвищення інтересу бібліотечно-інформаційних фахівців до стратегічного управління відображається і в тематиці науково-практичних заходів, які організовуються бібліотеками. Зокрема, з ініціативи Державної бібліотеки України для юнацтва на базі Луганської обласної бібліотеки для юнацтва в жовтні 2006 р. відбулась Всеукраїнська науково-практична конференція «Стратегія розвитку та пріоритети діяльності спеціалізованих бібліотек України для юнацтва» [199]. Тема VI Львівського бібліотечного форуму, організованого у вересні 2015 р. УБА, – «Бібліотека – стратегія розвитку» [4]. Всеукраїнський форум, організований Державною науковою педагогічною бібліотекою України, «Місія бібліотек навчальних закладів у національно-патріотичному вихованні дітей та молоді» пройшов у листопаді 2016 р. в м. Київ [47]. У 2017 р. темою щорічної міжнародної наукової конференції «Бібліотека. Наука. Комунікація», яку проводить НБУВ, є стратегічні завдання розвитку наукових бібліотек [129]. У квітні 2018 р. у Національній бібліотеці України імені Ярослава Мудрого відбулася XI Всеукраїнська науково-практична конференція «Бібліотека і книга в контексті часу. Трансформація діяльності публічних бібліотек України» [1]. XVII Міжнародна науково-практична конференція, організована Національною науковою медичною бібліотекою України, «Стратегія розвитку медичних бібліотек України: пошук нових форматів» відбулася у травні 2018 р. в Тернополі [214]. Три роки поспіль (2016, 2017 та 2018) стратегічне управління та стратегії розвитку бібліотек в інформаційному

суспільстві є одним із пріоритетних напрямів роботи Міжнародної науково-практичної конференції «Бібліотеки вищих навчальних закладів: досвід та перспективи», організованої Науковою бібліотекою імені М. Максимовича Київського національного університету імені Тараса Шевченка та Секцією університетських бібліотек УБА [130, 2, 3]. У грудні 2017 р. НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського та УБА з метою вивчення зацікавленості питаннями стратегічного управління серед бібліотекарів проведено тематичний науково-практичний семінар зі стратегічного управління «Стратегії розвитку бібліотек: від ідеї до втілення» [206]. Захід показав високий рівень інтересу бібліотечних фахівців до цієї теми, тому було ухвалено рішення з 2018 р. започаткувати однойменну щорічну науково-практичну конференцію [205] та ін. Окрім того, на багатьох науково-практичних заходах, загальна тема яких не пов'язана безпосередньо зі стратегією та стратегічним управлінням, значну кількість доповідей та виступів було присвячено саме цим питанням.

Отже, можемо констатувати активізацію бібліотекознавчих досліджень із широкого кола питань стратегічного управління; практичних дій органів влади, громадянського суспільства та бібліотек щодо вироблення стратегії розвитку бібліотечної справи в Україні, бібліотечних мереж та окремих бібліотек; початок уведення викладання стратегічного управління в підготовці бібліотечно-інформаційних фахівців, що знайшло відображення в тематиці науково-практичних заходів. Це ще раз підтверджує, що всі зацікавлені сторони, і передусім бібліотеки, розуміють необхідність проведення трансформаційних змін як галузі в цілому, так і конкретних бібліотек як соціальних інститутів, відповідно до глобальних тенденцій та потреб сучасного українського суспільства. А стратегічне управління є саме тим засобом, який в умовах невизначеності здатен допомогти їм у цьому.

Однак, варто зауважити, що бракує комплексних бібліотекознавчих досліджень з різних питань стратегічного управління. Керівному складу багатьох бібліотек не вистачає необхідних знань та вмінь із впровадження стратегічного управління, що вимагає включення стратегічного управління в

систему безперервної освіти працівників бібліотечно-інформаційної сфери в обов'язковому порядку. Розроблені стратегічні документи розвитку бібліотечної справи в Україні залишаються не реалізованими повною мірою через брак політичної волі та неузгодженість дій у цьому питанні органів влади, відсутність достатнього фінансування, неготовність бібліотек національного/державного рівня брати на себе провідні ролі в реалізації розроблених стратегій та неузгодженість дій між цими інститутціями. На нашу думку подолати цей виклик можливо, по-перше, створивши при профільному органі виконавчої влади, який відповідає за формування та реалізацію державної політики в бібліотечно-інформаційній галузі (Міністерство культури України), погоджувальні ради та експертні робочі групи, як це передбачено Стратегією розвитку бібліотечної справи в Україні до 2025 року «Якісні зміни бібліотек для забезпечення сталого розвитку України», забезпечивши їх активну роботу та обов'язкові періодичні публічні звіти.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

На підставі результатів досліджень, викладених у розд. 2, зроблено такі висновки:

1. Поєднавши соціокомунікаційний та системний підходи з процесним, ми визначили, що в системі управління бібліотекою стратегічне управління є спрямовувальним бізнес-процесом для основних бізнес-процесів, у яких відбувається управління створенням та наданням цінності зовнішнім клієнтам (споживачам), та забезпечувальних бізнес-процесів, у яких відбувається управління фінансовими, матеріально-технічними й інформаційними ресурсами та управління персоналом бібліотеки. Відповідне місце та роль стратегічного управління в управлінській системі бібліотеки як спрямовувального бізнес-процесу обумовлено тим, що саме в межах стратегічного управління відбувається управління розробленням, впровадженням, реалізацією та оцінюванням реалізації стратегії, і саме в межах стратегічного управління відбувається спрямування інших бізнес-процесів на успішну реалізацію стратегії, досягнення стратегічної ідеї бібліотеки, виконання бібліотекою як соціальним інститутом її ролі в суспільстві. Тому стратегічне управління є обов'язковим важливим бізнес-процесом у системі управління бібліотекою.

2. Застосувавши процесний підхід, розглядаючи стратегічне управління як бізнес-процес, що складається із взаємозалежних підпроцесів (елементів), які є основою для розроблення та реалізації дієвої стратегії бібліотеки, а також оцінювання досягнення її результатів, та проаналізувавши роботи зарубіжних та українських дослідників, присвячені структурі стратегічного управління (А. Томпсон і Д. Стрікленд, М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоур, Н. Тюліна, В. Дівінський, А. Тавальбех, І. Сулова, Н. Ніколаєнко, К. З. Аль Хійї), на основі методології моделювання бізнес-процесів IDEF0 розроблено та запропонували модель бізнес-процесу стратегічного управління бібліотекою як безперервного циклічного бізнес-процесу, до структури якого належать підпроцеси в такому порядку: «стратегічний аналіз бібліотеки»;

«формулювання стратегічної ідеї бібліотеки»; «визначення та розроблення стратегії бібліотеки»; «впровадження та реалізація стратегії бібліотеки»; «оцінка та контроль реалізації стратегії бібліотеки».

3. Доведено, що стратегічне управління бібліотекою має такі основні характеристики управлінського бізнес-процесу: послідовність – дотримується визначений порядок виконання підпроцесів; безперервність – не переривається в часі; циклічність – усі підпроцеси є повторюваними; нерівномірність – різні підпроцеси мають неоднаковий час виконання. В межах бізнес-процесу стратегічного управління підпроцеси логічно впливають один з одного. Між ними існує стійка взаємодія та взаємовплив.

4. Детальний аналіз усіх підпроцесів стратегічного управління в їх взаємодії та взаємовпливі підтвердив наявність у стратегічному управлінні всіх основних елементів бізнес-процесу: одного чи кількох вхідних продуктів, одного чи кількох вихідних продуктів, одного чи кількох внутрішніх/зовнішніх клієнтів, виконавців та керівника бізнес-процесу. Визначено вхідні/вихідні продукти, внутрішніх/зовнішніх клієнтів, виконавців та керівників як бізнес-процесу стратегічного управління в цілому, так і його окремих підпроцесів. Вхідними продуктами бізнес-процесу стратегічного управління є «початкове бачення бажаного майбутнього бібліотеки» й «інформація про внутрішнє та зовнішнє середовище бібліотеки»; вихідними продуктами для зовнішніх клієнтів бібліотеки з різних підпроцесів є «стратегія бібліотеки», «цінності, створені внаслідок успішно реалізованих стратегічних цілей» та «інформація про стан реалізації стратегії»; вихідними продуктами, які створюються в різних підпроцесах стратегічного управління для внутрішніх клієнтів (працівників бібліотеки), є «стратегічна ідея бібліотеки», «стратегія бібліотеки», «план реалізації стратегії бібліотеки», «бібліотека, максимально наближена до візії» та «інформація про стан реалізації стратегії». Керівником бізнес-процесу стратегічного управління є директор бібліотеки.

5. Дослідження розвитку стратегічного управління в українських бібліотеках, здійснене на основі аналізу спеціальної літератури, документів, що представляють стратегічні напрями розвитку окремих бібліотек та бібліотечної справи в Україні, веб-сайтів бібліотек та ЗВО, які готують фахівців бібліотечно-інформаційної сфери, онлайн-опитування бібліотек щодо впровадження стратегічного управління в бібліотеках, показало підвищення інтересу до стратегічного управління в дослідників та практиків бібліотечної справи України з кінця 90-х рр. ХХ ст. та його інтенсифікацію в останні роки: збільшується кількість бібліотекознавчих досліджень з питань стратегічного управління, активізуються органи влади, громадський сектор та бібліотеки у виробленні стратегій розвитку бібліотечної справи та окремих бібліотек; провідні бібліотеки успішно застосовують окремі інструменти стратегічного управління; починають викладатися дисципліни зі стратегічного управління у ЗВО, які готують та підвищують кваліфікацію бібліотечно-інформаційних фахівців; зростає кількість науково-практичних заходів з питань стратегічного управління та стратегій розвитку бібліотек тощо. Однак, стратегічне управління як безперервний бізнес-процес в українських бібліотеках лише починає запроваджуватись. Керівному складу багатьох бібліотек бракує необхідних знань та вмінь із впровадження стратегічного управління, розроблені стратегічні документи часто не реалізуються повною мірою. Це вимагає проведення комплексних досліджень із різних питань стратегічного управління та обов'язкового включення дисциплін зі стратегічного управління в систему безперервної освіти працівників бібліотечно-інформаційної сфери.

6. Успіх реалізації стратегій окремих бібліотек безпосередньо залежить від державної політики в бібліотечно-інформаційній сфері, зокрема від успіху реалізації стратегічних документів, які стосуються розвитку бібліотечної справи. Як показало дослідження, більшість таких документів не реалізовується повною мірою. Подолати ці проблеми можна шляхом

створення та активної роботи при Міністерстві культури України, як органі виконавчої влади, що відповідає за формування й реалізацію державної політики в бібліотечній справі, погоджувальних рад та експертних робочих груп, як це передбачено Стратегією розвитку бібліотечної справи в Україні до 2025 року «Якісні зміни бібліотек для забезпечення сталого розвитку України» та внесення в бюджет України окремого рядка щодо фінансування реалізації Стратегії.

Основні матеріали розділу відображено в таких публікаціях:

1. Brui O. Implementation of strategic management based on the balanced scorecard in a university library / O. Brui // *Library Management*. – 2018. – Vol. 39, Iss. 8/9. – Pp. 530–540. – <https://doi.org/10.1108/LM-09-2017-0086>
2. Бруй О. Збалансована система показників як основа системи стратегічного управління у бібліотеках: теоретичні аспекти / О. Бруй // *Вісн. Книжк. палати*. – 2015. – № 10. – С. 26–30.
3. Бруй О. Змінитися не можна зупинитися: впровадження процесу стратегічного управління в Бібліотеці КПІ / О. Бруй // *Наук.-практ. семінар «Стратегії розвитку бібліотек: від ідеї до втілення»* : зб. тез. – Київ : УБА, 2017. – С. 4–11.
4. Бруй О. Моніторинг та оцінювання реалізації Стратегії розвитку Науково-технічної бібліотеки КПІ ім. Ігоря Сікорського / О. Бруй // *Міжнар. наук. конф. «Бібліотека. Наука. Комунікація. Стратегічні завдання розвитку наукових бібліотек»* (Київ, 3–5 жовтня 2017 р.). – Київ, 2017. – С. 7–11.
5. Бруй О. Определение и развитие экосистемы как элемент стратегического управления библиотеками / О. Бруй // *Кітап & Кітапхана = Книга & Библиотека = Book & Library*. – 2018. – № 2. – С. 30–36.
6. Бруй О. Система стратегічного управління процесно-орієнтованою бібліотекою / О. Бруй // *Вісн. Книжк. палати*. – 2015. – № 1. – С. 14–17.
7. Бруй О. Стратегічне управління в українських бібліотеках: за результатами опитування / О. Бруй // *Вісн. Книжк. палати*. – 2017. – № 3. – С. 37–41.

8. Бруй О. Стратегічне управління процесно-орієнтованою бібліотекою / О. Бруй // Вісн. Харк. держ. акад. культури. – 2014. – Вип. 42. – С. 122–129.
9. Бруй О. Стратегія розвитку як основа управління бібліотекою / О. Бруй // Вісн. Книжк. палати. – 2018. – №3. – С. 36–40.
10. Стратегія розвитку Науково-технічної бібліотеки КПІ ім. Ігоря Сікорського: 2017–2020 рр. / уклад. Оксана Бруй ; Наук.-техн. біб-ка КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : Ліра-К, 2017. – 38 с.

РОЗДІЛ 3

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІБЛІОТЕКОЮ

3.1 Сутність збалансованої системи показників для бібліотек

Як зазначалося раніше, ЗСП розроблена Р. Капланом та Д. Нортоном на початку 90-х років минулого століття як система оцінювання ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей комерційної організації [352], у практичному застосуванні проявила свою здатність впливати на управління організацією, зокрема як інструмент управління реалізацією стратегії. Тому в подальшому Р. Каплан та Д. Нортон розвинули ЗСП у повноцінну систему стратегічного управління [353, 95, 349], і ЗСП стала широко застосовуватись саме як система стратегічного управління. У 2000-х рр. ЗСП була адаптована для неприбуткових та державних організацій Р. Капланом [348, 347] та П. Нівенном [386].

У західних бібліотеках ЗСП активно вивчається та застосовується на практиці з кінця 90-х рр. ХХ ст. А після 2000-х рр., коли ЗСП було адаптовано для неприбуткових та державних організацій, бібліотеки стали використовувати її активніше. Важливо відзначити, що ЗСП в управлінні інформаційно-бібліотечними інституціями виступає і як основа стратегічного управління, і як система оцінювання ефективності діяльності організації. Таке поєднання є важливим для бібліотек, адже вони як соціальні інститути, які мають значний вплив на розвиток інформаційного суспільства та економіки знань, постійно працюють і над розробленням та успішною реалізацією стратегій розвитку, і над удосконаленням оцінювання своєї діяльності. Онлайнове опитування щодо ЗСП у бібліотеках різних типів та підпорядкувань, в якому взяли участь 15 бібліотек з різних країн світу, проведене у 2012 р. М. Де Ла Мано та Ц. Крісером виявило, що причиною впровадження ЗСП є, насамперед, бажання покращити систему управління в бібліотеці. Бібліотеки, які впровадили ЗСП, як найбільші переваги

відзначають те, що це дозволяє систематично ідентифікувати пріоритети для покращення в бібліотеці при цьому значно зростає прозорість інформації на всіх рівнях організації. Це дослідження підтвердило ефективність застосування ЗСП і як основи стратегічного управління, і як системи оцінювання діяльності бібліотек [308].

Оскільки впровадження ЗСП у бібліотеках базується на класичних моделях, то необхідно охарактеризувати основні особливості ЗСП як основи стратегічного управління.

Спираючись на аналіз робіт вітчизняних і зарубіжних дослідників, в одній зі своїх публікацій ми констатували, що «збалансована система показників (ЗСП) – управлінський інструмент, який є основою системи стратегічного управління організацією, що базується на зв'язку фінансових та нефінансових показників із стратегічними цілями для моніторингу та оцінювання ефективності діяльності та реалізації стратегії організації» [28]. У цьому контексті необхідно відзначити, що за допомогою ЗСП, яка орієнтована на стратегічну ідею (втілення візії та виконання місії організації відповідно до визначених цінностей), можна не лише чітко і зрозуміло формулювати та візуалізувати стратегію, а й керувати її реалізацією. Цьому сприяє покращення стратегічного зворотного зв'язку, що дає можливість, у разі потреби, своєчасно коригувати не лише операційні плани, а й вносити відповідні зміни до стратегії, гнучко реагуючи на зміну обставин.

Основними завданнями, які виконує ЗСП у стратегічному управлінні і на які орієнтуються бібліотеки, використовуючи ЗСП: чітке формулювання стратегії та переведення її в конкретні стратегічні завдання; встановлення відповідності між стратегічними цілями та показниками, що визначають їх досягнення, донесення їх до працівників усіх підрозділів організації; планування, визначення стратегічних цілей, завдань та заходів, необхідних для їх досягнення; розширення стратегічного зворотного зв'язку та поінформованості про реалізацію стратегії, її життєздатність, актуальність для можливості внесення своєчасних змін у разі необхідності [94].

ЗСП передбачає визначення та розподіл стратегічних цілей, показників досягнення цілей, завдань та заходів з реалізації стратегії за певними напрямками (перспективами). У класичній моделі ЗСП для бізнесу, розробленій Р. Капланом та Д. Нортоном, такими напрямками, які на графічному відображенні моделі розміщуються згори донизу, є фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси і навчання та зростання персоналу, у центрі моделі – візія та стратегія [95]. Для комерційних компаній фінансова перспектива є пріоритетною, оскільки основною їхньою метою є прибуток.

У класичних моделях ЗСП для некомерційних та державних організацій і Р. Каплан та Д. Нортон, і П. Нівен розміщують місію організації вгорі, ілюструючи, що реалізація стратегії некомерційної або державної організації спрямована на виконання її місії. У своїй моделі ЗСП для некомерційних організацій Р. Каплан та Д. Нортон пропонують на перше місце винести рівноправно дві перспективи – «фінансову», яка відображає, який вигляд матиме організація в очах спонсорів, якщо досягне успіху, та «клієнтську» [96].

Для організацій державного сектору Р. Каплан пропонує таку модель ЗСП (перспективи вказано в напрямі згори вниз): угорі розміщується перспектива «клієнти», яка також є перспективою місії, та в якій відображено, як організація соціально впливає на громадян/виборців; далі йде перспектива «підтримка», в якій представлено, як організація залучає ресурси та підтримку для виконання своєї місії; наступна перспектива – «внутрішня» представляє операційну строможність та відповідає на запитання: «щоб мати соціальний вплив і залучити ресурси та підтримку, в яких процесах організація повинна досягти досконалості?»; у наступній перспективі «навчання та зростання» відображено, як організація приводить у відповідність свої нематеріальні активи, щоб поліпшити критичні процеси; перспектива «фінанси» знаходиться внизу моделі та показує, як необхідно управляти та розподіляти ресурси організації для максимального соціального впливу [347].

П. Нівен для державних інституцій пропонує такий порядок перспектив та запитання до кожної з них: «клієнти» – «кого ми вважаємо нашими клієнтами, як ми створюємо цінність для наших клієнтів?»; «фінанси» – «як ми додаємо цінність для клієнтів, контролюючи при цьому витрати?»; «внутрішні бізнес-процеси» – «які бізнес-процеси нам необхідно удосконалити для задоволення наших клієнтів, не перевищивши бюджет?»; «навчання та зростання персоналу» – «як ми забезпечуємо свій розвиток та зміни, відповідаючи на вимоги, які постійно зростають?». У центрі ЗСП залишається стратегія. Таким чином, він підкреслює, що, реалізуючи стратегію, некомерційні організації прагнуть не до визнання їх тими, від кого залежить фінансування, а до задоволення потреб клієнтів. П. Нівен також вказує на особливість фінансової перспективи, яка показує, чи досягнула організація цілей раціонально, мінімізуючи витрати [149].

Дослідивши моделі ЗСП, які використовують бібліотеки, можемо побачити, що здебільшого це модель, запропонована П. Нівеном [149], однак багато бібліотек здійснюють адаптацію ЗСП під свою бібліотеку. Проаналізувавши моделі ЗСП Р. Каплана та Д. Нортонна [95], Р. Каплана [348, 347], П. Нівена [149], вивчивши інші класичні роботи Р. Каплана та Д. Нортонна [352, 353, 350, 94], усі згадані вище роботи, в яких висвітлено застосування ЗСП у бібліотечно-інформаційній сфері, дослідження інших науковців, які вивчають застосування ЗСП у стратегічному управлінні (Л. Пан [163], М. Морозкін [145], А. Гершун та Ю. Нефедьєва [191], А. Пешко [173], М. Кизим, А. Пилипенко, В. Зінченко [99], В. Яковлев [271], І. Должанський та І. Ягнюк [74], Л. Малярець та О. Ачкасова [134], Т. Калінеску, І. Пономарьова та М. Наталенко [93], Савченко О. [204] та ін.), ми адаптували модель ЗСП та таку вдосконалену модель пропонуємо застосовувати в українських бібліотеках. Графічне відображення моделі наведено на рис. 3.1. Угорі ЗСП розміщується стратегічна ідея бібліотеки, оскільки реалізація стратегії спрямована на досягнення візії та виконання місії бібліотеки на основі визначених цінностей; у центрі розміщується

стратегія, що демонструє орієнтування ЗСП на реалізацію стратегії бібліотеки. Допрацювавши модель ЗСП для бібліотек, запропоновану нами раніше [25], ми виділяємо п'ять стратегічних перспектив у такому порядку: «суспільство/спільнота», «клієнти», «фінанси», «основні бізнес-процеси», «навчання та зростання».

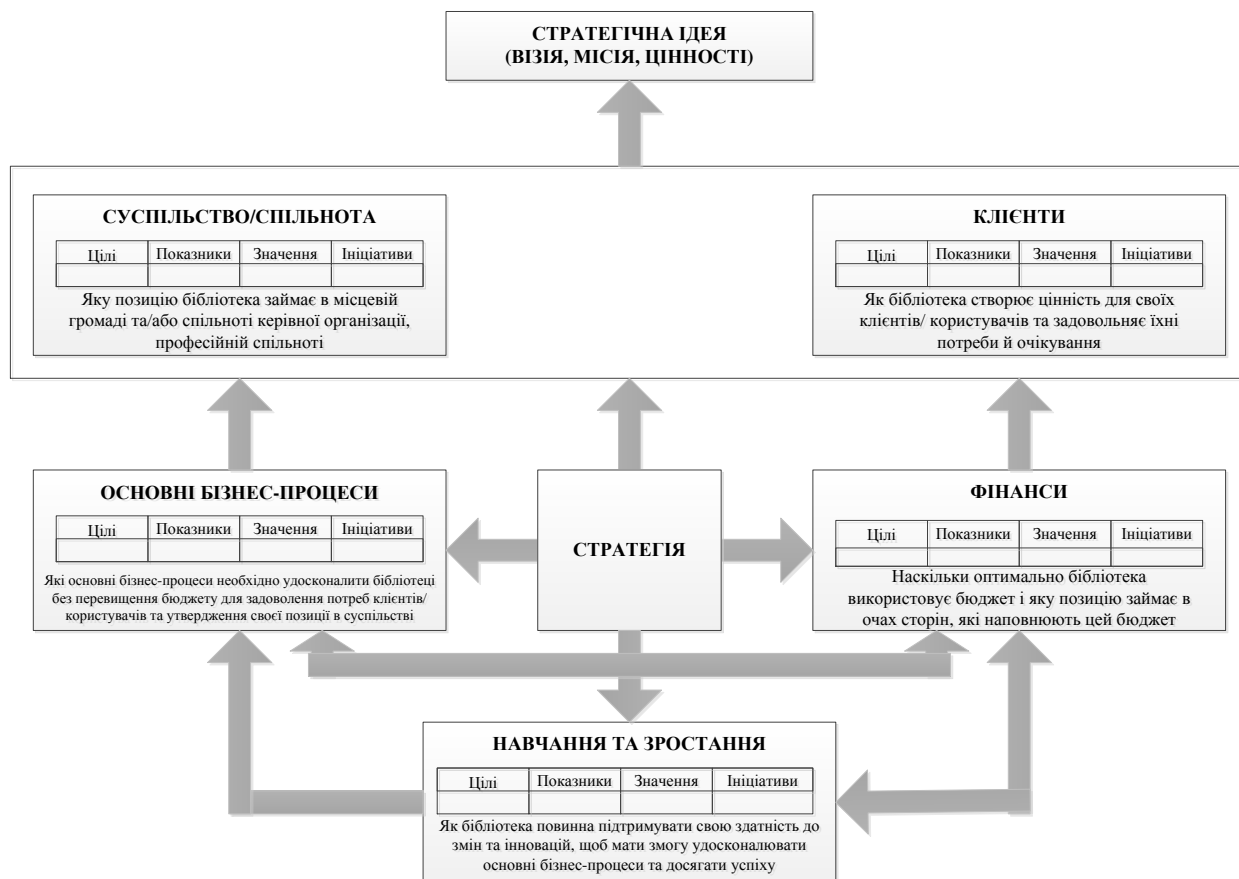


Рис. 3.1. Модель збалансованої системи показників для бібліотек

Щоб стратегія була зрозумілішою для кожного працівника бібліотеки, суть стратегічних перспектив викладається у відповіді на запитання, які виражають позицію та цілі бібліотеки щодо відповідного напрямку. Оскільки бібліотеки мають значний вплив на розвиток суспільства, місцевих громад, окремих спільнот, у тому числі спільнот організацій, підрозділом яких вони є (наприклад, університетські бібліотеки), або професійної спільноти, для бібліотек важливу роль відіграє їхня позиція в суспільстві. Саме тому ми пропонуємо виокремити перспективу «суспільство/спільнота», яка показує, який вплив бібліотека має та як вона виглядає в очах суспільства/місцевої громади/спільноти керівної організації/професійної спільноти. У перспективі

«клієнти» стратегічні цілі представляють, як клієнти бібліотеки оцінюють ті цінності, які для них створює бібліотека, щоб задовольнити їхні потреби й очікування. Перспективи «суспільство/спільнота» та «клієнти» розміщені вгорі на одному рівні, оскільки саме через досягнення цілей у цих перспективах бібліотека реалізує свою місію. Наступна перспектива «основні бізнес-процеси», в назві якої відображається суть цих процесів – створення цінності для клієнта – і з яких виключаються забезпечувальні процеси управління матеріальними, фінансовими ресурсами та персоналом бібліотеки. У перспективі «фінанси» відображається і раціональність використання бібліотекою бюджету, і її позиція в очах сторін, які наповнюють цей бюджет (платники податків, спонсори, грантодавці та ін.). У перспективі «навчання та зростання» розкривається, як бібліотека повинна підтримувати свою здатність до змін та інновацій, щоб мати змогу вдосконалювати основні бізнес-процеси та досягати успіху (реалізовувати свою стратегію, досягати візії, виконувати місію, дотримуючись цінностей). Зазвичай це стосується інновацій в управлінні бібліотекою та розвитку персоналу. Однак ми наголошуємо на тому, що ЗСП є гнучкою системою, яка може бути повністю адаптована під контекст, середовище і потреби конкретної організації.

Досліджуючи особливості застосування ЗСП у бібліотеках, ми знайшли підтвердження того, що ЗСП гнучко адаптується під індивідуальний контекст кожної бібліотеки. У разі потреби, впроваджуючи ЗСП, бібліотеки визначають додаткові стратегічні перспективи, уточнюють та змінюють їх назви, розташування тощо. Так, на початку впровадження стратегічного управління на основі ЗСП у НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського модель було адаптовано під індивідуальні умови, змінено назву перспективи «основні бізнес-процеси» на «процеси». Назву було скорочено лише для того, щоб зробити ЗСП більш зрозумілою для працівників бібліотеки, які на той момент не були готові до сприйняття терміна «бізнес-процес». Через рік, коли в бібліотеці активно розпочалося впровадження провесно-орієнтованого

управління і було проведено реінжиніринг основних бізнес-процесів, до моделі ЗСП було внесено зміни і назву перспективи визначено як «основні бізнес-процеси». Модель ЗСП як основи процесу стратегічного управління в НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського висвітлено в публікаціях (О. Бруй) [36, 287].

У кожній із перспектив, що входять до моделі, на основі стратегічного аналізу, стратегічної ідеї та іншої необхідної додаткової інформації визначають стратегічні цілі, які є індивідуальними для кожної конкретної бібліотеки. Зазвичай це не більше п'яти цілей у короткому формулюванні – одне речення, суть якого зрозуміла кожному працівнику. Переведення стратегічних цілей на операційний рівень полягає в тому, що до кожної з цілей визначаються ініціативи для їх досягнення, відповідальні особи та ресурси.

Для того щоб можна було проводити моніторинг та оцінювати досягнення тієї чи іншої цілі, визначених бібліотекою, до кожної з них призначаються показники (індикатори). Виділяють показники двох типів: запізнілі та випереджальні. Запізнілі показники (lag indicators) – це «показники результату» чи «показники-охоронці», за допомогою яких вимірюють результати досягнення цілей порівняно із запланованими. Ці індикатори показують і характеризують діяльність організації за попередній визначений період. Випереджальні показники (lead indicators) – це «показники процесу» або «показники-драйвери», за допомогою яких оцінюють проміжні процеси, що забезпечують досягнення стратегічних цілей. Вони взаємодіють зі стратегічними цілями іншої перспективи і є рушійною силою тих результатів, що відображені в запізнілих показниках [95, 96, 149]. Окрім того, що всі показники можна віднести до «показників результату» чи «показників процесу», вони також поділяються на фінансові і нефінансові, кількісні і якісні, ті, що представляють внутрішню діяльність бібліотеки (стосуються перспективи «навчання та зростання» і «основні бізнес-процеси»), та ті, які представляють зовнішню діяльність бібліотеки (стосуються перспективи «суспільство/спільнота», «фінанси» та «клієнти»),

ті, що стосуються стратегії та операційної діяльності, цілей організації та особистих цілей її працівників. Саме завдяки такому балансу у визначенні показників система і є збалансованою. Для кожного з показників визначається кількісне значення: його збільшення чи зменшення у абсолютних одиницях або відсотках. Призначаючи показники для стратегічних цілей, необхідно також визначити способи збирання інформації, формування та обрахування значень показників, відстеження їх динаміки. Для кожного показника визначається кількісне значення: збільшення чи зменшення показника в абсолютних одиницях або відсотках.

Варто відзначити, що певні напрями роботи проводять всі бібліотеки, незалежно від їх типу, наприклад надають доступ до інформаційних ресурсів. Окремі напрями роботи є обов'язковими для конкретних типів бібліотек, скажімо підтримка наукових досліджень для університетських бібліотек. Не зважаючи на те що різні бібліотеки можуть визначити стратегічні цілі, які стосуватимуться однакових напрямів роботи, цілі будуть різними, залежно від контексту. Відповідно, й ініціативи на досягнення визначених цілей та індикатори, за якими здійснюється моніторинг та відстежується прогрес у досягненні цілей, будуть різними.

Розглянемо стратегічні цілі, індикатори та ініціативи в перспективі «клієнти», які стосуються підтримки наукових досліджень у декількох університетських бібліотеках (дод. Є, табл. 1).

Показники також відображають ефективність діяльності бібліотеки. Зазвичай для оцінювання ефективності діяльності бібліотеки використовують стандарт ISO 11620:2014 Information and documentation – Library performance indicators [340]. Однак українські бібліотеки не застосовували цей стандарт повною мірою, у тому числі на офіційному рівні. У 2016 р. в Україні як ДСТУ було затверджено три стандарти ISO, пов'язані з бібліотечною статистикою: ДСТУ ISO 2789:2016 Інформація та документація. Міжнародна бібліотечна статистика. (ISO 2789:2013, IDT); ДСТУ ISO 16439:2016 Інформація та документація. Методи та процедури оцінювання впливу

бібліотек (ISO 16439:2014, IDT); ДСТУ ISO 11620:2016 Інформація та документація. Показники функціонування бібліотек (ISO 11620:2014, IDT). Оскільки стандарти ухвалили без перекладу українською мовою, при НБУВ було створено робочі групи «із підготовки уніфікованого перекладу національних нормативних документів України, розроблення методичних рекомендацій щодо їх впровадження» [83]. Діяльність робочих груп висвітлено на щорічній конференції НБУВ (О. Яковенко, 270).

Призначаючи показники до стратегічних цілей, по можливості варто використовувати ті, які входять до ДСТУ ISO 11620:2016 або ДСТУ ISO 2789:2016. У більшості випадків це стосується тих цілей, які досягаються реалізацією стратегічних ініціатив, що належать до напрямів діяльності, які перебувають у площині стандартних процесів роботи бібліотеки, як-от формування колекції, використання ресурсів бібліотеки тощо. Приклад застосування показників стандартів ISO в ЗСП наведено в дод. Є (табл. 2).

Однак часто досягнення цілей, визначених у стратегії, не можна оцінити за допомогою стандартних бібліотечних показників. У таких випадках призначаються оригінальні індикатори та методика їх визначення і збору. Це більшою мірою стосується тих цілей, які поставлено не в межах бібліотечних технологічних процесів. Наприклад, досягнення стратегічної цілі «Створити міцні стосунки зі спільнотою – як на кампусі, так і поза ним» бібліотеки Університету Мак-Мастера визначається показником «Участь бібліотеки в спільних (університетських або зовнішніх) грантових пропозиціях». У більшості ж випадків досягнення цілей визначається набором індикаторів, до якого належать як показники зі стандартів ISO, так і оригінальні показники, визначені бібліотекою.

Для візуалізації стратегії організації в ЗСП використовується карта стратегії [350, 96], в якій встановлюються як загальна логіка створення цінності організацією для клієнта, так і причинно-наслідкові зв'язки між окремими цілями в різних стратегічних перспективах. Такі причинно-

наслідкові зв'язки демонструють, як досягнення однієї стратегічної цілі буде сприяти досягненню інших стратегічних цілей.

Карти стратегії, які складються для візуалізації стратегії в бібліотеках, відображають і логіку створення цінності для клієнтів, і причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями в різних перспективах у реалізації стратегічної ідеї. Це підтверджується аналізом карт стратегій зарубіжних та української бібліотек: Бібліотеки Університету Техасу [428], Бібліотеки імені Кельвіна Сміта Університету Кейс Вестерн Резерв [354], Бібліотеки Університету Мак-Мастера [366], [367], Бібліотеки Університету Лідса, Бібліотеки Університету Вірджинії та Бібліотеки Університету Варвіка [303], НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського [230] та ін.

Розглянемо приклад карт стратегії однієї бібліотеки на різний період. Так, Бібліотеки Університету Техасу, застосовуючи ЗСП та складаючи карту стратегії 2010–2012 рр., виокремлюють такі перспективи в порядку згори донизу: «клієнт», «фінанси», «процес» та «навчання і зростання». У кожній із перспектив визначено стратегічні цілі, між якими встановлено зв'язки (дод. Г, рис 1).

Основною ціллю в реалізації стратегії бібліотеки у перспективі «клієнт» визначено «бути невід'ємною складовою успіху Університету». Це можливо лише у разі досягнення двох цілей цієї ж перспективи: «підвищити задоволеність користувачів» та «підвищити актуальність бібліотеки». Щоб «підвищити задоволеність користувачів», необхідно «підвищити актуальність бібліотеки» (перспектива «клієнт») та здійснити «перебудову і розвиток персоналу» (перспектива «навчання і зростання»). Щоб «підвищити актуальність бібліотеки» (перспектива «клієнт»), необхідно «управляти бюджетом» (перспектива «фінанси») та мати успіх у досягненні всіх цілей, визначених у перспективі «процес»: «перебудувати сервіси для користувачів», «переглянути пріоритети формування колекцій», «оптимізувати простір і обладнання» та «покращити пошук і доступ до ресурсів». Щоб «керувати бюджетом», необхідно «збільшити дохід

(фінансова перспектива), мати успіх у досягненні всіх цілей, визначених у перспективі «процес» (як зазначено вище), «перебудувати та розвивати персонал» (перспектива «навчання і зростання») та «визначити і дотримуватись пріоритетів» (перспектива «навчання і зростання»). Щоб «збільшити дохід», необхідно мати успіх у досягненні всіх цілей, визначених в перспективі «процес» (як зазначено вище), «перебудувати та розвивати персонал» (перспектива «навчання і зростання»). Щоб мати успіх у досягненні стратегічних цілей, визначених у перспективі «процес»: «перебудувати сервіси для користувачів», «переглянути пріоритети формування колекцій», «оптимізувати простір і обладнання» та «покращити пошук і доступ до ресурсів», необхідно «перебудувати та розвивати персонал» (перспектива «навчання і зростання»). Щоб «перебудувати та розвивати персонал», необхідно «стандартизувати персональні процедури» «покращити комунікацію та включеність персоналу» та «визначити і дотримуватись пріоритетів» (перспектива «навчання і зростання»). «Стандартизувати персональні процедури» та «покращити комунікацію і включеність персоналу» можна лише «визначивши та дотримуючись пріоритетів» (перспектива «навчання і зростання»). Таким чином, можемо простежити логіку закладену в стратегію бібліотеки: щоб досягати успіху та «бути невід'ємною складовою успіху Університету», бібліотеці необхідно розпочати з «визначення та дотримання пріоритетів» та реалізувати всі стратегічні цілі, які окреслені в проміжку між цими двома [428].

Стратегія розвитку цієї ж бібліотеки на 2013–2016 рр. візуалізовано в карті стратегії дещо іншим порядком перспектив («клієнт», «процес», «навчання і зростання», «фінанси») та демонструє такі причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями (дод. Г, рис. 2). На карті стратегії наведено основну особливість стратегії – залучення до реалізації всіх стратегічних цілей аудиторії бібліотеки. Основною ціллю в перспективі «клієнт», як і в попередній стратегії, є ціль «бути невід'ємною складовою успіху Університету», для досягнення якої необхідно «підняти профіль бібліотеки»

та «сприяти успіху викладачів і студентів» (перспектива «клієнт», «використовувати ініціативи спільних сервісів» (перспектива «процес») та «оптимізувати витрати» (фінансова перспектива). Для того щоб «підняти профіль бібліотеки» та «сприяти успіху викладачів і студентів» (перспектива «клієнт»), необхідно досягти успіху в усіх цілях, які визначено в перспективі «процес»: «використовувати ініціативи спільних сервісів», «нарощувати потужність електронної ученості», «переосмислити глобальні навчальні програми», «трансформувати бібліотечні простори». Для того, щоб «використовувати ініціативи спільних сервісів» необхідно реалізовувати цілі, які стосуються персоналу бібліотеки в перспективі «навчання і зростання»: «культивувати експертизу» та «наймати найкращі таланти». Для решти стратегічних цілей перспективи «процес», окрім двох названих цілей у перспективі «навчання і зростання», необхідно також «збільшувати нетрадиційний дохід» та «максимізувати підтримку університету» (фінансова перспектива). Щоб успішно «збільшувати нетрадиційний дохід» та «максимізувати підтримку університету», необхідно також «оптимізувати витрати» (фінансова перспектива). Таким чином, ця карта стратегії демонструє, що базою для досягнення основної стратегічної цілі «бути невід’ємною складовою успіху Університету», як і для решти цілей у перспективах «клієнт», «процес», «навчання і зростання», є цілі фінансової перспективи [428].

На прикладі аналізу стратегічних карт різних бібліотек можемо побачити підтверження того, що карта стратегії візуалізує стратегію бібліотеки, відображає загальну логіку успішної її реалізації та причинно-наслідкові зв’язки між стратегічними цілями в усіх перспективах. ЗСП є гнучкою системою та може бути пристосована до певного контексту конкретної бібліотеки, від якого залежить розташування стратегічних перспектив та цілей, що й відображає логіку створення цінності бібліотекою.

Як зазначається більшістю дослідників та підтверджується на практиці, ЗСП у бібліотеках може використовуватись як основа системи стратегічного

управління та системи оцінювання ефективності діяльності. Розглянемо застосування ЗСП як основи процесу стратегічного управління бібліотекою, модель якого наведено нами в підрозділі 2.1. (рис.2.1). На рис. 3.2. ми подаємо елементи ЗСП, які використовуються в конкретних підпроцесах бізнес-процесу стратегічного управління бібліотекою.



Рис. 3.2. Збалансована система показників як основа стратегічного управління бібліотекою

До підпроцесу «визначення та розроблення стратегії бібліотеки» належать такі елементи ЗСП, як «уточнення стратегічної ідеї», «визначення стратегічних перспектив», «розроблення стратегічних цілей», «встановлення причинно-наслідкових зв'язків (складання стратегічної карти)» та «обговорення кожного елементу з топ-менеджментом та працівниками».

До підпроцесу «впровадження та реалізація стратегії бібліотеки» входять такі елементи ЗСП, як «визначення індикаторів до цілей і їх значень», «визначення ініціатив/завдань на досягнення стратегічних цілей»,

«визначення заходів для виконання ініціатив – складання стратегічного плану», «обговорення кожного етапу з топ-менеджментом та працівниками».

До підпроцесу «оцінка та контроль реалізації стратегії бібліотеки» належать «моніторинг показників», «корективи стратегічного плану/стратегічних цілей/показників» та «обговорення кожного елемента з топ-менеджментом та працівниками». Таким чином, у трьох із п'яти підпроцесів процесу стратегічного управління напряму застосовується ЗСП. Підпроцес «формулювання стратегічної ідеї» також пов'язаний зі ЗСП, оскільки в моделі ЗСП угорі розміщується саме стратегічна ідея.

3.2 Взаємодія спеціальних управлінських інструментів зі збалансованою системою показників у стратегічному управлінні бібліотекою

У стратегічному управлінні бібліотеками різних країн активно застосовуються спеціальні інструменти, які дозволяють бібліотекам розробляти та реалізовувати ефективні стратегії, бути затребуваними в спільноті серед клієнтів, мати авторитет у суспільстві завдяки успішному виконанню своєї соціальної ролі. Нижче ми розглянемо деякі з інструментів, успішність яких підтверджено досвідом застосування на практиці в бібліотеках або які, на нашу думку, є перспективними для застосування в бібліотеках, зокрема в українських: сценарне планування, бенчмаркінг, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SNW-аналіз, клієнтський ряд, визначення складників основного продукту, визначення екосистеми бібліотеки, сегментація ринку споживачів, оцінка ресурсів бібліотеки. Розглянемо також взаємозв'язок цих інструментів зі ЗСП як основою стратегічного управління.

ЗСП розроблена Р. Капланом та Д. Нортоном на початку 90-х рр. XX ст. спочатку для оцінювання ефективності діяльності компаній [352], а пізніше – як система стратегічного управління [353]. Відтоді ЗСП активно використовується в бібліотеках. Застосування ЗСП як основи стратегічного управління передбачає в підпроцесі «визначення та розроблення стратегії» призначення за основними напрямками (фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання та зростання) стратегічних цілей, що представляються через карту стратегії. У карті стратегії відображаються причинно-наслідкові взаємозв'язки між стратегічними цілями, стратегічною ідеєю, зокрема місією бібліотеки. Також у карті унаочнюються взаємозв'язки та взаємодія між складниками бібліотеки як відкритої соціокомунікаційної системи: персоналом (у стратегічному напрямі «навчання та зростання», основною діяльністю, організованою через основні бізнес-процеси (в стратегічному напрямі «бізнес-процеси»), діяльністю, пов'язаною з фінансовими ресурсами (у стратегічному напрямі «фінанси»), а також усіх цих складників із

зовнішнім середовищем (у стратегічному напрямі «клієнти» та в місії бібліотеки).

У підпроцесі «впровадження та реалізації стратегії», відповідно до ЗСП, складається план реалізації стратегії (виробляються ініціативи та заходи для досягнення цілей); призначаються показники (фінансові й нефінансові), за якими можна відстежити досягнення цілей. На основі визначених показників у підпроцесі «оцінювання та контроль реалізації стратегії» виявляються причини відхилення та проводиться корегування стратегії. При цьому вся діяльність бібліотеки спрямовується на успішну реалізацію стратегії, досягнення візії та виконання місії. Таке спрямування ЗСП є важливим для бібліотеки як відкритої соціокомунікаційної системи, оскільки дозволяє простежити чіткий взаємозв'язок зі стратегією бібліотеки, в якій відображається логіка того, як бібліотека як соціальний інститут включається в конкретні підсистеми суспільства та яку цінність створює для своїх клієнтів. Ми вважаємо, що ЗСП як основа стратегічного управління є перспективною для застосування в українських бібліотеках. Детально цю позицію розкрито в розд. 3.

Ще один ефективний стратегічний інструмент, який успішно використовується бібліотеками з кінця 90-х рр. – сценарне планування. Сценарне планування розроблено та застосовано в середині 1960-х рр. урядом США для геополітичного та військового аналізу. У бізнесі його у 70-х рр. застосувала компанія Royal Dutch Shell, завдяки чому їй вдалося вистояти під час нафтової кризи 1973 р. (П. Корнеліус, А. Ван де Путте, М. Романі) [302]. Відтоді сценарне планування широко застосовується як у бізнесових, так і некомерційних організаціях, як у приватному, так і в державному секторах, а з 1990-х рр. – у бібліотеках. Як стратегічна методика сценарне планування застосовується для вивчення невизначеного майбутнього зовнішнього середовища та розроблення альтернативних сценаріїв поведінки організації для різного перебігу подій у майбутньому. Особливістю сценарного планування порівняно з іншими стратегічними

інструментами є те, що часові горизонти визначених сценаріїв сягають 20–50 рр. Сценарне планування застосовується безпосередньо в підпроцесах «стратегічного аналізу» і «визначення та розроблення стратегії».

Існує декілька підходів до самого процесу сценарного планування. Так, М. Ліндгрент та Х. Бандхольд виділяють п'ять етапів сценарного планування: відстеження; аналіз; формування бачення; прийняття рішень; дія [132]. П. Шварц пропонує вісім етапів: розуміння майбутнього рішення; дослідження і збирання інформації; визначення рушійних сил майбутнього сценарію; виявлення причин проблем, щодо яких формується сценарій, та їх взаємозв'язок; виявлення критичних невизначеностей; створення сценаріїв; аналіз наслідків рішень, які буде ухвалено відповідно до сценаріїв; вибір провідних індикаторів та вказівників [264]. С. Майнерт виділяє шість кроків у процесі сценарного планування: визначення рушійних факторів (драйверів) для змін/припущень; зведення драйверів разом у життєздатну структуру; створення 7–9 міні-сценаріїв; скорочення до 2–3 сценаріїв; розроблення сценаріїв; ідентифікація можливих наслідків [374]. Незалежно від того, на скільки етапів поділяється процес сценарного планування, він неодмінно передбачає аналіз зовнішнього середовища; визначення, групування та ранжування ключових факторів зовнішнього середовища, що мають безпосередній та опосередкований вплив на організацію за рівнем важливості та невизначеності; розроблення варіантів комбінацій та поєднання тенденцій, які створюються ключовими факторами; визначення показників настання змін; з'ясування дій, необхідних здійснювати у разі настання передбачуваних подій; зведення певних сценаріїв (обмеженої кількості найбільш можливих).

З кінця 1990-х рр. сценарне планування стали застосовувати західні бібліотеки, що відображено в роботах С. О'Коннора, Л. Блейр та Б. Мак-Кончі [388], Дж. Гізеке [411], С. Ганнабуса [325], Г. Волтона [441], Дж. С. Тауна та М. Куріллідоу [433] та ін. Найбільшого поширення сценарне планування набуло в бібліотеках Північної Америки. Цьому сприяло, зокрема, те, що адаптацією сценарного планування для бібліотек займаються

професійні бібліотечні асоціації. Так, Асоціація дослідницьких бібліотек (ARL), яка об'єднує бібліотеки університетів та коледжів Північної Америки, у 2010 р. запропонувала посібник зі сценарного планування для дослідницьких бібліотек, у якому розроблено чотири стратегічні сценарії до 2030 р. [432]. Асоціація бібліотек коледжів та дослідницьких бібліотек (ACRL), що є підрозділом Американської бібліотечної асоціації (ALA), за методикою сценарного планування запропонувала 26 можливих сценаріїв для розвитку академічних бібліотек до 2025 р. [320].

Про дослідження сценарного планування в українському бібліотекознавстві чи застосування в українських бібліотеках нам невідомо. У проведеному автором опитуванні щодо стратегічного управління/планування в українських бібліотеках 15 бібліотек вказали, що застосовують сценарне планування, однак при цьому відзначили, що не мають серед працівників бібліотеки фахівців, які б володіли цією методикою та не запрошували сторонніх експертів. Також нами не знайдено жодної публікації у фахових виданнях та матеріалах конференцій, де було б висвітлено досвід застосування сценарного планування в українських бібліотеках. Тому ми робимо висновок, що сценарне планування в українських бібліотеках не застосовується.

У сценарному плануванні простежується взаємодія між бібліотекою як відкритою соціокомунікаційною системою та зовнішнім середовищем. Зокрема, ідеться про можливі впливи зовнішніх умов, особливо тих суспільних систем, з якими безпосередньо пов'язана діяльність бібліотеки та в яких бібліотека реалізовує свою місію. У представлених сценаріях для дослідницьких бібліотек ураховуються фактори та тенденції в освіті та науці, дослідницькій комунікації, оскільки саме в цих сферах суспільного розвитку дослідницькі бібліотеки реалізовують свою соціальну роль. Як показує теорія та практика застосування сценарного планування в західних бібліотеках, це є актуальною і дієвою методикою, яка поєднується з іншими інструментами стратегічного управління та яку варто досліджувати й застосовувати

українським бібліотекам. Сценарне планування може активно взаємодіяти зі ЗСП як основою стратегічного управління бібліотекою. Стратегічні цілі, які визначаються у ЗСП в підпроцесі «визначення та розроблення стратегії» стратегічного управління, базуються на обраних сценаріях, визначених за допомогою сценарного планування.

Ще одним із ефективних інструментів стратегічного управління є бенчмаркінг, який застосовується в підпроцесі «стратегічного аналізу» як «безупинний систематичний пошук» та в підпроцесах «визначення та розроблення стратегії», «впровадження та реалізація стратегії» та «оцінка та контроль реалізація стратегії» як «впровадженням найкращих практик, що приведуть організацію до більш досконалої форми» (Н. Козак, 103, с. 17). Бенчмаркінг виник у 70-х рр. минулого століття і відтоді успішно застосовується комерційними та некомерційними організаціями. Суть бенчмаркінгу полягає в тому, щоб виявити та запровадити в діяльність організації кращий успішний досвід та практики, що застосовуються іншими організаціями в тій самій або іншій сфері. Зазвичай виділяють п'ять генерацій бенчмаркінгу: реверсивний бенчмаркінг – орієнтація на продукт конкурентів; конкурентний бенчмаркінг – «комплексний підхід, порівняння параметрів внутрішніх процесів з конкурентами»; процесний бенчмаркінг – «вивчення найкращої практики на інших ринках (тобто неконкурентний підхід до бенчмаркінгу), поглиблення вивчення внутрішніх процесів, розширення наукової та інформаційної бази бенчмаркінгу»; стратегічний бенчмаркінг – «запозичення успішних стратегій від зовнішніх партнерів»; глобальний бенчмаркінг – «вивчення досвіду глобальних компаній, дослідження питань, пов'язаних з міжнародною торгівлею, вивчення можливостей подолання міжнаціональних бар'єрів, зменшення різниці між бізнес-процесами у глобальному середовищі» (І. Доценко, 75, с. 23). Досліджуючи бенчмаркінг як засіб удосконалення діяльності бібліотек, А. Ржеуський пропонує виділяти стратегічний бенчмаркінг – «знаходження унікальних можливостей, необхідних для завоювання бібліотекою відсутних

переваг, підвищення ефективності технологій прийняття управлінських рішень, реалізації проектів, що базуються на результатах бенчмаркінгових досліджень»; бенчмаркінг діяльності або конкурентоспроможності – «аналіз своїх позицій на основі системних характеристик надання ключових послуг»; бенчмаркінг процесів – «аналіз специфічних процесів і операцій»; функціональний, або загальний, бенчмаркінг – «аналіз різних напрямів діяльності бібліотек лідерів, з метою запозичення досвіду удосконалення виконання аналогічних функцій або робочих процесів»; внутрішній бенчмаркінг – «пошук еталону у досліджуваній бібліотеці, наприклад в іншому структурному підрозділі»; зовнішній бенчмаркінг – «пошук бібліотек, які досягли певних рейтингових позицій та вважаються лідерами в бібліотечній галузі»; міжнародний бенчмаркінг – «пошук еталона серед установ інших країн» [194, с. 39-41].

На нашу думку, у стратегічному управлінні бібліотеками можуть бути застосовані всі з названих видів бенчмаркінгу, залежно від контексту конкретної бібліотеки. З початку 90-х років минулого століття і до сьогодні бенчмаркінг не лише досліджується бібліотекознавцями, а й активно застосовується на практиці в бібліотеках (Ф. Аллан [279], С. Прітчард [402], Л. Фаврет [316], Н. Пермітіна та В. Івашова [165], А. Окладнікова [156] та ін.).

В українському ж бібліотекознавстві питання бенчмаркінгу стали активно вивчатися лише з 2010-х рр., зокрема Н. Кунанець, А. Ржеуським, Н. Ніколаєнко та ін. Усі дослідники відзначають, що бенчмаркінг є дієвим інструментом для визначення інновацій і шляхів їх впровадження в бібліотеках та інноваційним засобом управління в бібліотеках. Науковці виділяють різну кількість етапів бенчмаркінгу. Зокрема, у спрощеному варіанті бенчмаркінгу в бібліотеках Н. Кунанець та А. Ржеуський вирізняють чотири послідовні дії: усвідомлення й аналіз деталей власної діяльності; аналіз процесів інших бібліотек; порівняння результатів своїх процесів з результатами аналізованих бібліотек; уведення якісних або кількісних змін

для подолання відриву [126]. Н. Ніколаєнко визначає п'ять складників бенчмаркінгу в бібліотеках: планування; збір даних; порівняльний аналіз; реалізація; контроль і оцінка [152].

На нашу думку, важливо включати до бенчмаркінгу етап контролю та оцінки, оскільки саме в ньому визначається та фіксується конкретний результат бенчмаркінгу. Бенчмаркінг є перспективним для використання бібліотеками і як засіб оцінювання діяльності бібліотек, і як інструмент стратегічного управління й планування. При цьому бібліотека, яка застосовує бенчмаркінг, проводить порівняння з бібліотеками-лідерами, обираючи їх як еталон. Йдеться про те, щоб обрати та проаналізувати діяльність бібліотек-лідерів на предмет виявлення інновацій, щоб потім включити та запровадити їх в межах реалізації стратегії розвитку власної бібліотеки. Вважаємо, що перспективним для бібліотек є і виявлення та застосування успішного досвіду та впроваджених управлінських інновацій інших організацій – як некомерційних, так і комерційних, як у тих галузях, які є близькими до бібліотек (інші заклади освіти, культури, науки), так і зовсім далеких (підприємства важкої та легкої промисловості, медичні заклади тощо). Перспективність такого підходу доведено на практиці, зокрема успішним впровадженням у бібліотеках управлінських бізнесових інновацій, таких як реінжиніринг, ЗСП, бенчмаркінг тощо. Звичайно, це не стосується виробничих процесів.

Для аналізу зовнішнього середовища в підпроцесі «стратегічного аналізу діяльності бібліотеки» використовують PEST-аналіз, що передбачає виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social), технологічних (T – technological) факторів зовнішнього середовища, які впливають на бібліотеку. Існує декілька різновидів PEST-аналізу: PESTLE-аналіз, коли додатково окремо аналізуються правові (L – legal) та екологічні (E – environmental) аспекти; SLEPT – правові (L – legal) фактори; STEEPLE та STEEPLED – етичні (E – ethics) та демографічні (D – demographic) фактори; DESTEP – демографічні (D – demographic) та

екологічні (E – ecological) фактори; SPELIT – правові (L – legal) та міжкультурні (I – intercultural) фактори та ін. У бібліотеках може застосовуватися будь-який із перелічених вище варіантів аналізу зовнішніх умов, залежно від контексту конкретної бібліотеки, від того, до яких підсистем суспільства включена бібліотека.

Для аналізу середовища бібліотек також активно застосовується SWOT-аналіз, уперше запропонований у середині 1960-х рр. професорами Гарвардського університету Е. Лернедом, К. Крістенсенем, К. Ендрюсом та В. Гасом для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організацій. SWOT-аналіз здійснюється в межах стратегічного аналізу та передбачає аналіз сильних (strengths) та слабких (weaknesses) сторін, можливостей (opportunities) та загроз (threats) бібліотеки.

Сильні сторони бібліотеки повинні забезпечити швидше досягнення стратегічних цілей, тоді як слабкі – заважають цьому. Можливості – це тенденції, явища або фактори в зовнішньому середовищі, які можуть бути використані бібліотекою, щоб реалізувати її стратегічні цілі. На противагу можливостям, загрози — це тенденції, явища або фактори в зовнішньому середовищі, які можуть завадити бібліотеці досягнути поставлених цілей. Сильні сторони можуть допомогти бібліотеці використати можливості та уникнути або послабити вплив загроз, щоб досягнути визначених цілей. Слабкі ж сторони можуть стати на заваді тому, щоб бібліотека змогла використати можливості зовнішнього оточення, та можуть підсилити зовнішні загрози і, таким чином, завадити успішній реалізації стратегії. Тому у SWOT-аналізі відбувається пошук шляхів того, як можна скористатися можливостями, покладаючись на сильні сторони; як слабкі сторони можуть цьому завадити; за рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати загрози; які загрози, що посилюються слабкими сторонами, найбільш небезпечні (Л. Балабанова [426]).

PEST-аналіз та SWOT-аналіз активно застосовуються бібліотеками в різних країнах, зокрема Публічною бібліотекою Теміскамінг Шорс у Канаді

[431], Бібліотекою державного університету Вічіти в Канзасі США [435], Бібліотекою Університету Малаві [369], Науковою бібліотекою Томського державного університету [218]. У бібліотекознавстві детально описано методику проведення SWOT-аналізу та PEST-аналізу – К. Галайчік [323], SWOT-аналізу – Т. Павленко [161], Т. Соповою [214], О. Романюк [197] та ін.

Часто після проведення SWOT-аналізу для поглибленого вивчення внутрішнього середовища організації проводять SNW-аналіз, що також можуть робити бібліотеки, здійснюючи стратегічний аналіз. Аналізуються сильні, нейтральні й слабкі сторони бібліотеки. Нейтральна позиція визначається як середньоринковий стан цієї конкретної позиції. При цьому здійснюється пошук шляхів того, як використати актив для нейтралізації та усунення пасиву. Детальніше методологію SNW-аналізу описано в публікаціях українських та закордонних авторів, зокрема Т. Махині [137], А. Должанського, Ю. Пройдака, О. Ревенко [73], А. Шабанової, О. Торгованової [418] та ін. На нашу думку, бібліотекам також варто використовувати SNW-аналіз – як для кращого розуміння взаємозв'язків між окремими елементами бібліотеки, так і для розуміння впливів на ці елементи та на бібліотеку як відкрити соціокомунікаційну систему зовнішнього середовища.

Однак, вважаємо за необхідне зауважити, що використання і PEST-аналізу, і SWOT-аналізу, і SNW-аналізу в бібліотеках необхідно поєднувати з іншими інструментами стратегічного аналізу. І в жодному разі на результатах виключно цих аналізів не можна будувати стратегію бібліотеки, оскільки вони не забезпечують повної картини середовища бібліотеки, зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на бібліотеку як відкрити соціокомунікаційну систему, не простежують повною мірою взаємозв'язки між ними, а також недостатньо розкривають деякі інші важливі аспекти.

У виконанні своєї соціальної ролі кожна конкретна бібліотека, залежно від умов зовнішнього та внутрішнього середовища, фокусується на створенні певного продукту, цінності, які відповідають на конкретні потреби

конкретних цільових груп клієнтів. Так бібліотека визначає границі своєї діяльності. Для цього може бути застосовано ряд інструментів. Зокрема, визначення клієнтського ряду, складників основного продукту та портфеля послуг бібліотеки, кластера продукту, екосистеми бібліотеки тощо. Варто зауважити, що концентровано границі діяльності бібліотеки відображаються в її місії, де вказується й основна мета діяльності, і ключовий клієнт, і основний продукт бібліотеки як цінність для її клієнтів.

Клієнтський ряд як методика визначення границь діяльності організації була розроблена та викладається в КМБШ. Випускники КМБШ апробували цю методику не лише в бізнесі, а й у некомерційних та державних організаціях, наприклад у медичних установах [147], Національному банку України [55], УБА [25], НТБ КПІ Ім. Ігоря Сікорського [35]. Цю методику коротко описано нами в публікації [31]. За методикою клієнтського ряду визначаються клієнти бібліотеки, їхні потреби та цінності, які створюються та надаються, щоб задовольнити ці потреби. Клієнти (в їхніх ролях) розташовуються в ряд так, що попередній у ряду клієнт спільно з організацією створює цінність для клієнта, який стоїть наступним у ряду. Визначається ключовий клієнт (споживач), на створення цінності для якого спрямована вся діяльність бібліотеки разом із клієнтами, які перебувають перед ним у ряду. Таким чином визначаються границі діяльності бібліотеки: клієнти та їхні потреби, ключовий клієнт (споживач), продукт та його складники (на підставі цього зосереджуються ресурси на пріоритетних напрямках), уточнюється логіка створення цінності та побудови всієї діяльності бібліотеки. Залежно від того, в якому порядку розміщуються клієнти в ряду та який клієнт є ключовим, змінюється логіка і границі діяльності, формулюється місія бібліотеки.

Визначення складників основного продукту, який створюється для задоволення потреб ключових клієнтів (споживачів), та портфеля послуг бібліотеки, у межах якого основний продукт надається споживачам, є важливим інструментом для розроблення та реалізації ефективної стратегії

бібліотеки. Як ми вже зазначали, основний продукт, який створює бібліотека, обов'язково має бути відображено в її місії та деталізовано окремо за складниками (цінностями, які є відповіддю на конкретні потреби клієнтів), бажано у відсотках. Оскільки визначення основного продукту є дуже індивідуальним для кожної бібліотеки, ми наведемо декілька прикладів складників продукту бібліотек різних типів. Складники продукту розташовані в порядку зменшення відсоткової ваги. Перший приклад узято зі стратегії розвитку, розробленої автором для однієї з публічних міських бібліотек, другий – з робочих матеріалів та Стратегії розвитку НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського.

Місія публічної бібліотеки: забезпечити прогресивну творчу молодь міста змістовним дозвіллям, що сприяє інтелектуальному, культурному та творчому розвитку, шляхом надання вільного, легкого і зручного доступу до інформації, ідей і технологій та комфортних умов для творчості, спілкування і дозвілля. Основний продукт – змістовне дозвілля, що сприяє інтелектуальному, культурному та творчому розвитку. Складники продукту (цінності): релевантна швидка інформація з авторитетних інформаційних ресурсів – 25 %; мистецькі події та заходи – 25 %; зустрічі з успішними, цікавими людьми, письменниками, митцями та ін. – 15 %; інформація та навички, здобуті на творчих майстернях, – 15 %; фізично та психологічно комфортний простір – 10 %; спілкування та нові знайомства – 10 %.

Місія НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського: «задля інтегрування КПІ у світовий науково-освітній простір створити й розвивати для дослідників університету середовище, що сприяє дослідженню, навчанню та викладанню, через якісний інформаційний супровід, сервісність та комфортний фізичний і віртуальний простір» [230, с. 12]. Основний продукт – середовище, що сприяє дослідженню, навчанню та викладанню. Складники продукту (цінності): релевантна швидка інформація із авторитетних інформаційних ресурсів – 21 %; релевантна швидка інформація з фахових консультацій та навчання – 17 %; комфортний фізичний простір – 16 %; освітні та мистецькі

заходи – 14 %; комфортний віртуальний простір – 13 %; зустрічі з успішними та цікавими людьми – 10 %; релевантна швидка інформація із аналітичних довідок – 9 %.

Відсоткові складники продукту визначаються через маркетингові дослідження, основою яких є опитування клієнтів бібліотеки та статистичні дані зі звітів бібліотеки. На основі визначених складників продукту формується портфель послуг бібліотеки із зазначенням категорії/категорій клієнтів, для якої/яких призначено конкретну послугу. Послуги, у межах яких створюється та надається споживачу той чи інший складник продукту (цінність), є основними для бібліотеки. Саме на їх створення необхідно спрямувати достатні ресурси, адже саме ці послуги забезпечують затребуваність бібліотеки в суспільстві. Однак до портфеля послуг зазвичай включають й інші. Надання послуг бібліотеками регламентується Законом України «Про бібліотеки і бібліотечну справу» [182] та Постановою Кабінету Міністрів України № 1271 від 12 грудня 2011 р. «Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися державними і комунальними закладами культури» [184].

Важливим для розвитку стратегічного менеджменту стало поняття «підприємницької екосистеми», яке в другій половині 90-х рр. увів Д. Мур. До екосистеми належать споживачі, дистриб'ютори, постачальники і сама організація, які взаємодіють між собою та у цій взаємодії кожен отримує свою цінність. Окрім основних елементів екосистема організації включає й інших зацікавлених сторін, наприклад керівників бізнесу, установи, які регулюють діяльність організації, конкурентів. Замість того, щоб концентруватися на конкуренції у вузькому її розумінні, для досягнення успіху необхідно зосередити зусилля на створенні цілісних нових екосистем, які доноситимуть до споживачів інноваційні цінності [382]. Таким чином, у стратегічному менеджменті з'явився новий підхід, який є переходом від прямої конкуренції до кооперації. І хоча ця концепція не знайшла до цього часу широкого застосування в стратегічному управлінні бібліотеками, на

нашу думку, вона має значний потенціал для цього. Можливі моделі розбудови екосистеми бібліотеки описано нами в підрозділі 2.2 та в окремій публікації [31].

Відповідно до визначеного основного продукту та його складників може бути визначено екосистему бібліотеки. Для цього ми пропонуємо адаптувати кілька методик: кластерний підхід М. Портера та підхід розбудови підприємницьких екосистем, запропонований Дж. Муром. Під «кластером» розуміється група взаємозв'язаних компаній (постачальники, виробники та ін.), що географічно є сусідами, і пов'язаних з ними організацій (освітні заклади, органи державного управління, інфраструктурні компанії), які діють у певній сфері, взаємодоповнюють одна одну та підсилюють конкурентоспроможність одна одної. При цьому всі ці компанії діють у межах створення певного продукту (М. Портер) [180]. Тому кластери зазвичай отримують назву за цим продуктом або за галуззю, в якій діють компанії, наприклад ІТ кластер, меблевий кластер. До основних елементів екосистеми організації належать споживачі, дистриб'ютори, постачальники та сама організація, яка виробляє певний продукт. На відміну від кластера, в екосистемі діють правила не конкуренції, а співробітництва. У такій взаємодії кожен з учасників отримує свою цінність та надає споживачам інноваційні цінності. Вони об'єднують свої можливості та ролі і зазвичай діють за правилами декількох лідерських організацій, які з часом можуть змінюватися (Дж. Мур [382]).

Адаптувавши ці два підходи для бібліотек, можна визначити діяльність бібліотек в основних кластерах у їх взаємодії в межах екосистем. Як ми зазначали в підрозділі 1.2, тут розглядаємо екосистему бібліотеки як співтовариство, що складається з організацій та окремих осіб, учасників екосистеми, які взаємодіють на умовах співробітництва та взаємної вигоди та створюють продукти й доносять їх як цінність споживачам, досягаючи при цьому спільних цілей. До учасників екосистеми бібліотеки належать: постачальники, виробники, дистриб'ютори/розповсюджувачі, споживачі та

інші зацікавлені сторони. До екосистеми бібліотеки включені всі клієнти, визначені в клієнтському ряді бібліотеки. Залежно від того, який основний продукт створює бібліотека, визначається відповідний кластер та основні категорії учасників екосистеми. У цьому учасники екосистеми спільно відповідають на певну суспільну потребу, створюючи певну інноваційну цінність, однак і кожен з них окремо відповідає на певні суспільні потреби. При цьому ефективність суспільної користі підвищується.

Тут ми розглянемо основні категорії учасників екосистеми бібліотеки, основним продуктом якої є «швидкий доступ до релевантної якісної інформації у кластері інформаційних ресурсів» (рис. 3.3).

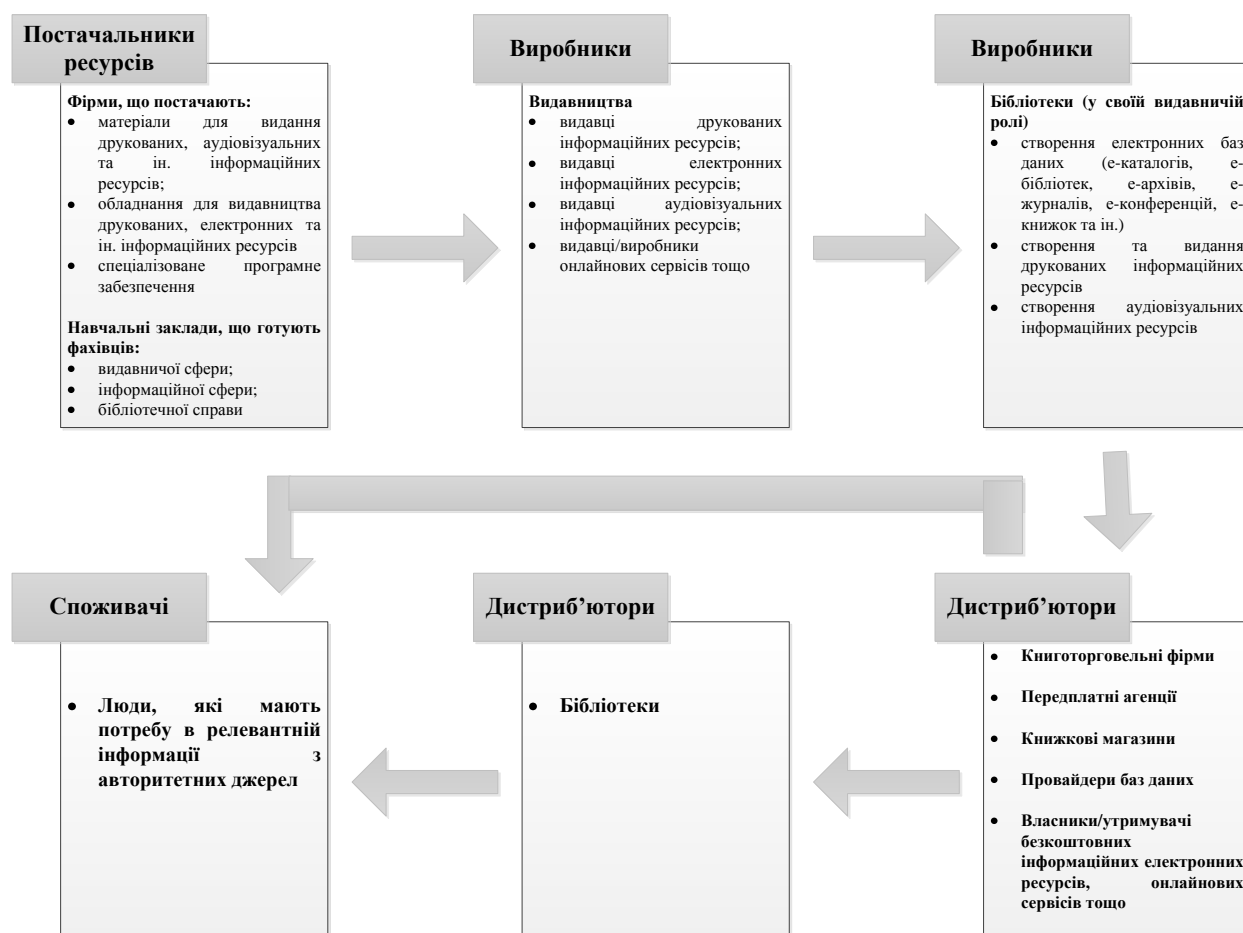


Рис. 3.3. Основні категорії учасників екосистеми бібліотеки в кластері інформаційних ресурсів

Як «постачальники» у ланцюжку кластера виступають виробники матеріалів, обладнання та програмного забезпечення, що використовується у створенні (виготовленні) інформаційних ресурсів, та навчальні заклади, що

готують фахівців в інформаційно-бібліотечній, видавничій галузях та сфері ІТ для виробників.

Наступним елементом у ланцюжку є «виробники» – видавці інформаційних ресурсів. До них належать: традиційні видавництва, що випускають друковані книжки та періодику; видавництва, що, окрім паперових, випускають видання на CD та DVD (книжки, аудіокнижки); компанії, які виготовляють музичні та відеодиски; видавництва та інші організації (комерційні та некомерційні), які створюють онлайнві сервіси на основі реферативних та повнотекстових баз даних, що містять матеріали різних типів: текстові (книжки, періодичні видання, окремі статті), звукові, візуальні тощо. До цієї ланки також належать бібліотеки, у реалізації своєї видавничої ролі. До середини 1990-х рр. єдиним продуктом видавничої діяльності всіх бібліотек в Україні були бібліографічні покажчики.

Останні 20 років бібліотеки активно впроваджують у свою роботу інтегровані бібліотечні системи і замість карткових (чи паралельно з картковими) створюють та підтримують електронні каталоги. Останні є не лише пошуковими системами друкованих ресурсів бібліотеки, але й онлайнвими сервісами, через які бібліотеки пропонують своїм користувачам нові послуги (електронне замовлення матеріалів, подовження терміну користування ними, експорт бібліографічних записів, доступ до повних текстів тощо). Останнім часом бібліотеки також стали виступати в ролі видавців, створюючи та підтримуючи електронні бібліотеки, що містять повні тексти оцифрованих бібліотечних колекцій, електронні журнали, електронні конференції, електронні архіви (свої або інституцій, підроділом яких вони є, наприклад університетів). Так, станом на квітень 2018 р., університетськими бібліотеками в Україні підтримується близько 90 інституційних репозитаріїв. Усі інформаційні ресурси, що виробляються бібліотеками, активно використовуються їхніми користувачами. У цьому разі видавці є не конкурентами, а партнерами бібліотек.

Наступний елемент – «дистриб'ютори/розповсюджувачі» інформаційних ресурсів. Це: комерційні фірми (книготорговельні фірми; передплатні агенції; книжкові магазини (звичайні та інтернет-магазини); провайдери баз даних; власники/утримувачі безкоштовних інформаційних електронних ресурсів, онлайн-сервісів тощо. Серед них компанії, що утримують пошукові системи (Google, Google-Scholar, Yahoo тощо). До «дистриб'юторів/розповсюджувачів» інформаційних ресурсів належать також бібліотеки.

Відмітною рисою, що відрізняє бібліотеки від комерційних розповсюджувачів, є те, що бібліотеки не продають ресурси споживачам, а позичають у користування на певний термін. Від розповсюджувачів, що пропонують ресурси безкоштовно, бібліотеки відрізняються тим, що систематизують та розповсюджують лише якісні авторитетні ресурси.

«Споживачі» є останньою ланкою в ланцюжку. Це люди, які мають потребу в релевантній інформації з авторитетних джерел. Активний розвиток інформаційних технологій привів до масових змін у структурах інформаційного споживання. Змінилися очікування суспільства та користувачів щодо доступу до інформації, у тому числі через бібліотеки. Користувач потребує отримати необхідну інформацію з мінімальною затратою часу в комфортних умовах. Це спонукало до відповідних змін у кластері та у взаємодії елементів екосистеми бібліотек. З'явилися нові форми видавництва (електронне видавництво) та видавничої продукції (електронні книжки та періодика, бази даних тощо). У розповсюдженні інформаційних ресурсів також відбулися зміни. Серед «дистриб'юторів/розповсюджувачів» виділився новий клас (окрім книготорговельних фірм та передплатних агенцій) – провайдери баз даних. Це можуть бути як самі видавці, які пропонують доступ до реферативних та повнотекстових баз даних книжок, журналів, «сірої» літератури, так і агрегатори – компанії, які пропонують «споживачам» інформаційний контент кількох чи багатьох видавців, універсальний чи за певною тематикою. «Споживачі» можуть отримати

інформацію безпосередньо від них, придбавши чи передплативши персональний доступ до необхідних ресурсів. Однак в Україні це не є поширеною практикою. Багато інформації є у вільному доступі в мережі інтернет (повнотекстові книжкові та періодичні ресурси, аналітичні огляди тощо), і чимало з того, що раніше треба було купувати або позичати в бібліотеках, зараз можна отримати в інтернеті безкоштовно. Проте велика кількість якісної інформації в інтернеті перемішана з неякісною, і щоб знайти, її «споживачам» необхідно докласти багато зусиль. Бібліотеки в цьому разі відіграють роль «фільтрів», які відбирають, систематизують та пропонують «споживачам» перевірену якісну інформацію.

Назагал можемо констатувати, що активний розвиток інформаційних технологій впливає на швидкі зміни у кластері інформаційних ресурсів. Це стосується як споживання інформаційних ресурсів, так і виникнення нових та послаблення (чи навіть відмирання) наявних «постачальників» ресурсів для створення, «виробників» та «розповсюджувачів» інформаційних ресурсів.

Отже, можемо визначити діяльність бібліотек в їх екосистемі у кластері інформаційних ресурсів: бібліотеки в ролі «виробників» інформаційних ресурсів створюють якісні авторитетні інформаційні ресурси для «споживачів» – людей, які мають потребу в релевантній інформації з авторитетних джерел; бібліотеки в ролі «дистриб'юторів/розповсюджувачів» інформаційних ресурсів забезпечують швидкий, легкий і зручний доступ до якісної релевантної інформації для «споживачів» – людей, які мають потребу в релевантній авторитетній інформації. При цьому бібліотеки співпрацюють на партнерських засадах із «постачальниками» ресурсів для виробництва, іншими «виробниками» та «дистриб'юторами/розповсюджувачами» інформаційних ресурсів для досягнення спільних цілей у забезпеченні «споживачів» необхідною якісною достовірною інформацією та успіху власних організацій.

Вказуючи на можливі категорії учасників екосистеми у кластері інформаційних ресурсів, варто відзначити, що в конкретній екосистемі бібліотека може бути як звичайним учасником, який взаємодіє з іншими учасниками на партнерських засадах, щоб створити та надати споживачам інноваційну цінність, так і лідером, який задає тон та правила взаємодії учасників екосистеми.

Детально приклад екосистеми бібліотеки у кластері змістовного дозвілля нами охарактеризовано в окремій публікації [31].

Варто зазначити, що екосистема кожної бібліотеки є унікальною, оскільки йдеться не лише про екосистему, яка працює на створення та донесення до споживачів певної інноваційної цінності, а й про те, що набір учасників кожної екосистеми є індивідуальним залежно від внутрішнього контексту та зовнішніх суспільних чинників, які впливають на конкретну бібліотеку.

Сегментація ринку споживачів – інструмент стратегічного маркетингу, застосування якого в підпроцесі стратегічного аналізу дозволяє виявити цільову групу споживачів (ключових клієнтів) для основного продукту, цінності, об'єднаних певними ознаками та однаковими потребами. Ф. Котлер та Ф. Фокс акцентують увагу на необхідності «сегментувати ринок, вибрати певний його сегмент і позиціонувати на ньому пропоновану цінність» [123, с. 104]. Сегментація споживачів дозволяє бібліотекам виявити однорідні групи споживачів, які мають однакові потреби, та ті можливості, які має бібліотека, щоб якнайкраще задовольнити ці потреби та створити й надати споживачам відповідні цінності. Визначення основного сегмента споживачів проводиться за певними критеріями. Зазвичай аналізують географічний, психографічний, демографічний та поведінковий критерії [123]. У кожному з критеріїв враховують певні фактори відповідно до галузі та особливостей діяльності організації. Основи сегментації споживачів бібліотеками викладено в роботах В. Ключєва та О. Ястребової [100], Л. Боброва [24], І. Давидової [63], Н. Поттера [398], В. Фернандеза Марсіала [318],

С. Ростовцева [198] та ін. Ми погоджуємося з думкою цих дослідників, які вказують, що визначення цільових груп споживачів продуктів та послуг бібліотеки є обов'язковим елементом управління бібліотекою.

Нагадаємо, що терміном «споживач» ми позначаємо серед «зовнішніх клієнтів» «ключового клієнта», як зазначено нами в підрозділі 1.2, на створення цінності для якого спрямовані всі бізнес-процеси загалом. У результаті бізнес-процесів створюється вихідний продукт, який і є основним. Фактори, які необхідно враховувати для цільової сегментації споживачів бібліотек, наведено в табл. 3.1.

Табл. 3.1.

Фактори цільової сегментації споживачів бібліотек

Критерій сегментації	Фактори сегментації
Географічний	Регіон
	Населений пункт за величиною (з кількістю населення)
Психографічний	Суспільний клас
	Спосіб життя
	Тип особистості
Демографічний	Стать, вік, національність
	Освіта
	Рід занять
Поведінковий	Привід для споживання продукту
	Потреби
	Інтенсивність споживання
	Ступінь прихильності
	Ступінь готовності споживати продукт
	Ставлення до продукту, що пропонується

Наведемо приклад цільової сегментації споживачів університетської бібліотеки міста Києва для основного продукту «середовище, що сприяє дослідженню, навчанню та викладанню». Географічний критерій: проживають у Києві (населення Києва близько 5 млн) – 90 %, мешкають у приміській зоні – 8 %, проживають в інших містах України та закордоном –

2 %. Психографічний критерій: активно займаються самоосвітою – 80 %, займаються самоосвітою час від часу – 15 %; не займаються самоосвітою взагалі – 5 %; соціально активні – 70 %, соціально пасивні – 30 %; новатори – 80 %, традиціоналісти – 20 %; зацікавлені у саморозвитку – 70 %, не задумуються про саморозвиток – 30 %. Демографічний критерій: науковці – 60 %; студенти – 75 %, аспіранти – 10 %, викладачі – 10 %, інші – 5 %; українці – 90 %, іноземці – 10 %; молодь від 18 до 35 років – 80 %; особи від 36 до 55 років – 15 %; люди від 56 до 70 років – 4, 5 %; підлітки до 17 років – 1 %, старші 70 років – 0,5 %. Поведінковий критерій: відвідують щодня – 50 %, відвідуватимують не рідше ніж раз на тиждень – 30 %; відвідують рідше, ніж раз на тиждень – 15 %, користуються бібліотекою лише віддалено – 5 %; користуються бібліотекою через інтернет – 80 %; мають потребу в релевантній якісній інформації – 95%; мають потребу в комфортному фізичному просторі – 95%; мають потребу в доступі до інтернету – 70 %; мають потребу в спеціальному обладнанні для проведення заходів – 20 %.

Отже, основним сегментом споживачів продукту середовище, що сприяє дослідженню, навчанню та викладанню» в університетській бібліотеці Києва є молодь віком від 18 до 35 років, студенти, дослідники, які проживають у Києві, активно займаються самоосвітою, соціально активні, новатори (активно цікавляться і сприймають усе нове та прогресивне), зацікавлені у саморозвитку, переважно українці, які будуть регулярно (щодня та/або не рідше ніж раз на тиждень) відвідувати бібліотеку, активно користуються бібліотекою через інтернет, мають потребу в релевантній якісній інформації, комфортному фізичному просторі та в доступі до інтернету.

Установлюючи взаємозв'язки та простежуючи впливи на бібліотеку як виробничу та відкриту соціокомунікаційну систему зовнішніх географічних, демографічних, психографічних та поведінкових суспільних чинників, сегментація ринку споживачів допомагає визначити ключового клієнта бібліотеки та уточнити складники основного продукту. Це, у свою чергу,

разом з визначенням основного продукту та портфеля послуг, допомагає фокусуватися та збільшує можливості окремої бібліотеки визначитись з ефективними маркетинговими елементами стратегії та краще адаптуватися до ринкових умов та інших суспільних змін.

Ще одним важливим інструментом для розроблення та реалізації дієвої стратегії бібліотеки є оцінювання ресурсів бібліотеки, що допомагає врахувати стан та умови постачання зовнішніх ресурсів, необхідних для створення продукту. Аналіз економічних ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних [210]) бібліотеки як виробничої відкритої соціокомунікаційної системи здійснюють у підпроцесі стратегічного аналізу. Важливо визначити, хто постачає ті чи інші ресурси для створення основного продукту бібліотеки та які є ризики в їх постачанні. Необхідно також визначити шляхи подолання ризиків у постачанні продуктів. Це дозволить бібліотеці ефективно використати ресурсний потенціал, адаптуватися до ринкових умов та бути життєздатною як соціальний інститут відкритого інформаційного суспільства.

Ми пропонуємо оцінювати такі групи ресурсів: приміщення (будівля); матеріали та обладнання (книжки, техніка, меблі тощо); фінансові ресурси (гроші); трудові ресурси (працівники); нематеріальні ресурси (програмне забезпечення, бази даних, імідж тощо). Ресурси оцінюються та ранжуються у порядку від найбільш критичного для успішної діяльності конкретної бібліотеки.

Оцінюючи ресурси бібліотек, можна констатувати, що найкритичнішою для всіх бібліотек є наявність у достатній кількості фінансових ресурсів, необхідних як для підтримки операційної діяльності, так і для впровадження нововведень. Бібліотеки є неприбутковими організаціями та мають низький рівень фінансування від держави чи місцевої влади. Стабільно кошти виділяються лише на заробітну платню та комунальні послуги. Платні послуги, які надаються бібліотеками, організовані на принципах самокупності та, у більшості випадків, не

спрямовані на заробляння грошей. Тобто основними постачальниками фінансових ресурсів для бібліотек є держава або місцева влада, які не надають їх у достатній кількості. Тому бібліотекам необхідно проводити системну активну діяльність із залучення коштів з інших джерел: від грантових програм, спонсорів та благодійників. Таким чином, бібліотеки можуть розширити коло постачальників фінансових ресурсів: держава, місцева влада, грантодавці (міжнародні та українські громадські організації, фонди, програми, які фінансують проекти, спрямовані на розвиток освіти, науки, культури, громадянського суспільства тощо), спонсори (приватні особи та комерційні організації, які виділяють кошти на соціальні проекти, зокрема на підтримку бібліотек), благодійники (благодійні фонди, організації та приватні особи, які здійснюють фінансову підтримку освіти, науки, культури, громадянського суспільства тощо, організації та приватні особи, безпосередньо пов'язані з бібліотекою).

Наступними за критичністю є трудові ресурси (працівники), оскільки саме від того, чи має бібліотека достатню кількість висококваліфікованих працівників, здатних створювати продукт та реалізовувати визначені стратегією пріоритети, залежить ефективність діяльності бібліотеки. У цій позиції необхідно оцінити, чи має бібліотека достатню кількість працівників та наскільки їхній фаховий рівень відповідає потребам. Варто відзначити, що постачальниками кваліфікованих спеціалістів бібліотечної справи на ринок праці в Україні є 6 ЗВО III–IV рівнів акредитації, 19 ЗВО I–II рівнів акредитації та 4 інститути післядипломної освіти й центри безперервної освіти, які діють на базі ЗВО III–IV рівнів акредитації [21]. Загрозою від постачальників ресурсу є те, що навчок та знань, що їх отримують спеціалісти в навчальних закладах, недостатньо для сучасної інноваційної діяльності бібліотеки. Виходом у цьому разі може бути створення в бібліотеці якісної системи підвищення кваліфікації та залучення нових висококваліфікованих фахівців.

У сучасних умовах для бібліотек також критично необхідними є фахівці, компетентності яких не забезпечуються бібліотечною освітою, наприклад маркетологи, проектні менеджери, фахівці зі зв'язків з громадськістю. Вважаємо, що вийти із такої ситуації можливо залучаючи до бібліотеки галузевих фахівців та, у разі обов'язкової вимоги щодо фахової освіти, направляючи їх на навчання за бібліотечним напрямком. Крім того, бібліотекарів можна посилати на навчання для отримання необхідних небібліотечних компетентностей.

У бібліотеках також бракує фахових ІТ-спеціалістів. І хоча на ринку достатньо кваліфікованих ІТ-фахівців, їх складно залучити до бібліотек. Причиною є невисока, порівняно з ринком ІТ, заробітна платня. Для утримання кваліфікованих ІТ-фахівців у бібліотеках можуть залучатися позабюджетні кошти з грантових проектів від спонсорів чи благодійників. Розглядаючи трудовий ресурс як критичний для бібліотек, наголошуємо на тому, що в управлінні персоналом бібліотеки застосовується підхід не «людського ресурсу», а «людського капіталу», коли основним вектором є постійне навчання та розвиток потенціалу працівників бібліотеки.

Критичними для бібліотек є також такі нематеріальні ресурси: спеціальне програмне забезпечення (ІТ-системи), яке використовується в автоматизації технологічних процесів, створенні електронних ресурсів, надання послуг тощо; бази даних, що представляють електронні інформаційні ресурси та імідж бібліотеки. Спеціальне програмне забезпечення використовується кожним із працівників бібліотеки щодня. Значна кількість послуг бібліотек також надається за допомогою спеціального програмного забезпечення, і без його використання взагалі неможлива діяльність бібліотеки. Основними ІТ-системами автоматизації бібліотечної технології, необхідними для реалізації стратегії, є: автоматизована бібліотечна інформаційна система (АБІС) для роботи з традиційними ресурсами; програмне забезпечення для роботи з електронними ресурсами; програмне забезпечення для роботи з

оцифрованими ресурсами; система пошуку для доступу користувачів до ресурсів бібліотеки.

Загрозами від постачальників цього нематеріального ресурсу є незначна кількість постачальників, що пропонують ресурс достатнього рівня, відповідно, досить висока ціна як придбання програмного забезпечення, так і щорічної його підтримки (або його передплати). Варіантом противаги впливу постачальників може бути використання бібліотеками програмного забезпечення з відкритим кодом. Однак це можливо лише за умови наявності власного висококваліфікованого ІТ-фахівця, який зможе початково правильно налаштувати програмне забезпечення та буде постійно допрацьовувати й підтримувати його. Інший варіант – залучення додаткових фінансових ресурсів для придбання, впровадження та підтримки комерційного програмного забезпечення.

Забезпечення доступу до наукових повнотекстових та реферативних баз даних для користувачів також є критичним для бібліотек. Основними постачальниками є комерційні фірми та видавництва. Загалом на ринку є велика кількість наукових баз даних, однак ціна на такі ресурси є висока. Серед шляхів подолання ризиків варто відзначити активне залучення до бібліотечної колекції якісних ресурсів відкритого доступу, яких з кожним роком з'являється все більше, та залучення додаткових фінансових ресурсів для придбання комерційних наукових баз даних.

Серед нематеріальних ресурсів важливим також є імідж бібліотеки як в суспільстві, так і серед професійної спільноти. Позитивний імідж інноваційної та сучасної бібліотеки створюється, окрім якісно наданих послуг та сервісності, також через використання кращих управлінських та організаційних практик, застосування інноваційних технологій, маркетингових і рекламних засобів.

Матеріали й обладнання – друковані книжки, періодика тощо, комп'ютерне та інше обладнання – використовуються в усіх бізнес-процесах бібліотеки. Загалом, усі матеріали та обладнання впливають на якість

створюваного продукту. Постачальників цього ресурсу є велика кількість – як в Україні, так і за кордоном. Це видавництва, книготорговельні фірми, передплатні агенції, магазини роздільної торгівлі, інтернет-магазини, фірми з продажу техніки та спеціального обладнання тощо. Основними загрозами від постачальників матеріалів та обладнання є, по-перше, невчасна доставка або недоставка необхідних матеріалів і, по-друге, неякісні матеріали. Такі загрози виникають через обов'язкове проведення тендерів на матеріали та обладнання, де основним критерієм є низька ціна. У такому разі бібліотекам складно сформувати якісну сучасну колекцію інформаційних ресурсів, оскільки вони не можуть самостійно обирати постачальників та не можуть оперативного реагувати на появу нових ресурсів. Бібліотеки проводять активну кампанію та співпрацюють з органами влади, щоб вивести закупівлю книжок та періодики з тендерних процедур. Доти, доки цього не буде досягнуто, найбільш ефективним запобіжником для подолання цих ризиків є залучення недержавних коштів та благодійників, які дарують бібліотекам необхідні видання та обладнання.

Більшість бібліотек мають достатньо приміщень, до того ж, значна кількість бібліотек розміщується в окремих будівлях. Однак, у багатьох випадках приміщення потребують капітального ремонту та редизайну, що вимагає великих фінансових витрат, які можуть бути покриті залученням додаткових позабюджетних ресурсів.

Наведене нами оцінювання ринків ресурсів є загальним і може бути застосовано для більшості бібліотек. Однак, кожна бібліотека має свій контекст, зовнішні та внутрішні умови, тому оцінювання економічних ресурсів, визначення основних постачальників, загроз від постачальників та їх подолання є індивідуальним для кожної бібліотеки.

Наведені та проаналізовані нами в цьому розділі спеціальні інструменти стратегічного управління не є обов'язковими або виключними для використання бібліотеками. Однак ми рекомендуємо їх застосовувати, адже більшість з них успішно використовуються на практиці бібліотеками:

ЗСП, сценарне планування, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, сегментація ринку споживачів. Інші (SWN-аналіз, визначення складників основного продукту та портфеля послуг, оцінювання ресурсів, клієнтський ряд, визначення екосистеми), на нашу думку, є перспективними для застосування в бібліотеках, оскільки продемонстрували свою ефективність у багатьох комерційних, некомерційних та державних організаціях, а деякі з них (ЗСП, PEST-аналіз, SWOT-аналіз SWN-аналіз, сегментація ринку споживачів, оцінка ресурсів, клієнтський ряд) пройшли апробацію в НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського.

Усі із зазначених інструментів демонструють взаємозв'язки між елементами внутрішнього та зовнішнього середовища бібліотеки як складної відкритої соціокомунікаційної системи, допомагають будувати та реалізовувати ефективні стратегії, сприяють розвитку бібліотеки та утвердженню її позиції в суспільстві як соціального інституту, який відіграє значущу роль у розбудові відкритого інформаційного суспільства. Результати застосування всіх описаних вище інструментів стратегічного аналізу та визначення границь діяльності бібліотеки використовуються в ЗСП для розроблення стратегічних цілей у межах підпроцесу «визначення та розроблення стратегії бібліотеки», визначення ініціатив/завдань для досягнення цих цілей та складання стратегічного плану в межах підпроцесу «впровадження та реалізація стратегії». Результати визначення клієнтського ряду, екосистеми бібліотеки та оцінка ринку споживачів використовуються в ЗСП для уточнення стратегічної ідеї в межах підпроцесу «визначення та розроблення стратегії».

3.3 Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні бібліотеками

Як ми зазначали раніше, майже одразу, як Р. Каплан та Д. Нортон запропонували ЗСП як систему стратегічного управління, її почали використовувати й бібліотечно-інформаційні установи. Так, у 1997–1998 рр. ЗСП було використано як основу під час розроблення стратегії на 1999–2001 рр. Академічного інформаційного сервісу Університету Преторії в Південній Африці. При цьому було здійснено індивідуальну адаптацію класичної моделі ЗСП Р. Каплана та Д. Нортон для комерційних організацій (Дод. Г, рис. 1): стратегічну перспективу «фінанси» було розділено на дві: «партнерство» та «ресурси». Для впровадження ЗСП у процес стратегічного управління Академічного інформаційного сервісу було залучено бізнес-консультанта, який проводив навчання працівників сервісу та супроводжував весь процес: розроблення стратегії, її комунікування всередині організації та назовні, оцінювання досягнення цілей за визначеними показниками (Х. Піенар та С. Пенжорн [394]).

Вартим уваги є досвід застосування ЗСП німецькими бібліотеками в межах проекту із впровадження інтегрованої системи управління якістю для академічних бібліотек, який реалізовувався у 1999–2001 рр. Участь у проекті взяли Університетська та регіональна бібліотека (Мюнстер), Баварська державна бібліотека (Мюнхен), Державна та університетська бібліотека (Бремен). Учасники проекту відзначають, що ЗСП представляє стратегічну перспективу організації (візію, місію, стратегічні цілі) у системі показників ефективності, що охоплює всі важливі напрями діяльності бібліотеки: фінанси, користувачів, внутрішні процеси та роботу з удосконалення. Особливістю ЗСП є також те, що вона застосовується в управлінні і стратегічного, й операційного рівня. Система поєднує фінансові та нефінансові, вхідні та вихідні дані, зовнішнє середовище (установи, що фінансують організацію, користувачі) та внутрішнє середовище (процеси, персонал), цілі і заходи для їх досягнення, причини і наслідки. У ході проекту

класичну модель ЗСП Р. Каплана та Д. Нортона для комерційних організацій було адаптовано для академічних бібліотек, а нефінансову перспективу «користувачі» висунуто на перше місце, адже бібліотеки працюють, насамперед, не для того, щоб отримати прибуток, а щоб якнайкраще обслужити своїх користувачів. Ці та інші особливості впровадження ЗСП як основи стратегічного управління в академічних бібліотеках Німеччини представлено К. Цейною [294] та Р. Поллом [396, 397].

Від 2001 р. ЗСП використовується багатьма бібліотеками по всьому світу, та найбільш поширеною вона є в бібліотеках Північної Америки. Зі ЗСП тут працюють як окремі університетські та публічні бібліотеки, так і бібліотечні консорціуми. Першою впроваджувати ЗСП розпочала бібліотека Університету Вірджинії. ЗСП допомогла бібліотеці оптимально організувати оцінювання ефективності діяльності, використовуючи невелику кількість ретельно відібраних індикаторів, узгоджених зі стратегією. ЗСП дає можливість підвищити контроль над статистичними операціями, а також покращити визначення стратегічних цілей та ініціатив і відстежити їх досягнення й виконання. Важливою є зрозумілість і наочність ЗСП, яка візуалізує діяльність бібліотеки як назгал, так і за окремими перспективами.

Дж. Селф відзначає переваги та недоліки ЗСП. Серед недоліків автор називає те, що хоча ЗСП показує загальну картину «здоров'я організації», але не дає тривимірного зображення, хоча і вказує на проблеми, але не на шляхи їх вирішення. У цьому ми не можемо погодитися із Дж. Селфом. З одного боку, правильним є те, що в стратегічних цілях, визначених у ЗСП, відображаються проблеми/виклики, які стоять перед бібліотекою в досягненні загальної мети, виконанні місії. Однак, на нашу думку, стратегічні цілі та ініціативи, які визначаються для їх досягнення, у своїх причинно-наслідкових зв'язках чітко вказують шляхи вирішення проблем/подолання викликів. Серед недоліків ЗСП Дж. Селф також виділяє тенденцію до призначення великої кількості показників, що розмиває картину та збільшує навантаження під час збирання та оброблення даних. Ми погоджуємося з

тим, що не потрібно призначати велику кількість показників, бажано, щоб їх було не більше 5. Серед позитивних сторін дослідник називає те, що ЗСП робить мислення більш чітким і сфокусованим, дає змогу виокремити найважливіші напрями в роботі бібліотеки і дозволяє досягти максимального успіху. Визначаючи якість обслуговування користувачів як пріоритет, можна побачити, що завдяки ЗСП досягнення успіху в цьому напрямі цілком реальне і пов'язано та великою мірою залежить від дій у перспективах «фінанси», «внутрішні процеси» та «майбутнє», що демонструє взаємозв'язок та взаємозалежність окремих елементів бібліотеки як відкритої соціокомунікаційної системи між собою та із зовнішнім середовищем (Дж. Селф) [415, 416].

Досвід оновлення процесу стратегування на основі ЗСП бібліотеки Університету Співдружності Вірджинії демонструє спроможність ЗСП як системи стратегічного управління. Особливістю ЗСП у цій бібліотеці стало те, що перспективу «фінанси» було розміщено найнижче, що вказує на те, що базою для досягнення визначених цілей у всіх наступних перспективах є наявність у достатній кількості фінансових ресурсів (С. Патак [391]). Така адаптація ЗСП під контекст бібліотеки підтверджує гнучкість ЗСП як стратегічного інструменту.

Заінтересованість університетських бібліотек ЗСП спонукала Асоціацію дослідницьких бібліотек (ARL) у 2009 р. започаткувати дворічний пілотний проект з упровадження в університетських бібліотеках США і Канади ЗСП (М. Кирілідоу [364]), (В. Левіс, С. Гіллер, Е. Менгел і Д. Толсон [288]) та ін. Загалом у проекті взяли участь 12 бібліотек. Особливістю реалізації проекту можна назвати те, що в більшості бібліотек було визначено спільні стратегічні цілі. На нашу думку, це обумовлено, насамперед, тим, що основні напрями діяльності всіх університетських бібліотек пов'язані з підтримкою освітнього та наукового процесів в університетах. Особливу увагу було приділено кількості показників, щоб їх не було забагато, але щоб вони в комплексі відображали результат

досягнення визначеної цілі. Бібліотеки-учасники проекту визначили від 4 до 2 показників для однієї стратегічної цілі. Як показав цей досвід впровадження ЗСП, однією з ключових особливостей упровадження ЗСП є те, що розроблення і стратегії назагал, і стратегічних цілей та показників безпосередньо пов'язано з місією бібліотеки.

М. Рейд, вивчаючи потенціал ЗСП для університетських бібліотек, звертає увагу на її стратегічну природу. Автор вказує, що ЗСП доповнює нефінансовими індикаторами фінансову звітність бібліотек, ставить «показники-драйвери» та вимірювання результатів у причинно-наслідкову залежність. Такий підхід дозволяє передбачити майбутні результати й керувати стратегією бібліотеки. На думку М. Рейд, ЗСП може використовуватись для визначення цінності послуг та фінансової відповідальності. Особливістю застосування ЗСП в університетських бібліотеках є те, що через показники, сфокусовані на стратегічних цілях, можна перевірити, яку роль відіграють бібліотеки в університетах як знаннєві мережеві середовища, що підвищують якість освіти [405].

Публічні бібліотеки США також застосовують ЗСП як стратегічний інструмент. Проект із впровадження ЗСП у понад 30 бібліотеках підтвердив корисність ЗСП у тому, щоб представити цінність публічних бібліотек як соціальних інститутів та їхню роль у суспільстві та місцевих громадах. Як стратегічний комунікаційний елемент бібліотеки, що є відкритою соціокомунікаційною системою, ЗСП переводить візію і стратегію в конкретні дії працівників бібліотеки. Вибір правильних показників дає можливість демонструвати, наскільки бібліотека успішно реалізовує свою стратегію. Тобто ЗСП стає інструментом стратегічного управління, а не лише новою формою моніторингу ефективності діяльності бібліотеки (Дж. Метьюз [371]).

Застосування ЗСП в 9 бібліотечних консорціумах Міжнародної коаліції бібліотечних консорціумів (ICOLC), які мають різний тип, місію, цілі, завдання, кількість членів тощо, демонструє спроможність ЗСП і як

інструменту оцінювання ефективності діяльності консорціуму, і як системи стратегічного управління. Адже, незважаючи на відмінності, основними завданнями всіх консорціумів є підвищення якості послуг для своїх членів та створення і демонстрація своєї цінності для суспільства (К. Перрі, Дж. Селф [393]).

Вартим уваги є досвід застосування ЗСП як системи стратегічного управління в національних бібліотеках. Серед таких бібліотек, можна відзначити Королівську бібліотеку Данії, Національну бібліотеку Фінляндії, Німецьку національну науково-технічну бібліотеку, Національну бібліотеку Австралії та ін. Так, у Королівській бібліотеці Данії основною метою впровадження ЗСП як основи стратегічного управління стало створення кращих зв'язків між стратегічними цілями та щоденною роботою працівників бібліотеки. У цьому випадку ЗСП показала себе як система організаційного розвитку, яка допомагає здійснювати аналіз та простежувати причинно-наслідкові зв'язки і відповідно вносити корективи в організацію діяльності бібліотеки (К. Краруп [361, 362]). Досвід використання ЗСП як основи стратегічного управління в Німецькій національній науково-технічній бібліотеці розкрив потенціал ЗСП розвивати організаційну культуру, засновану на довірі (П. Дюрен [313]). У розробленні (2000–2001 рр.) та реалізації стратегії Національної бібліотеки Австралії було відзначено її основні особливості, які допомогли бібліотеці краще зосередитися на реалізації стратегічних напрямків, сфокусуватися на досягненні довгострокових цілей, пов'язати стратегічні напрями з бюджетним процесом та оцінити досягнення стратегічних напрямків (Дж. Камерон [292]). ЗСП була також визначена та застосована як ключовий інструмент у проекті стратегічної співпраці між національними бібліотеками Австралії та Сингапуру (Д. Кон [359]). Окрім Національної бібліотеки на початку 2000-х рр. застосовувати ЗСП у стратегічному управлінні стали три найбільші бібліотеки Австралії: бібліотека Центрального університету Квінсланда

[304], бібліотека Університету Бонда [305] та Державна бібліотека Квінсланда [422].

В Україні ЗСП лише починає застосовуватись бібліотеками. В 2012 р. на Четвертій міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми діяльності бібліотеки в умовах інформаційного суспільства» О. Василенко представила досвід НБУВ із розробки ЗСП бібліотечно-інформаційної діяльності у напрямі відображення її соціальної ефективності [39]. У цьому разі ЗСП використовується не як система стратегічного управління, а як система оцінювання ефективності діяльності бібліотеки.

В опитуванні, яке ми провели у 2016 р. для вивчення стану стратегічного управління в бібліотеках України, 15 бібліотек відповіли, що використовують ЗСП у стратегічному управлінні. Однак лише шість бібліотек для розроблення своєї стратегії залучали фахівця, який володіє інструментом, що його бібліотека використовувала у стратегічному управлінні, зовні і лише 2 бібліотеки вказали, що мають таких фахівців серед своїх працівників. Нами також не виявлено ні публікацій, ні інших джерел (наприклад, стратегій бібліотек), які б підтверджували використання ЗСП бібліотеками.

НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського стала однією з перших бібліотек в Україні, яка застосовує ЗСП як основу стратегічного управління. Розглянемо цей досвід детальніше.

З 2016 р. в бібліотеці було розпочато впровадження бізнес-процесу стратегічного управління, метою якого є повне перепроєктування бібліотеки як системи із функціональної в процесно-орієнтовану, яка буде успішною в довготерміновій перспективі. Відповідно кардинальні зміни торнулися усієї системи управління, за основу якої було взято модель процесно-орієнтованого управління (рис. 2.1). Стратегічне управління є спрямовувальним бізнес-процесом для всіх основних та забезпечувальних бізнес-процесів, впровадження якого базується на розробленій нами моделі бізнес-процесу стратегічного управління (рис. 2.2) та моделі ЗСП для

бібліотек (рис. 3.1). Метою початкового впровадження стратегічного управління є визначення, розроблення та ефективна реалізація стратегії розвитку НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського на 2017–2020 рр. Можемо констатувати, що повне впровадження бізнес-процес стратегічного управління в бібліотеці, включно з внесенням коректив у стратегічний план відповідно до результатів оцінювання реалізації стратегії протягом 2017 р., відбулося в період з початку 2016 р. по травень 2018 р. Однак повний цикл бізнес-процесу буде пройдено лише на початку 2021 р., коли буде оприлюднено результати реалізації стратегії за період 2017–2020 рр. Необхідно також відзначити, що новий цикл стратегічного управління буде розпочато до завершення попереднього в середині 2020 р., метою якого буде створення стратегії розвитку бібліотеки на наступний період та її успішна реалізація.

Початкове бачення проведення кардинальних змін було сформульовано директором бібліотеки, обговорено на загальних зборах колективу бібліотеки й стало відправною позицією для розроблення та реалізації стратегії розвитку НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського. Пізніше, після проведення стратегічного аналізу, це бачення було уточнено та сформульовано стратегічну ідею (візію, цінності, місію) бібліотеки.

Стратегічне управління, як будь-який інший бізнес-процес, має «керівника», який відповідає за результат цього бізнес-процесу, та «виконавців», які безпосередньо виконують конкретні дії в його межах. Безперечно, «керівником» стратегічного управління в НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського є директор, а до виконання окремих підпроцесів залучені інші працівники бібліотеки. Для кожного підпроцесу було призначено «виконавців». Усі підпроцеси, пов'язані зі створенням стратегії розвитку бібліотеки («стратегічний аналіз діяльності бібліотеки», «формулювання стратегічної ідеї бібліотеки» та «визначення і розроблення стратегії бібліотеки»), здійснюватимуть члени стратегічної робочої групи. У підпроцесі «впровадження та реалізації стратегії бібліотеки» підпроцеси

другого рівня «визначення індикаторів до цілей», «складання плану реалізації стратегії»; «доведення стратегічної ідеї, стратегії та плану реалізації стратегії до працівників» також виконуватимуть члени робочої групи, а в підпроцес «реалізація стратегії бібліотеки» включені всі працівники бібліотеки і їхня щоденна робота спрямована саме на це.

Підпроцес «оцінювання та контролю за реалізацією стратегії бібліотеки» в основному здійснюють працівники новоствореного Сектору аналізу та оцінювання Відділу науково-методичної роботи (перспективного розвитку). Моніторинг та оцінювання проводиться за визначеними показниками ЗСП, які порівнюються раз на рік із попереднім значенням. Рішення про внесення змін у стратегію та стратегічний план прийматиметься стратегічною групою. Остаточний контроль за реалізацією стратегії здійснює директор бібліотеки та звітує про це публічно.

До складу стратегічної робочої групи ввійшли: директор, два заступники директора, учений секретар, 4 завідувачі відділів, 3 провідні фахівці, керівники напрямів, 7 бібліотекарів, усього – 18 осіб. Після певної ротації робоча група налічувала 20 осіб. Залучення широкого кола осіб, не дуже обізнаних у стратегуванні, вплинуло на подовження терміну розроблення стратегії. Однак ми вважаємо, що це було правильним рішенням. Адже, коли стратегію розроблено, а зміни ініційовано самими працівниками, то вони будуть мотивованими та докладатимуть більше зусиль для досягнення результату. Важливим для успішного впровадження бізнес-процесу стратегічного управління стала регулярність стратегічних сесій (не менше двох разів на тиждень тривалістю від чотирьох до восьми годин), результатом чого став проект Стратегії розвитку Бібліотеки КПІ на 2017–2020 рр. Термін розроблення стратегії склав сім місяців, переведення її в план реалізації – три місяці, узгодження стратегії та плану реалізації зі службами університету – п'ять місяців.

До початку роботи над стратегічним аналізом та безпосередньо визначенням і розробленням стратегії було проведено навчання учасників

робочої групи, для вивчення ними сучасних підходів до управління та відповідних управлінських інструментів, які потім використовувались у процесі впровадження стратегічного управління. Навчання проведено за темами: загальна система процесно-орієнтованого управління бібліотекою, стратегічне управління бібліотекою, стратегічна ідея, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, оцінка ринків ресурсів, сегментація ринку споживачів, границі діяльності бібліотеки, клієнтський ряд, ЗСП та стратегія розвитку бібліотеки. Уперше в організаційний контекст бібліотеки введено поняття «клієнт». На засіданні робочої групи детально обговорювали різницю в термінах «читач», «користувач», «споживач» та «клієнт» бібліотеки. Терміном «клієнт» позначаються всі, кому бібліотека пропонує певні продукти та додану цінність. Було обговорено різницю між внутрішнім, зовнішнім та ключовим клієнтом, що пов'язано із застосуванням процесного підходу, а також уточнено розуміння понять і визначено вхідні та вихідні продукти бізнес-процесу стратегічного управління та його підпроцесів у НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського.

У проведенні стратегічного аналізу було застосовано SWOT-аналіз, PEST-аналіз, проведено оцінку ринків ресурсів, сегментацію ринку споживачів, визначення клієнтського ряду бібліотеки. Перед безпосереднім застосуванням конкретного управлінського інструменту учасники робочої групи повторно розглядали його особливості. Аналіз діяльності бібліотеки для подальшої роботи було представлено у вигляді робочих документів, окремо для кожного управлінського інструменту, який було застосовано.

Проведення глибокого аналізу, визначення границь діяльності бібліотеки, її клієнтів та доданої цінності, яку бібліотека створюватиме для кожного з них, сприяло більш чіткому усвідомленню, розумінню та кристалізації формулювання візії, цінностей та місії НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського усіма учасниками стратегічної групи.

На основі аналізу діяльності та стратегічної ідеї бібліотеки було визначено стратегічні цілі, досягнення яких дозволить утілити в життя

стратегічну ідею. У цьому підпроцесі вже безпосередньо використано удосконалену нами модель ЗСП для бібліотек (рис. 3.1). За кожною з перспектив (суспільство/університет, клієнти, фінанси, процеси, навчання та розвиток) визначено стратегічні цілі, логіку взаємозв'язку між якими унаочнено у карті стратегії (дод. Г, рис. 3). У перспективі «суспільство/університет» визначено дві стратегічні цілі: «Підвищення якості наукових досліджень Університету»; «Підвищення рівня підготовки бакалаврів, магістрів, PhD Університету». В перспективі «клієнти» визначено п'ять стратегічних цілей: «Підвищення якості підтримки дослідницької діяльності»; «Підвищення якості підтримки навчання та викладання»; «Комфортне фізичне середовище»; «Комфортне віртуальне середовище»; «Креативне комунікаційне середовище, що стимулює творення та впровадження інновацій». У перспективі «фінанси» визначено одну стратегічну ціль: «Бюджет зростання, достатній для операційної діяльності бібліотеки та впровадження інновацій». У перспективі «процеси» визначено чотири стратегічні цілі: «Реінжиніринг процесів та їх максимальна автоматизація»; «Оновлений «портфель послуг» з максимальним покриттям потреб клієнтів, які є їх «співтворцями»»; «Актуальна колекція інформаційних ресурсів на різних носіях»; «Систематичні залучені ресурси, достатні для основної діяльності Бібліотеки та нововведень». У перспективі «навчання та розвиток» визначено три стратегічні цілі: «Система розвитку персоналу, спрямована на підвищення кваліфікації та вироблення компетенцій, умотивованості та первісності»; «Ефективна комунікація»; «Системна наукова діяльність бібліотеки».

Формулювання кожної стратегічної цілі проводилося так, щоб у максимально короткій формі (до 10 слів) розкрити її суть, яка б була зрозумілою кожному працівнику бібліотеки. Цілі було розташовано у карті стратегії таким чином, щоб причинно-наслідкові зв'язки між ними представили логіку створення цінності та організацію бібліотеки як системи (дод. Г, рис. 3).

До кожної зі стратегічних цілей визначено один чи декілька показників, за якими визначається досягнення цих цілей. Було проаналізовано та зафіксовано, які з показників є «показниками-охоронцями»/«показниками результату», що показують та вимірюють досягнення певних стратегічних цілей, а які є «показниками-драйверами»/«показниками процесу», що взаємодіють зі стратегічними цілями іншої перспективи та запускають її в дію, впливаючи на результат її «показників-охоронців». Загалом до 15 цілей визначено 59 індикаторів, від 1 до 5 до однієї. Це як фінансові, так і нефінансові показники. Наприклад, фінансовий показник «Збільшення % витрат на удосконалення та нововведення» до цілі «Бюджет зростання»; нефінансовий показник «Збільшення середньомісячної кількості відвідувань веб-ресурсів Бібліотеки (веб-сайт, ЕІАКРІ, WEB-ОРАС, електронна бібліотека)» до цілі «Комфортне віртуальне середовище». Це є як кількісні, так і якісні показники. Наприклад, до цілі «Комфортне фізичне середовище» кількісний показник «Збільшення середньомісячної кількості відвідувань Бібліотеки (фізична присутність)» та якісний показник «Підвищення рівня фізичного комфорту користувачів у Бібліотеці». Показники, що відображають щорічне зростання рівня задоволеності різних категорій клієнтів або діяльністю бібліотеки в цілому, або конкретним напрямом її діяльності, призначені у всіх цілях перспективи «клієнти». Ці показники визначаються на основі щорічних опитувань.

Для кожного показника визначено значення та дату початкового відліку. Частина значень показників, датою початкового відліку яких є кінець 2016 р., було взято зі звіту роботи бібліотеки за 2016 р. (31 показників). Ще у 15 показників дата початкового відліку – кінець 2017 р., у 13 показників – кінець 2018 р. Таке відтермінування фіксування значень 47,5 % показників пов'язано з тим, що статистика, на основі якої визначаються ці показники, досі не велася, а в деяких випадках збирання даних потребує додаткових засобів або розроблення спеціальних рішень. Відповідальними за надання інформації для виведення значення конкретного індикатора є

керівники відповідних напрямів діяльності бібліотеки. Інформація за визначеними показниками фіксується в таблиці. Основні поля таблиці: стратегічна перспектива; ціль; індикатори-драйвери (назва); індикатори-охоронці (назва); значення індикатора ... рік; дата початкового відліку значення індикатора; статистичні значення (назва), необхідні для визначення значення індикатора; статистичні значення ... рік; відповідальні за надання статистики. Приклади фіксування значень різних за типом показників наведено в дод. 3 (табл. 1 і табл. 2).

До кожної стратегічної цілі визначено ініціативи (завдання), які необхідно реалізувати, щоб досягнути цілі. До переведення стратегії в площину стратегічного плану, в основу якого покладено відповідні ініціативи, окрім учасників робочої групи, були залучені керівники окремих напрямів діяльності бібліотеки, в яких реалізуються відповідні ініціативи. Стратегічний план на 2017–2020 рр. складено у формі таблиці з такими позиціями: стратегічні прерспективи; цілі; ініціативи (завдання); заходи; результати виконання заходів; індикатори досягнення результату; терміни виконання заходу; відповідальні за виконання заходів. Заходи, визначені у стратегічному плані, є основою для річних планів, які складаються керівниками підрозділів та напрямів роботи бібліотеки. Складати річні плани керівникам напрямів допомагають працівники новоствореного підрозділу бібліотеки – Сектору аналітично-статистичної роботи. Річні плани обговорювалися не лише адміністрацією бібліотеки з керівниками напрямів роботи, а й усередині кожного підрозділу його працівниками. У цих обговореннях були визначені чіткі орієнтири та зв'язок щоденної роботи працівників бібліотеки на досягнення конкретних стратегічних цілей і, відповідно, успішну реалізацію стратегії.

Варто зазначити, що певні кроки та заходи із провадження та реалізації стратегії було розпочато паралельно з її розробленням, одразу після проведення стратегічного аналізу та формулювання стратегічної ідеї. Оскільки було визначено, що основою для трансформації бібліотеки має

статі її перепроєктування в процесно-орієнтовану систему і одна зі стратегічних цілей визначена як «Реінжиніринг бізнес-процесів та їх максимальна автоматизація», з травня 2016 р. створено робочу групу з реінжинірингу процесів бібліотеки. До неї ввійшли адміністрація бібліотеки та декілька учасників стратегічної групи. Було складено такий план початкових заходів, які необхідно було здійснити до кінця 2016 року:

- 1) визначити основні та забезпечувальні бізнес-процеси верхнього рівня;
- 2) розробити нову організаційну структуру бібліотеки, яка б максимально збігалася з визначеними процесами;
- 3) розробити нові посадові вимоги, відповідно до необхідних компетенцій;
- 4) здійснити набір працівників до нових структурних підрозділів.

Більшість заходів було виконано. Однак не вдалося повністю набрати працівників на всі необхідні позиції, цей процес триває і нині. Також продовжується моделювання підпроцесів другого та третього рівнів. Участь у цьому беруть фахівець Сектору аналітично-статистичної роботи, керівники та працівники відповідних підрозділів, у межах яких здійснюється той чи інший бізнес-процес.

Наведемо ще кілька прикладів успіху та викликів у виконанні ініціатив для досягнення стратегічної цілі «Підвищення якості підтримки дослідницької діяльності» у перспективі «клієнти».

Ініціативу «Створити окремий структурний підрозділ, основною діяльністю якого є інформаційна та навчально-консультаційна підтримка освіти та досліджень Університету» на сьогодні виконано. Такий структурний підрозділ створено ще у 2016 р. й офіційно затверджено як Відділ інформаційної підтримки та досліджень у 2017 р. Оскільки ніхто із працівників бібліотеки не зміг очолити цей підрозділ, то керівника було запрошено ззовні й обрано на конкурсній основі. Однак досі цей підрозділ не є повністю укомплектований, відкрито вакансію головного бібліотекаря для підтримки наукових видань КПІ ім. Ігоря Сікорського. Саме фахова робота працівників підрозділу, нові послуги, які бібліотека надає дослідникам та

редакціям наукових видань, сприяє підвищенню авторитету бібліотеки серед науковців та адміністрації університету.

Ініціатива «Створити та розвивати систему відкритого доступу до найбільш запитуваної частини друкованої колекції Бібліотеки» перебуває у процесі виконання. У читальних залах бібліотеки відкрито вільний доступ читачам до найзапитуванішої літератури. Однак доступ здійснюється під наглядом бібліотекаря, оскільки систему захисту від несанкціонованого виносу книг у бібліотеці ще не впроваджено. У 2018 р. розроблено проект із впровадження технології RFID, що забезпечить, у тому числі, можливість повного відкритого доступу до фондів у читальних залах. Прораховано бюджет проекту та розпочато пошук коштів на його реалізацію.

Ініціатива «Продовжувати інтенсивний розвиток е-каталогу Бібліотеки через освоєння та застосування міжнародних стандартів, підвищення якості бібліографічних записів, ведення авторитетної бази даних та запровадження нових сервісів. Інтегрувати е-каталог в World Cat (світовий електронний каталог)» перебуває в процесі виконання. У 2017–2018 рр. робочою групою здійснено вивчення нового міжнародного стандарту правил каталогізації в онлайн-овому середовищі «Опис та доступ до ресурсів» (RDA), підготовлено методичні рекомендації із застосування RDA при каталогізації у форматі MARC 21 для бібліографічних даних, розроблено програму навчального курсу за темою «Міжнародні стандарти у створенні електронних каталогів» для навчання працівників бібліотеки та проводиться обговорення напрацьованих матеріалів у робочій групі. До кінця 2018 р. заплановано проведення навчання каталогізаторів, а з початку 2019 р. – ведення електронного каталогу за правилами RDA. Однак варто зауважити, що виконання цих заходів було кілька разів відтерміновано в часі.

Ініціатива «Створити та розвивати електронну бібліотеку на основі оцифрування найбільш цінної частини друкованого фонду. Інтегрувати електронну бібліотеку в міжнародні проекти World Digital Library та Europeana» також у процесі виконання. У 2017 р. розроблено проект

створення центру оцифрування рідкісних видань у НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського, який виграв конкурс та отримав фінансування від європейського фонду EAPConnect. Створено бета-версію електронної бібліотеки, а відкриття робочої версії планується до кінця 2018 р.

Якщо розглядати таким чином усі визначені ініціативи для реалізації стратегії, то можна констатувати, що викликом майже у всіх випадках є недотримання визначених у стратегічному плані та річних планах термінів. Причиною ж у більшості випадків є брак коштів та недостатні компетентності у працівників бібліотеки. Для вирішення цих проблем здійснюватиметься перерозподіл ресурсів бібліотеки відповідно до аналізу оцінювання реалізації стратегії у 2017–2018 рр.

Моніторинг та оцінювання реалізації стратегії проводять працівники Сектору аналітично-статистичної роботи за визначеною системою показників. На основі проміжного оцінювання та аналізу, який проводиться щороку, у стратегію та стратегічний план вносяться корективи. Так, за результатами оцінювання реалізації стратегії у 2017 році, були внесені корективи в розподіл ресурсів та в терміни виконання деяких ініціатив.

Отже, досвід впровадження бізнес-процесу стратегічного управління на основі ЗСП в НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського підтверджує ефективність як процесного підходу до управління бібліотекою, так і ЗСП як системи стратегічного управління.

Розглянемо особливості застосування елементів ЗСП у різних підпроцесах стратегічного управління та надамо певні рекомендації, які можуть бути використані іншими бібліотеками. Рекомендації складено на основі аналізу застосування ЗСП у бібліотеках та досвіду впровадження бізнес-процесу стратегічного управління на основі ЗСП у НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського.

Застосовуючи ЗСП як основу для впровадження бізнес-процесу стратегічного управління у бібліотеці, необхідно, передусім, зважати на те, що ЗСП спрямовує розроблення та реалізацію стратегії на досягнення

стратегічної ідеї. Цей взаємозв'язок простежується у формулюванні стратегічних цілей у певних напрямках. Зокрема, формулюючи цілі в напрямі «суспільство/спільнота» та «клієнти», треба мати на увазі, хто визначений як ключовий клієнт бібліотеки та який основний продукт бібліотека створює, щоб задовольнити його потреби. Відповідно, цілі в інших напрямках мають бути орієнтовані також саме на це та на візію бібліотеки. Жодна із цілей не має суперечити цінностям бібліотеки. Тому уточнення стратегічної ідеї проводять у підпроцесі «визначення та розроблення стратегії бібліотеки». Накреслюючи стратегічні перспективи, пропонуємо використати модель ЗСП, адаптовану нами для застосування в бібліотеках, однак визначальним у цьому є середовище конкретної бібліотеки. Розробляючи стратегічні цілі в підпроцесі «визначення та розроблення стратегії бібліотеки», їх необхідно корелювати зі стратегіями більших систем, до яких належить бібліотека. Наприклад, стратегія розвитку бібліотечної справи, стратегія розвитку університету, стратегія розвитку місцевої громади (села, міста тощо), стратегія розвитку регіону. Призначаючи для досягнення певних стратегічних цілей конкретні ініціативи (завдання), необхідно розуміти та намагатися зробити так, щоб виконання однієї ініціативи працювало на досягнення декількох цілей. Це дозволить ефективніше використовувати ресурси для реалізації стратегії.

Важливим елементом ЗСП є складання «карти стратегії», яка не лише візуалізує стратегію, а в якій відстежуються взаємозв'язки між стратегічними цілями. На цьому етапі в обов'язковому порядку необхідно перевірити, наскільки логіка діяльності бібліотеки, закладена в цю стратегію, спрямована на створення цінності для споживача, що відображено в місії. За необхідності можуть переглядатися та уточнюватися і клієнський ряд, і місія бібліотеки, і стратегічні цілі.

У підпроцесі «впровадження та реалізація стратегії», де проводиться переведення стратегії на операційний рівень, складається план реалізації стратегії (стратегічний план). Для досягнення кожної цілі також

визначаються ініціативи/завдання, заходи на реалізацію яких складають стратегічний план організації. На цьому етапі важливо здійснити обрахунок ресурсів, необхідних для виконання кожного заходу. У разі їх нестачі, необхідно або спрямувати ресурси на більш важливі заходи, ініціативи, цілі та відмовитися від інших, або знайти джерела залучення додаткових ресурсів на реалізацію відповідних заходів, ініціатив, цілей.

Визначивши індикатори до стратегічних цілей, необхідно зафіксувати точку відліку – початкове значення кожного показника, з яким здійснюватиметься порівняння значень показників у подальшому. Індикатори, за якими визначають успішність реалізації стратегії, варто включити в загальну систему оцінювання ефективності діяльності бібліотеки.

У підпроцесі «оцінка та контроль реалізації стратегії» проводиться моніторинг показників, значення яких зазвичай фіксується раз на рік, коли підбиваються підсумки річної діяльності бібліотеки, або двічі на рік, коли підводяться підсумки діяльності бібліотеки за півроку. На основі цих показників щороку здійснюється аналіз досягнення стратегічних цілей, на підставі чого вносяться корективи до стратегії та стратегічного плану, стратегічних цілей та показників до них. Таким чином, ЗСП є важливим засобом, який дозволяє бібліотеці гнучко реагувати на змінні умови й обставини, вносити відповідні корективи у свою діяльність, щоб досягати визначених цілей.

ЗСП може бути покладена в основу стратегічного управління бібліотеками та має перспективу впровадження в українських бібліотеках. Для успішного впровадження бізнес-процесу стратегічного управління на основі ЗСП у бібліотеках необхідно здійснити певні науково-практичні заходи, урахувавши ряд особливостей.

Як керівник бізнес-процесу стратегічного управління директор бібліотеки створює стратегічну робочу групу, чому передують спілкування директора бібліотеки з усім колективом, в межах якого виражається початкове бачення бажаного майбутнього бібліотеки, попередньо погоджене

всіма працівниками адміністрації бібліотеки. До складу цієї групи в обов'язковому порядку повинні бути включені директор та його заступники. Бажано, щоб до неї увійшли завідувачі відділів та керівники напрямів. До стратегічної робочої групи можуть входити й інші працівники бібліотеки, незалежно від їхніх посад. Обов'язковою умовою включення є особисте бажання та мотивація кожного учасника, оскільки це гарантує подальшу їх залученість у реалізацію стратегії та комунікування її колективу бібліотеки.

Для всіх учасників стратегічної робочої групи необхідно провести навчання, у процесі якого формується розуміння суті процесного підходу до діяльності бібліотеки, системи управління та місця в ній стратегічного управління. Учасники дізнаються, що являє собою безперервний циклічний бізнес-процес стратегічного управління на основі ЗСП та з яких підпроцесів він складається, що є вхідними та вихідними продуктами кожного з підпроцесів і хто є внутрішніми та зовнішніми клієнтами. Визначаються ролі керівника бізнес-процесу стратегічного управління та виконавців кожного із підпроцесів. Працівники бібліотеки, включені до стратегічної робочої групи, повинні ознайомитись та оволодіти всіма спеціальними засобами, які обрані для впровадження стратегічного управління. Навчання проводиться фахівцями, які мають знання зі стратегічного управління та володіють необхідними інструментами. Це може бути як залучений фахівець, так і працівник бібліотеки. Такі навчання проводяться на початку кожного нового циклу процесу стратегічного управління, оскільки може змінитися як склад робочої групи, так і набір інструментів, які будуть використовуватись.

Заходи в межах підпроцесів «стратегічного аналізу», «формулювання стратегічної ідеї» та «визначення та розроблення стратегії» здійснюються учасниками стратегічної робочої групи в межах стратегічних сесій. Бажано, щоб модерування цих сесій проводилося зовнішнім фахівцем або працівником бібліотеки, який володіє відповідними компетентностями. Важливо, щоб сесії проводилися не рідше одного разу на тиждень, відтак на

всі три підпроцеси, результатом яких стане стратегія розвитку бібліотеки, знадобиться від 3 до 6 місяців.

Для проведення глибокого аналізу середовища бібліотеки та визначення її границь діяльності в межах підпроцесів «стратегічного аналізу», «формулювання стратегічної ідеї» та «визначення та розроблення стратегії» необхідно знати і розуміти не лише взаємозв'язки та взаємовпливи зовнішніх умов, а й тенденцій як у бібліотечно-інформаційній галузі, так і в суміжних, зокрема в освіті, науці, культурі. На особливу увагу заслуговує відслідстеження трендів у розвитку інформаційних технологій, оскільки ІТ включені в усі сфери діяльності сучасної людини. Важливим аспектом для вивчення є інноваційний досвід бібліотек-лідерів, який може бути використано у своїй бібліотеці. За необхідності варто попередньо провести соціологічне дослідження (зазвичай у формі опитування) потреб споживачів, думки спільноти тощо.

Призначаючи показники до стратегічних цілей у підпроцесі «впровадження та реалізації стратегії бібліотеки», необхідно зважати на їх загальну збалансованість у межах стратегії: фінансові та нефінансові, кількісні та якісні, випереджаючі та запізнілі показники, представлення внутрішньої (перспективи «навчання і зростання персоналу», «основні процеси») та зовнішньої діяльності організації (перспективи «фінанси», «клієнти»), стратегії та операційної діяльності, цілей організації та особистих цілей її працівників. Необхідно звертати увагу на кількість показників і не використовувати їх надмірно, а також визначити методику вимірювання кожного показника та відповідального за це. Особливо важливо це для нестандартних показників, які не входять до стандартів ISO 2789:2013, ISO 16439:2014, ISO 11620:2014, IDT.

У переведення стратегії в площину стратегічного плану в межах підпроцесу «впровадження та реалізації стратегії» необхідно включити керівників окремих напрямів діяльності бібліотеки, в яких реалізуються відповідні стратегічні ініціативи, навіть якщо вони не були учасниками

стратегічної робочої групи. Це важливо, оскільки саме вони керуватимуть виконанням конкретних завдань для досягнення тих чи інших цілей.

Відповідальні виконавці за підпроцес «оцінювання та контроль реалізації стратегії» здійснюють і моніторинг показників, і дотримання термінів виконання стратегічних ініціатив, аналізують та за потреби готують пропозиції для стратегічної робочої групи, яка вносить відповідні корективи.

Українською важливою для успішної реалізації стратегії є налагоджена, чітка та регулярна комунікація на всіх рівнях та на всіх етапах впровадження стратегічного управління в бібліотеці. І стратегічна ідея, і стратегія, і стратегічний план, і результати реалізації стратегії мають доноситися та обговорюватись не лише на засіданнях стратегічної групи, а й на спеціальних зустрічах з усіма керівниками напрямів роботи, у підрозділах та на загальних зборах із працівниками бібліотеки. Комунікація має бути вибудована таким чином, щоб кожен працівник бібліотеки, виконуючи свою щоденну роботу, мав розуміння свого безпосереднього внеску в досягнення візії, виконання місії бібліотеки, а також орієнтувався на визначені цінності.

Здійснення усього комплексу запропонованих заходів із впровадження бізнес-процесу стратегічного управління бібліотекою на основі ЗСП дозволить українським бібліотекам створювати та реалізовувати сучасні дієві стратегії, бути потрібними своїм клієнтам (як користувачам бібліотеки, так і іншим зацікавленим сторонам), а отже – успішними в довготерміновій перспективі та оцінененими як суспільством, так і державою.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

На підставі результатів досліджень, викладених у третьому розділі дисертації, зроблено такі висновки:

1. Розглянувши класичні моделі ЗСП та їх застосування в бібліотеках, ми визначили базові елементи ЗСП, які необхідно використовувати бібліотекам при впровадженні бізнес-процесу стратегічного управління на основі ЗСП: розподіл стратегічних цілей, показників досягнення цілей («показники процесу» та «показники результату»), ініціатив/завдань та заходів з реалізації стратегії за відповідними перспективами/напрямами: клієнти, фінанси, бізнес-процеси, навчання та зростання персоналу. Карта стратегії, як елемент ЗСП, візуалізує стратегію бібліотеки, загальну логіку створення цінності для клієнтів, реалізації місії та причинно-наслідкові зв'язки між окремими стратегічними цілями в різних стратегічних перспективах.

2. Аналіз літератури та інших джерел, які представляють застосування ЗСП у бібліотеках (К. Цейнова, Р. Полл, Дж. Селф, С. Патак, М. Киріллідіу, В. Левіс, С. Гіллер, Е. Менгел, Д. Толсон, Л. Горовіц, Д. Мурак, Х. К'юріон, М. Рейд, Дж. Метьюз, К. Крапуп та ін.) показав, що ЗСП є ефективною і як основа стратегічного управління бібліотекою, і як система оцінювання діяльності бібліотеки та широко використовується на Заході як в окремих бібліотеках різних типів, так і в бібліотечних консорціумах. В українському бібліотекознавстві досі не було проведено комплексних досліджень ЗСП як основи стратегічного управління, а в українських бібліотеках ЗСП лише почала застосовуватися, зокрема в НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського.

3. Сутність ЗСП як дієвого інструменту та основи стратегічного управління бібліотекою проявляється через ряд характеристик, які підтверджуються застосуванням ЗСП у бібліотеках, зокрема в НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вона допомагає: впроваджувати трансформаційні зміни; уточнювати стратегічну ідею організації та пов'язувати її зі стратегією; чітко та коротко формулювати стратегію та переводити її в конкретні завдання; налагодити зв'язок стратегії з індивідуальною роботою кожного працівника,

переводячи її на операційний рівень; планувати розвиток організації та визначити показники, за якими можна його оцінювати; встановити ефективний стратегічний зворотний зв'язок, гнучко реагувати на зміни, коригувати стратегію та успішно її реалізовувати; мотивувати працівників до розробки та виконання стратегії; керувати стратегуванням як безперервним процесом.

4. Базуючись на класичних моделях та досвіді впровадження ЗСП на практиці, удосконалено та запропоновано для застосування бібліотекам модель ЗСП, яка складається із п'яти стратегічних перспектив: «суспільство/спільнота», де стратегічні цілі демонструють, яку позицію бібліотека займає в місцевій громаді та/або спільноті вищестоящої організації, професійній спільноті; «клієнти», яка показує, як бібліотека створює цінність для своїх клієнтів/ користувачів та задовольняє їхні потреби і очікування; «фінанси» – наскільки оптимально бібліотека використовує бюджет і яку позицію займає в очах сторін, які наповнюють цей бюджет (платники податків, спонсори, грантодавці та ін.); «основні бізнес-процеси» – які основні процеси необхідно удосконалити бібліотеці без перевищення бюджету для задоволення потреб клієнтів/користувачів та утвердження своєї позиції в суспільстві; «навчання та зростання» – як бібліотека повинна підтримувати свою здатність до змін та інновацій, щоб мати змогу удосконалювати основні бізнес-процеси та досягати успіху (реалізовувати свою стратегію, досягати візії, виконувати місію, дотримуючись цінностей). У центрі ЗСП розміщується стратегія бібліотеки, угорі – стратегічна ідея, на виконання якої спрямована ЗСП, стратегія і вся діяльність бібліотеки.

5. Аналіз стратегічних карт зарубіжних бібліотек та НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського підтвержує, що ЗСП є гнучкою системою та адаптується до умов конкретної бібліотеки. Це продемонстровано тим, що бібліотеки, визначаючи назви та порядок розташування стратегічних перспектив, виходять із власного контексту та можуть включати додаткові перспективи, змінювати їх

назви тощо. Контекстність та адаптивність ЗСП підтверджено також аналізом стратегічних цілей, індикаторів та ініціатив у перспективі «клієнти», які стосуються підтримки наукових досліджень у кількох університетських бібліотеках.

6. Розглядаючи ЗСП як основу безперервного циклічного бізнес-процесу стратегічного управління, ми пропонуємо використовувати елементи ЗСП у конкретних підпроцесах стратегічного управління. До підпроцесу «визначення та розроблення стратегії бібліотеки» належать такі елементи ЗСП, як «уточнення стратегічної ідеї», «визначення стратегічних перспектив», «розроблення стратегічних цілей», «встановлення причинно-наслідкових зв'язків (складання стратегічної карти)» та «обговорення кожного елемента із топ-менеджментом та працівниками»; до підпроцесу «впровадження та реалізація стратегії бібліотеки» – «визначення індикаторів до цілей і їх значень», «визначення ініціатив/завдань на досягнення стратегічних цілей», «визначення заходів для виконання ініціатив – складання стратегічного плану», «обговорення кожного елемента з топ-менеджментом та працівниками»; до підпроцесу «оцінка та контроль реалізації стратегії бібліотеки» – «моніторинг показників», «корективи стратегічного плану/стратегічних цілей/показників» та «обговорення кожного елемента з топ-менеджментом та працівниками». Таким чином, у трьох із п'яти підпроцесів процесу стратегічного управління напряду застосовується ЗСП. Підпроцес «формулювання стратегічної ідеї бібліотеки» також пов'язаний із ЗСП, оскільки в моделі ЗСП угорі розміщується саме стратегічна ідея.

7. Ефективність ЗСП як стратегічної системи та життєздатність удосконаленої моделі ЗСП для бібліотек доведена впровадженням безперервного циклічного бізнес-процесу стратегічного управління на її основі в НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського.

8. Розглянуті особливості застосування спеціальних управлінських інструментів у впровадженні стратегічного управління у бібліотеках, у їх

взаємозв'язку зі ЗСП як основою стратегічного управління демонструють ефективність застосування та перспективність їх використання українськими бібліотеками: у підпроцесі «стратегічного аналізу діяльності бібліотеки» – бенчмаркінг, SWOT, SNW, PEST, PESTLE, проведення сегментації ринку споживачів, оцінка ринку ресурсів тощо; у межах підпроцесів «стратегічний аналіз діяльності бібліотеки» та «визначення і розроблення стратегії бібліотеки» – сценарне планування. На основі результатів застосування цих інструментів у стратегічному аналізі діяльності бібліотеки в ЗСП уточнюється стратегічна ідея та визначаються стратегічні цілі бібліотеки.

9. Адаптовано для застосування в стратегічному управлінні бібліотекою бізнес-інструменти: методику клієнтського ряду (визначення меж діяльності, продукту, ключового клієнта, уточнення логіки створення цінності та побудови діяльності бібліотеки); кластерний підхід М. Портера та підприємницьку екосистему Дж. Ф. Мура для визначення екосистеми бібліотеки як співтовариства організацій та окремих осіб, учасників екосистеми, які взаємодіють на умовах співробітництва та взаємної вигоди та створюють продукти й доносять їх як цінність споживачам, досягаючи при цьому спільних цілей. Указано на їх взаємозв'язок із ЗСП. На основі результатів застосування цих інструментів у ЗСП уточнюється стратегічна ідея та визначаються стратегічні цілі бібліотеки.

10. Успішне впровадження бізнес-процесу стратегічного управління на основі ЗСП у бібліотеках вимагає здійснення ряду науково-практичних заходів, які мають певні особливості: донесення директором бібліотеки початкового бачення бажаного майбутнього бібліотеки, яке попередньо узгоджується з топ-менеджментом; створення стратегічної робочої групи, обов'язковою умовою включення до якої є особисте бажання та мотивація кожного учасника; навчання учасників робочої групи сучасних підходів до управління та стратегічного управління зокрема, визначених методик та інструментів стратегічного управління тощо (проводиться на початку кожного нового циклу процесу стратегічного управління); регулярні

стратегічні сесії для проведення стратегічного аналізу, формулювання стратегічної ідеї, визначення та розроблення стратегії, визначення стратегічних індикаторів, складання стратегічного плану, коригування всіх елементів стратегії та її реалізації; налагоджена, чітка та регулярна комунікація на всіх рівнях та на всіх етапах впровадження стратегічного управління в бібліотеці, для розуміння працівниками бібліотеки свого безпосереднього внеску та ролі в досягненні візії, виконанні місії бібліотеки та реалізації стратегії.

Основні матеріали розділу відображено у таких публікаціях:

1. Бруй О. Комплекс інформаційно-технологічних систем як інструмент успішної реалізації стратегії процесно-орієнтованої бібліотеки / О. Бруй // Вісн. Харк. держ. акад. культури. – 2012. – № 38. – С. 204–214.
2. Бруй О. Збалансована система показників – дієвий інструмент стратегічного управління бібліотеками: за матеріалами зарубіжних публікацій / О. Бруй // Бібліот. вісн. – 2015. – № 5. – С. 10–15.
3. Бруй О. Збалансована система показників як основа системи стратегічного управління у бібліотеках: теоретичні аспекти / О. Бруй // Вісн. Книжк. палати. – 2015. – № 10. – С. 26–30.
4. Бруй О. Змінитися не можна зупинитися: впровадження процесу стратегічного управління в Бібліотеці КПІ / О. Бруй // Наук.-практ. семінар «Стратегії розвитку бібліотек: від ідеї до втілення»: зб. тез. –Київ : УБА, 2017. – С. 4–11.
5. Бруй О. Моніторинг та оцінювання реалізації Стратегії розвитку Науково-технічної бібліотеки КПІ ім. Ігоря Сікорського / О. Бруй // Міжнар. наук. конф. «Бібліотека. Наука. Комунікація. Стратегічні завдання розвитку наукових бібліотек» (Київ, 3–5 жовтня 2017 р.). – Київ, 2017. – С. 7–11.
6. Бруй О. Стратегічне управління в українських бібліотеках: за результатами опитування / О. Бруй // Вісн. Книжк. палати. – 2017. – № 3. – С. 37–41.

7. Бруй О. Стратегія розвитку як основа управління бібліотекою / О. Бруй // Вісн. Книжк. палати. – 2018. – №3. – С. 36–40.
8. Стратегія розвитку Науково-технічної бібліотеки КПІ ім. Ігоря Сікорського: 2017–2020 рр. / уклад. Оксана Бруй ; Наук.-техн. біб-ка КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : Ліра-К, 2017. – 38 с.
9. Brui O. Implementation of strategic management based on the balanced scorecard in a university library / O. Brui // *Library Management*. – 2018. – Vol. 39, Iss. 8/9. – Pp. 530–540. – <https://doi.org/10.1108/LM-09-2017-0086>

ВИСНОВКИ

Застосувавши процесний підхід до стратегічного управління в загальній управлінській системі бібліотеки, що є складною відкритою соціокомунікаційною системою і соціальним інститутом, на предмет збалансованої системи показників як його основи, у процесі дослідження досягнуто мети дисертації та вирішено поставлені завдання, що дозволило дійти таких основних висновків.

1. З'ясовано стан наукової розробленості тематики збалансованої системи показників у стратегічному управлінні бібліотекою як соціокомунікаційною системою із застосуванням процесного підходу. Аналіз наукових праць та інших джерел показав, що в бібліотекознавстві активно застосовуються соціокомунікаційний, системний та процесний підходи до управління бібліотекою, його окремих підсистем, зокрема стратегічного управління. Основна увага дослідників зосереджена на застосуванні процесного підходу для впровадження реінжинірингу і менеджменту якості та для організації окремих напрямів діяльності бібліотеки. Попри значну кількість досліджень ЗСП як основи стратегічного управління та інших управлінських інструментів, бракує досліджень, де б елементи ЗСП та спеціальні управлінські інструменти розглядались комплексно в конкретних підпроцесах стратегічного управління, що є безперервним циклічним процесом у системі процесно-орієнтованого управління бібліотекою.

2. Уточнено та розширено поняттєвий апарат і терміносистему бібліотекознавства щодо процесного підходу, стратегічного управління, ЗСП та інших спеціальних управлінських інструментів. Уточнено ряд понять та термінів, які в їх смисловому значенні вже використовуються дослідниками та фахівцями бібліотечної справи: бізнес-процес, керівник бізнес-процесу, виконавець бізнес-процесу, вхідний продукт бібліотеки, вихідний продукт бібліотеки, клієнт бібліотеки, внутрішній клієнт бібліотеки, зовнішній клієнт бібліотеки, споживач бібліотеки, продукт бібліотеки, стратегічне управління

бібліотекою, стратегія бібліотеки, місія бібліотеки, візія бібліотеки, цінності бібліотеки, збалансована система показників, карта стратегії бібліотеки, сценарне планування, бенчмаркінг, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SNW-аналіз, сегментація ринку споживачів бібліотеки. Адаптовано та розглянуто такі поняття та терміни: процесно-орієнтоване управління бібліотекою, стратегічна ідея бібліотеки, клієнтський ряд бібліотеки, екосистема бібліотеки.

3. Розроблено та охарактеризовано моделі системи процесно-орієнтованого управління бібліотекою і стратегічного управління бібліотекою як безперервного циклічного процесу. У моделі системи управління в межах бібліотечного стратегічного, виробничого, ресурсного менеджменту та менеджменту персоналу діють взаємозалежні та взаємовпливаючі процеси, які всі разом та кожен сам по собі є важливими для ефективного управління, створення цінності та задоволення потреб клієнтів бібліотеки. Стратегічне управління бібліотекою є спрямовувальним процесом для основних та забезпечувальних бізнес-процесів, тому його вплив в управлінській системі бібліотеки визначальний. Модель стратегічного управління бібліотекою як безперервного циклічного процесу демонструє, що стратегічне управління характеризується послідовністю, безперервністю, циклічністю та нерівномірністю і складається з таких взаємозалежних послідовних підпроцесів: «стратегічний аналіз діяльності бібліотеки», «формулювання стратегічної ідеї бібліотеки», «визначення та розроблення стратегії бібліотеки», «впровадження та реалізація стратегії бібліотеки», «оцінка та контроль реалізації стратегії бібліотеки». Ця модель демонструє наявність у стратегічному управлінні бібліотекою всіх основних елементів бізнес-процесу: вхідних продуктів, вихідних продуктів, внутрішніх/зовнішніх клієнтів, виконавців та керівника процесу.

4. З'ясовано стан упровадження стратегічного управління в українських бібліотеках. Зацікавленість стратегічним управлінням серед бібліотечних фахівців постійно зростає від кінця 90-х рр. XX ст. Провідні

бібліотеки мають понад 10-річний досвід у роботі зі стратегіями та успішно застосовують окремі інструменти стратегічного управління (визначення місії, SWOT-аналіз, стратегічне планування та ін.). Доведено, що активність бібліотек у визначенні стратегій розвитку та розробленні стратегічних документів зростає після 2010 р. Однак, стратегічне управління як безперервний бізнес-процес в українських бібліотеках лише починає запроваджуватись, часто розроблені стратегії повноцінно не реалізуються, а бібліотекам бракує фахівців, які мають відповідні компетентності. Існує необхідність у комплексних дослідженнях і розробленні та впровадженні в систему безперервної бібліотечної освіти навчального курсу «Стратегічне управління бібліотекою».

5. Визначено сутність збалансованої системи показників у бібліотеках, удосконалено й обґрунтовано модель збалансованої системи показників як основи стратегічного управління бібліотекою. Доведено, що призначенням збалансованої системи показників є впровадження стратегічного управління у бібліотеці та/або удосконалення системи управління бібліотекою. Збалансована система показників у стратегічному управлінні бібліотеками забезпечує: чітке формулювання стратегії та переведення її в конкретні цілі; встановлення відповідності між стратегічними цілями та показниками, що визначають їхнє досягнення; планування, визначення стратегічних цілей, завдань та заходів, необхідних для їхнього досягнення; розширення стратегічного зворотного зв'язку та поінформованості про реалізацію стратегії, її життєздатність, актуальність для можливості внесення своєчасних змін.

В основу адаптованої та вдосконаленої моделі збалансованої системи показників для бібліотек покладено п'ять стратегічних перспектив, розташованих у такому порядку: «суспільство/спільнота», «клієнти», «фінанси», «основні бізнес-процеси», «навчання та зростання». Модель відображає логічні зв'язки між перспективами та обумовленість досягнення конкретної цілі результатами досягнення інших цілей. Застосування цієї

моделі в стратегічному управлінні орієнтує діяльність бібліотеки на реалізацію стратегії, досягнення візії та виконання місії бібліотеки на основі визначених цінностей.

6. Вивчено та описано застосування спеціальних управлінських інструментів у бібліотеках у їхньому взаємозв'язку зі збалансованою системою показників у конкретних підпроцесах стратегічного управління бібліотекою та адаптовано управлінські інструменти, такі як клієнтський ряд і підприємницька екосистема, для застосування у стратегічному управлінні бібліотекою. Збалансована система показників як основа стратегічного управління бібліотекою застосовується в підпроцесах «визначення і розроблення стратегії бібліотеки», «впровадження та реалізація стратегії бібліотеки» та «оцінювання та контроль реалізації стратегії бібліотеки». У підпроцесі «стратегічного аналізу діяльності» використовуються бенчмаркінг, SWOT-, SNW-, PEST-, PESTLE-аналіз, проведення сегментації ринку споживачів бібліотеки, оцінка ринку ресурсів бібліотеки, визначення клієнтського ряду бібліотеки та ін.; у межах підпроцесів «стратегічний аналіз діяльності бібліотеки» та «визначення і розроблення стратегії бібліотеки» – сценарне планування тощо. Адаптовано методики визначення клієнтського ряду бібліотеки та екосистеми бібліотеки для їх застосування в стратегічному управлінні бібліотекою, зокрема у визначенні меж діяльності, продукту, ключового клієнта, уточнення логіки створення цінності та побудови логіки діяльності бібліотеки. Результати застосуванням цих інструментів використовуються у збалансованій системі показників.

7. Визначено науково-практичні заходи з упровадження стратегічного управління на основі збалансованої системи показників у бібліотеках у порядку черговості: обґрунтування директором бібліотеки бачення бажаного майбутнього бібліотеки; створення стратегічної робочої групи із мотивованих працівників бібліотеки; вивчення учасниками робочої групи сучасних підходів, методик, ЗСП та інших інструментів стратегічного управління бібліотекою; проведення регулярних стратегічних сесій,

застосування елементів ЗСП та інших визначених інструментів відповідно до підпроцесів стратегічного управління бібліотекою; налагоджена, чітка та регулярна комунікація на всіх рівнях та етапах упровадження стратегічного управління бібліотекою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ І ДЖЕРЕЛ

1. 11 Всеукраїнська науково-практична конференція «Бібліотека і книга в контексті часу», 25-26 квітня 2018 р., м. Київ. *Українська бібліотечна асоціація* : веб-портал. Конференції. URL: <https://ula.org.ua/konferentsii-seminary-treninhy/konferentsii/icalrepeat.detail/2018/04/25/3291/-/khi-vseukrainska-naukovo-praktychna-konferentsiia-biblioteka-i-knyha-v-konteksti-chasu-25-26-kvitnia-2018-r-m-kyiv> (дата звернення: 01.04.2018).
2. 2 Міжнародна науково-практична конференція бібліотек ЗВО, 19-21 червня 2017 р. м. Одеса «Бібліотеки вищих навчальних закладів: досвід та перспективи». *Наукова бібліотека ім. М. Максимовича* : веб-сайт. URL: http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/for_lib/konf-2017-1.php3. (дата звернення: 01.04.2018).
3. 3 Міжнародна науково-практична конференція бібліотек ЗВО, 4-6 липня 2018 р. м. Одеса «Бібліотеки закладів вищої освіти: досвід та перспективи» : Програма конференції / Наукова бібліотека ім. М. Максимовича КНУ імені Тараса Шевченка, Наукова бібліотека ОНУ імені І. І. Мечникова, Українська бібліотечна асоціація, Електронна бібліотека України «ELibUKR». Одеса, 2018. URL: http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/for_lib/konf-2018i1.pdf. (дата звернення: 01.08.2018).
4. 6 Львівський бібліотечний форум, 8-12 вересня 2015 р. *Українська бібліотечна асоціація* : веб-портал. URL: <https://ula.org.ua/konferentsii-seminary-treninhy/konferentsii/icalrepeat.detail/2015/09/08/3184/-/vi-lvivskiy-bibliotechnyi-forum-8-12-veresnia-2015-r> (дата звернення: 01.08.2018).
5. Абрамова Л. В., Сулова І. М. От процессного подхода к контроллингу: эволюция функционального менеджмента. *Науч. и техн. б-ки*. 2011. Вып. 8. С. 59–66.
6. Автономова Н. Інформаційні продукти та послуги як результат виробничої діяльності бібліотек. *Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського*. 2009. Вип. 25. С. 253–260.
7. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. 416 с.
8. Ансофф І. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 303с.
9. Антіла Ю. Бенчмаркінг: аналітичний інструмент для вдосконалення діяльності. *Світ якості України*. 2005. № 6/7. С. 10–17.
10. Апшай М. В. Регіональні бібліотекознавчі дослідження : дис. ... канд. наук із соц. комунікацій (доктора філософії): 27.00.03 / Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв, Міністерство культури України. Київський національний університет культури і мистецтв, Міністерство культури України. Київ, 2018. 255 арк.

11. Апшай Н. І. Стратегічні орієнтири розвитку бібліотек вищих навчальних закладів в умовах реформування освіти в Україні : дис. ... канд. пед. наук: 07.00.08 / Харківська держ. академія культури. Харків, 2005. 202 арк.
12. Астрашенок М. Напрями інноваційної діяльності в сучасних бібліотеках. *Інформація та культура в забезпеченні сталого розвитку людства* : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Маріуполь, 09 листопада 2016 року. Маріуполь: МДУ, 2016. С. 218–220.
13. Барабаш С. Креативне комунікативне середовище як стратегічна ціль бібліотеки. *Науково-практичний семінар «Стратегії розвитку бібліотек: від ідеї до втілення»*: збірник тез. Київ : УБА, 2017. С. 12–16. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/23971/1/02_Barabash.pdf. (дата звернення: 2.06.2018).
14. Басамыгина И. Н. Микроэкономика библиотечного дела : науч. пр. пособие. Москва : Либерия Библиформ, 2006. 160 с.
15. Басамыгина И. Н. Микроэкономика библиотечного дела. Теоретико-методологическое исследование: дис. ... д-ра пед. наук : 05.25.03. Краснодар : Краснодарский государственный университет культуры и искусств, 2001. 318 л.
16. Башун О. В. Вплив маркетингу і фандрейзингу на трансформацію бібліотек. Донецьк : Укрцентр, 2009. 204 с.
17. Башун О. В. Маркетинговий підхід до трансформації універсальної наукової бібліотеки як культурно-інформаційного центру регіону. *Вісн. Книжк. палати*. 2000. № 2. С. 8–12.
18. Безгін К. С., Гришина І. В. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 2. С. 3–7.
19. Белоус І. О. Інновації в управлінні бібліотекою Львівської політехніки. 2010. 1 файл (19 слайдів). URL: <http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/1102> (дата звернення: 13.08.2017).
20. Бібліотека ВНЗ на новому етапі розвитку соціальних комунікацій : монографія / за ред. В. О. Ільганаєвої, Т. О. Колесникової. Дніпропетровськ : Вид-во Маковецький, 2010. 200 с.
21. Бібліотечна освіта. *Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадсько* : веб-портал. Бібліотекарям. URL: <http://nbuv.gov.ua/node/655>. (дата звернення: 01.04.2018).
22. Бігусяк М. В. Концепція розвитку Наукової бібліотеки ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» на 2013-2015 рр. / URL: <http://lib.pu.if.ua/files/koncept2013.pdf> (дата звернення: 11.01.2018).
23. Білоус В. С. Стратегія розвитку бібліотеки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Впровадження автоматизованої документовидачі (2015-2019 рр.). URL:

- https://library.vspu.edu.ua/inform/komplect-doc/strategia_2015-2019_dokvidacha.pdf. (дата звернення: 11.01.2018).
24. Бобров Л. К. Сегментация информационного рынка в маркетинговой деятельности научной библиотека. *Библиотеки и ассоциации в меняющемся мире: новые технологии и новые формы сотрудничества: труды конференции*. 2000. С. 398–401. URL: <http://www.gpntb.ru/win/interevents/crimea2000/doc/tom2/section2/Doc133.HTML> (дата звернення: 26.10.2017).
 25. Бояринова О. Клієнтський ряд Української бібліотечної асоціації. URL: <https://prezi.com/6jkj4cjjhvbw/presentation/>. (дата звернення: 04.04.2018).
 26. Браун М. Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / пер. с англ. Ю. Сакульна. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 226 с.
 27. Бруй О. Збалансована система показників – дієвий інструмент стратегічного управління бібліотеками: за матеріалами зарубіжних публікацій. *Бібл. вісн.* 2015. № 5. С. 10–15.
 28. Бруй О. Збалансована система показників як основа системи стратегічного управління у бібліотеках: теоретичні аспекти. *Вісн. Книжк. палати*. 2015. № 10. С. 26–30.
 29. Бруй О. Змінитися не можна зупинитися: впровадження процесу стратегічного управління в Бібліотеці КПП. Науково-практичний семінар «*Стратегії розвитку бібліотек: від ідеї до втілення*» : збірник тез. Київ : УБА, 2017. С. 4–11.
 30. Бруй О. Моніторинг та оцінювання реалізації Стратегії розвитку Науково-технічної бібліотеки КПП ім. Ігоря Сікорського. Міжнародна наукова конференція «*Бібліотека. Наука. Комунікація. Стратегічні завдання розвитку наукових бібліотек*» (Київ, 3-5 жовтня 2017 р.). Київ, 2017. С. 7–11.
 31. Бруй О. Определение и развитие экосистемы как элемент стратегического управления библиотеками. *Kitan & Kitanxana = Книга & Библиотека = Book & Library*. 2018. № 2. С. 30–36.
 32. Бруй О. Система стратегічного управління процесно-орієнтованою бібліотекою. *Вісн. Книжк. палати*. 2015. № 1 С. 14–17.
 33. Бруй О. Стратегічне управління в українських бібліотеках: за результатами опитування. *Вісн. Книжк. палати*. 2017. № 3. С. 37–41.
 34. Бруй О. Стратегічне управління процесно-орієнтованою бібліотекою. *Вісн. Харк. держ. акад. культури*. 2014. Вип. 42. С. 122–129.
 35. Бруй О. Стратегія розвитку Бібліотеки КПП 2017-2020: досвід розроблення та впровадження. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19457/1/Bruy_Strategy_KPI_Lviv.pdf. (дата звернення: 10.01.2018).
 36. Бруй О. Стратегія розвитку як основа управління бібліотекою *Вісн. Книжк. палати*. 2018. № 3. С. 36–40.
 37. Бруй О., Барбаш С. Создание креативной коммуникационной среды в Библиотеке КПИ им. Игоря Сикорского в процессе реализации стратегии: [презентация] на *XVII Международная научно-практическая*

- конференція «Менеджмент вузовських бібліотек», тема 2017 года: «Бібліотека в научно-образовательном пространстве университета», 26-27 октября 2017 г., г. Гродно, Республика Беларусь. URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/21263>. (дата звернення: 2.06.2018).
38. Василенко О. М. Бібліотечно-інформаційна діяльність як об'єкт статистичного дослідження. *Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського*. 2014. Вип. 40. С. 61–86.
 39. Василенко О. М. Формування збалансованої системи показників: відображення соціальної ефективності бібліотечно-інформаційної діяльності. *Сучасні проблеми діяльності бібліотеки в умовах інформаційного суспільства* : матеріали четвертої міжнародної науково-практичної конференції, 25 жовтня 2012 року, Львів / Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Національний університет «Львівська політехніка», Науково-технічна бібліотека ; [редколегія : О. В. Шишка, Н. Е. Кунанець, Д. О. Тарасов, І. О. Белоус, Р. С. Самотий, А. І. Андрухів]. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. С. 55–65.
 40. Вахнован В. Ю. Соціологічні дослідження як комунікаційний складник системи менеджменту якості бібліотечних послуг : автореф. дис. ... канд. наук із соц. комунікацій : 27.00.03 / Харків. держ. акад. культури. Харків, 2011. 20 с.
 41. Вахнован В. Ю., Шкурко О. П. Впровадження системи менеджменту якості в практику роботи Науково-технічної бібліотеки Національного авіаційного університету. *Вісн. Книжк. палати*. 2009. Вип. 4. С. 10–13.
 42. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : Перун, 2007. 1736 с.
 43. Вергунов В. А., Дерлеменко В. В. Національна доктрина розвитку інформаційно-бібліотечної справи в Україні : (варіант для обговорення) / Центр. наук. сільськогосподарська б-ка УААН. Київ, 2003. 27 с.
 44. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник. Москва : Гардарики, 2002. 296 с.
 45. Відбувся щорічний звіт бібліотеки перед громадою. *Миколаївська обласна універсальна наукова бібліотека* : веб-сайт. URL: <http://www.reglibrary.mk.ua/index.php/novini/1443-vidbuvsya-shchorichni-zvit-biblioteki-pered-gromadoyu>. (дата звернення: 11.01.2018).
 46. Воскобойнікова-Гузєва О. В. Стратегії розвитку бібліотечно-інформаційної сфери України: генезис, концепції, модернізація : монографія. Київ : Академперіодика, 2014. 362 с.
 47. Воскобойнікова-Гузєва О. В. Визначальні світові стратегії розвитку інформаційно-бібліотечного комплексу (кінець ХХ–початок ХХІ ст.). *Вісн. Книжк. палати*. 2012. № 9. С. 17–22.
 48. Воскобойнікова-Гузєва О. В. Дискусійні питання розвитку теорії і методології бібліотекознавства. *Бібл. вісн.* 2007. № 2. С. 3–9.

49. Воскобойнікова-Гузєва О. В. Методологія бібліотекознавчих досліджень: новітні підходи. *Наукові праці Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського*. 2015. Вип. 42. С. 7–20.
50. Воскобойнікова-Гузєва О. В. Робоча програма дисципліни «Стратегічний менеджмент інформаційної діяльності»: для магістрів за спеціальністю 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» галузі знань 02 «Культура і мистецтво». Київ, 2017. URL: http://elibrary.kubg.edu.ua/21836/1/O_Voskoboinikova_SMID.pdf (дата звернення: 10.01.2018).
51. Воскобойнікова-Гузєва О. В. Розвиток методології бібліотекознавчих досліджень: традиції та новації. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2017. № 3. С. 26–31.
52. Воскобойнікова-Гузєва О. В. Стратегічний менеджмент інформаційної діяльності: базові засади. *Вісн. Книжк. палати*. 2017. № 11. С. 15–19.
53. Воскобойнікова-Гузєва О. В. Стратегічний менеджмент інформаційної діяльності: проблеми дослідження і формування компетентностей. *Бібліотека. Наука. Комунікація: формування національного інформаційного простору* : Матеріали міжнародної наукової конференції (Київ, 4–6 жовтня 2016 р.). Київ, 2016. С. 23–28.
54. Всеукраїнський форум «Місія бібліотек навчальних закладів у національно-патріотичному вихованні дітей та молоді». *Національна академія педагогічних наук України, Державна науково-педагогічна бібліотека України імені В. О. Сухомлинського* : веб-сайт. URL: goo.gl/ДобРqF. (дата звернення: 10.01.2018).
55. Выговская Л. Сказали "ні" стабільності: Нацбанк розповідає про реформи : [інтерв'ю з заступником голови Нацбанку України Романом Борисенко]. *НВ Бізнес* : веб-ресурс. 2017. 12 вересня. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/bizinterview/ni-stabilnosti-natsbank-rozpovidaje-pro-reformi-1837776.html>. (дата звернення: 10.01.2018).
56. Гиндина О. В. Миссия библиотеки как социального института: культурологический аспект. *Вестник Бурятского государственного университета. Педагогика. Филология. Философия*. 2010. Вып. 6. С. 260–264.
57. Глосарій (тлумачний словник). *Management.com.ua* : веб-сайт. URL: <http://www.management.com.ua/glossary/?letter=B> (дата звернення: 10.01.2018).
58. Горовий В. М. Особливості розвитку соціальних інформаційних баз сучасного українського суспільства. Київ, 2005. 300 с.
59. Горовий В. М. Соціальні інформаційні комунікації, їх наповнення і ресурс : монографія / НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського ; наук. ред. Л. А. Дубровіна. Київ, 2010. 360 с.
60. Гранчак Т. Сучасні підходи до вивчення бібліотеки як соціального інституту. *Бібл. вісн.* 2012. № 5. С. 20–26.
61. Грищенко Т. Б., Нікітенко О. М., Бояріна Л. О. Перші кроки впровадження системи менеджменту якості в науковій бібліотеці

- ХНУРЕ. *Деятельность библиотек высших учебных заведений в свете модернизации высшего образования* : материалы науч.-практ. конф., 25–26 нояб. 2010 г. Севастополь : Изд-во СевНТУ, 2010. С. 124–130.
62. Гросул, В. А. Ресурси підприємства: теоретичне осмислення сутності. *Бізнес Інформ*. 2013. Вип. 7. С. 236–242.
63. Давидова І. О. Бібліотечне виробництво в інформаційному суспільстві : моногр. Харків : ХДАК, 2005. 295 с.
64. Давидова І. О. Інноваційна політика бібліотек України: зміст та стратегії розвитку в інформаційному суспільстві : дис. ... д-ра наук з соц. комунікацій: 27.00.03 / Харківська держ. академія культури. Харків, 2008. 444 арк.
65. Давидова І. О. Інноваційність в управлінні діяльністю документно-комунікаційних структур. *Вісн. Книжк. палати*. 2009. Вип. 1. С. 28–31.
66. Давидова І. О. Інформаційний ринок: організація, маркетинг, управління : навч. посіб. Харків : ХДАК, 2001. 136 с.
67. Давидова І. О. Реінжиніринг як складова наукової організації праці в управлінні бібліотекою. *Вісник Харк. держ. акад. культури*: зб. наук. пр. Харків : ХДАК, 2014. Вип. 43. С. 119–126.
68. Давидова І. О. Ринкова стратегія бібліотек з позицій інформаційного менеджменту. *Бібл. вісн.* 2001. № 5. С. 10–12.
69. Давидова І. О. Соціально-комунікаційна теорія бібліотечної діяльності: становлення та шляхи розвитку. *Бібл. вісн.* 2014. № 6. С. 8–12.
70. Давидова І. О. Бібліотека як комунікаційна система. Матеріали міжнародної наукової конференції «*Місце і роль бібліотек у формуванні національного інформаційного простору*», Київ, НБУ імені В. І. Вернадського, 21-23 жовтня 2014 р. URL: <http://conference.nbu.gov.ua/report/view/id/312>. (дата звернення: 26.10.2017).
71. Дивинский В. Б. Эволюция стратегического управления библиотечной деятельностью : аналитический обзор. *Науч. и техн. б-ки*. 1999. № 10. С. 16–25.
72. Довгострокова стратегія розвитку культури в Україні до 2025 року / Альянс Культури. 2014-2015. URL: goo.gl/aerGLz. (дата звернення: 01.04.2018).
73. Должанський А. М., Пройдак Ю. С., Ревенко О. О. Застосування методів аналізу та оцінки ризиків в діяльності вищого навчального закладу. *Наука та інновації*. 2016. Т. 12, № 5. С. 5–13.
74. Должанський І. З., Ягнюк І. М. Стратегія управління діяльністю підприємств на основі збалансованої системи показників : монографія. Макіївка : Купріянов В. С., 2012. 211 с.
75. Доценко І. О. Застосування бенчмаркінгу як інструменту впровадження інноваційних процесів на підприємстві. *Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*. Poznań : Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2016. Nr. 10. S. 21–27.

76. Дрешер Ю. Н. Система менеджмента качества как условие успешной деятельности организации. *Науч. и техн. б-ки*. 2010. Вып. 8. С. 27–30.
77. Дригайло С. В. Бібліотечно-інформаційні продукти і послуги для користувачів наукових бібліотек. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2010. № 4. С. 79–86.
78. Друченко М. На шляху до процесно-орієнтованої бібліотеки. *III Міжнародна науково-практична конференція «Бібліотеки закладів вищої освіти: досвід та перспективи»*. URL: <http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24192/1/Druchenko-2018.pdf> (дата звернення: 10.07.2018).
79. Друченко М. Центр інформаційної підтримки освіти та досліджень: ідея в дії. *Науково-практичний семінар «Стратегії розвитку бібліотек: від ідеї до втілення»*: збірник тез. Київ : УБА, 2017. С. 23–26. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/23974/1/05_Druchenko.pdf (дата звернення: 2.06.2018).
80. ДСТУ ISO 9000-2001: Системи управління якістю. Основні положення та словник. Київ: Держстандарт України, 2001. 36 с.
81. Дубровина Л. А. Минимум управления, максимум управляемости. Руководителям библиотек о Всеобщем управлении на основе качества. Москва : Фаир-Пресс, 2004. 400 с.
82. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 714 с.
83. Запрошуємо бібліотечних фахівців до співпраці щодо перекладу нових національних стандартів. *Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського* : веб-портал. URL: <http://www.nbu.gov.ua/node/3087> (дата звернення: 03.12.2017).
84. Захаркін О. О. Порівняльна характеристика концепцій управління підприємством в системі його інноваційної діяльності. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. № 4. С. 53–59.
85. Ільганаєва В. О. Бібліотека в сучасному інформаційному середовищі: основні стратегії розвитку. *Вісн. Харк. держ. акад. культури. Вип. 1: Бібліотекознавство. Документознавство. Інформатика*. 1999. С. 30–37.
86. Ільганаєва В. О. Місія бібліотеки в комунікаційному просторі сучасності. *Бібліотека ВУЗа на новому етапі розвитку соціальних комунікацій* : матеріали міжнарод. науч.-практ. конф., Днепропетровск, 22–23 апр. 2010 г. Днепропетровск, 2010. С. 10–14.
87. Ільганаєва В. О. Теоретико-методологічний синтез соціально-комунікаційного знання. *Філософія спілкування. Філософія, психологія, соціальна комунікація*. 2009. № 2. С. 96–101.
88. Інформаційні ресурси. Словник законодавчої та стандартизованої термінології / НАПН України ; Держ. наук.-пед. б-ка України ім. В. О.

- Сухомлинського ; [уклад.: П. І. Рогова, Я. О. Чепуренко, С. М. Зозуля, І. Г. Лобановська]. Київ : Нілан-ЛТД, 2012. 283 с.
89. Ісаєнко О. Маркетингова складова ефективного управління науковою бібліотекою. *Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського*. 2013. Вип. 38. С. 384–399.
90. Ильганаева В. А. Маркетинг в библиотеках : учеб.-метод. материалы / Харьк. гос. акад. культуры. Харьков, 2001. 52 с.
91. Йолон П. Системний підхід. *Філософський енциклопедичний словник* / В. І. Шинкарук (голова редколегії) та ін. Київ : Абрис, 2002. 742 с.
92. Каланчацька центральна районна бібліотека : заявка на участь в конкурсі «Бібліотека – як сучасний інформаційний центр». *Жива бібліотека* : веб-ресурс. Конкурс бібліотек. URL: <http://livelibrary.com.ua/#contest> (дата звернення: 13.08.2017).
93. Калінеску Т. В., Пономарьова І. В., Наталенко М. О. Інноваційна стратегія розвитку підприємств на основі збалансованої системи показників : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. 286 с.
94. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва : Олимп-Бизнес, 2010. 320 с.
95. Каплан Р. С., Нортон П. Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. Москва : Олимп-Бизнес, 2004. 416 с.
96. Каплан Р. С., Нортон П. Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. 512 с.
97. Кармовский В. В. Система менеджмента как концепция управления современной библиотекой : дис. ... канд. пед. наук.: 05.25.03. Москва, 2004. 191 л.
98. Карташов Н. С. Особенности современного библиотечного управления. *Библиотека*. 2002. № 9. С. 14–21.
99. Кизим М., Пилипенко А. А., Зінченко В. А. Збалансована система показників : монографія. Харків : ВД «Інжек», 2007. 192 с.
100. Ключев В. К., Ястребова Е. М. Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности (Маркетинг в системе управления библиотекой) : учеб. пособие для вузов и колледжей культуры и искусств. 2-е изд., дораб. и доп. Москва: Изд-во Моск. гос. ун-та культуры и искусств, 1999. 144 с.
101. Кобелєв О. М. Методологія сучасного бібліотекознавства: стан та напрями розвитку. *Вісник Харківської державної академії культури*. 2017. Вип. 50. С. 88–100.
102. Кожевникова Л. А. Экономические ресурсы научных библиотек. Москва : Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2005. 448 с.

103. Козак Н. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности компании. *Рынок капитала*. 2000. № 1-2. С. 17–21.
104. Колесникова Т. О. Впровадження інноваційної моделі бібліотеки університету як чинник глибокої інтелектуалізації бібліотечної професії. *Вісн. Книжк. палати*. 2012. Вип. 11. С. 21–22.
105. Колесникова Т. О. Комунікаційні моделі діяльності бібліотек ВНЗ в умовах інформатизації: авт. дис. ... канд. соц. комунікацій: 27.00.03 / Харківська держ. акад. культури. Харків : 2012. 22 с.
106. Колесникова Т. О. Стратегія розвитку бібліотек вищих шкіл України на 2013–2015 рр.: бачення професіонала. *Вісник Львівського ун-ту. Серія: Книгознавство, бібліотекознавство та інформаційні технології*. 2014. Вип. 8. С. 142–148.
107. Колесникова Т. О. Сучасна бібліотека ВНЗ: моделі розвитку в умовах інформатизації. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2009. № 4. С. 57–62.
108. Колесникова Т. О. Університетська бібліотека: створюємо простір успіху. *Бібліотека університету на новому етапі розвитку соціальних комунікацій* : матеріали III междунар. науч.-практ. конф., 1–2 грудня 2016 р. DOI: <https://dx.doi.org/10.6084/m9.figshare.4263314> (дата звернення: 19.10.2017).
109. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*. 2013. № 1. С. 146–151.
110. Коноплицький В. А., Філіна Г. І. Економічний словник. Тлумачно-термінологічний. Київ : КНТ, 2007. 577 с.
111. Концепція розвитку бібліотеки ІДГУ на період 2015-2020 рр. / Бібліотека Ізмаїльського державного гуманітарного університету. *Бібліотека ІДГУ* : веб-сайт. URL: <http://lib.idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/04/Концепція-розвитку-бібліотеки-ІДГУ.pdf>. (дата звернення: 11.01.2018).
112. Концепція розвитку бібліотечної справи на Україні до 2005 р. : проект / М. І. Сенченко (голова наук. колективу) [та ін.] ; М-во культури України, АН України. Київ, 1992. 16 с.
113. Концепція розвитку бібліотечної справи України. *Фахівцю бібліосервісу* : веб-ресурс. 2013. URL: <https://lib.if.ua/prof/?p=718> (дата звернення: 01.04.2018).
114. Концепція розвитку Вінницької обласної універсальної наукової бібліотеки ім. К. А. Тімірязєва. *Вінницька обласна універсальна наукова бібліотека* : веб-сайт. URL: <http://www.library.vn.ua/documents/concepts.html>. (дата звернення: 11.01.2018).
115. Концепція розвитку Наукової бібліотеки на період 2013-2017 рр. *Національний університет водного господарства та природокористування* : веб сайт. URL: <http://nuwm.edu.ua/naukova-biblioteka>. (дата звернення: 11.01.2018).

116. Концепція розвитку Наукової бібліотеки УІПА на період 2016-2020 рр. / концепція розроблена Н. М. Ніколаєнко, І. М. Пяткова. Харків, 2015. URL: http://library.uipa.edu.ua/images/Koncept_2016-2020.pdf. (дата звернення: 11.01.2018).
117. Концепція розвитку Національної історичної бібліотеки України на період до 2020 року. *Національна історична бібліотека України* : веб-сайт. URL: http://www.nibu.kiev.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=1443&Itemid=2029 (дата звернення: 11.01.2018).
118. Концепція розвитку ОННБ ім. М. Горького. *Одеська національна наукова бібліотека* : веб-сайт. Одеса, 2010. URL: http://odnb.odessa.ua/view_post.php?id=138. (дата звернення: 11.01.2018).
119. Концепція розвитку сільськогосподарських бібліотек України / УААН. Відділення регіональних центрів наукового забезпечення АПВ, ДНСГБ ; розроб. : М. М. Гаврилюк, В. А. Вергунов, В. В. Дерлеменко, І. М. Криворучко. Київ, 2005. 25 с.
120. Концепція якісних змін бібліотек задля забезпечення сталого розвитку України (до 2025 року) / схвалено Президією УБА 17 липня 2015 р. *Українська бібліотечна асоціація* : веб-сайт. URL: <https://ula.org.ua/252-dokumenty/dokumenty-uba/3089-kontseptsiia-iakisnykh-zmin-bibliotek-zadlia-zabezpechennia-staloho-rozvytku-ukrainy-do-2025-roku>. (дата звернення: 11.01.2018).
121. Коптяева М. В. Принципы менеджмента качества современной библиотеки: процессный подход. *Науч. и техн. б-ки*. 2009. Вып. 12. С. 27–35.
122. Короткий термінологічний словник із бібліографознавства та соціальної інформатики / упоряд. Г. М. Швецова-Водка та ін. Київ : Кн. палата України, 1999. 115 с.
123. Котлер Ф., Фокс Ф. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів : пер. з англ. Київ: УАМ, Хімджест, 2011. 580 с.
124. Кудряшова Г. Ю. Эволюция миссии вузовских библиотек : дис. ... канд. пед. наук : 05.25.03. Челябинск, 2003. 208 с.
125. Кунанець Н. Е. Соціокомунікаційний підхід у бібліотекознавстві: інновація чи відновлення традицій. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2014. № 3. С. 11–18.
126. Кунанець Н. Е., Ржеуський А. В. Концепція бенчмаркінгу в бібліотекознавстві. *Збірник наукових праць [Буковинського університету]. Економічні науки*. 2014. Вип. 10. С. 17–24.
127. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: Курс лекцій. Тернопіль: Економічна думка, 2005. 124 с.
128. Лазарев В. С. Миссия библиотеки: принципы формулирования. *Науч. и техн. б-ки*. 2000. № 9. С. 5–17.
129. Лазерко М. П. Система менеджмента качества Центральной научной библиотеки НАН Беларуси. *Библиотеки национальных академий наук: проблемы функционирования, тенденции развития*. 2012. Вып. 10. С. 257–262.

130. Ланова О. М. Закономірності функціонування бібліотек та управління ними в сучасних умовах. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 1. С. 48–49.
131. Левицкая М. М. Система менеджмента качества – основа инновационной политики управления библиотекой. *Информационный бюллетень РБА*. 2009. № 52. С. 58–60.
132. Линдгрэн М., Бандхольд Х. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. Москва : Олимп-Бизнес, 2009. 256 с.
133. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. *Університетські наукові записки*. 2013. № 2. С. 190–197.
134. Малярець Л. М., Ачкасова О. В. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2012. 303 с.
135. Маркова В. Н. Управление библиотекой в условиях информатизации вуза : дис. ... канд. соц. наук : 22.00.08. Белгород, 2004. 207 с.
136. Матвійчук О. Є. Бібліотека як соціокультурний інститут : освітньо-виховна місія. *Вісник НАУ. Серія: Філософія. Культурологія*. 2010. Т. 12. С. 150–155.
137. Махиня Т. Визначення сильних і слабких сторін діяльності навчального закладу у процесі дослідження його внутрішнього середовища. *Народна освіта. Науково-методичний електронний педагогічний журнал*. 2015 № 3(27). URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=3641/ (дата звернення: 19.10.2017).
138. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Вильямс, 2009. 672 с.
139. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 2000. 704 с.
140. Минцберг Б., Куинн Д., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. Санкт-Петербург : ПИТЕР, 2001. 684 с.
141. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Москва : Альпина Паблишер, 2012. 365 с.
142. Міжнародна наукова конференція «Бібліотека. Наука. Комунікація». *Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського* : веб-портал. URL: <http://conference.nbuv.gov.ua/site/view/id/27>. (дата звернення: 01.07.2018).
143. Міжнародна науково-практична конференція «Бібліотеки вищих навчальних закладів: досвід та перспективи». *Наукова бібліотека ім. М. Максимовича* : веб-сайт. URL: http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/for_lib/konf-2016-1.php3. (дата звернення: 01.04.2018).
144. Місія. *Національна наукова медична бібліотека України* : веб-портал. URL: <http://library.gov.ua/misiya/>. (дата звернення: 13.08.2017).

145. Морозкин Н. А. Сбалансированная система показателей в стратегии управления компанией : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Москва, 2006. 170 л.
146. Мотульский Р. С. Библиотека как социальный институт. Минск: Бел. гос. ун-т культуры, 2002. 374 с. URL: <https://sci.house/bibliotekovedenie-obschee-scibook/biblioteka-kak-sotsialnyi-institut-bel-gos.html>. (дата звернення: 10.01.2018).
147. Муляр М. [Одного разу я запитала директора однієї невеликої приватної клініки: «Для чого існує Ваша клініка?»...]. *Медексперт* : веб-ресурс. 2006-2017. URL: <https://medexpert.ua/ua/medichnij-zaklad/31-medichnij-zaklad/zrozumijte-svoyu-spravu-klientskij-ryad>. (дата звернення: 10.01.2018).
148. Національний інформаційний суверенітет у контексті розвитку новітніх інформаційних технологій / [О. С. Онищенко, В. М. Горовий, В. І. Попик та ін.] ; НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. Київ : НБУВ, 2011. 154 с.
149. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. 336 с.
150. Ніколаєнко Н. М. Бенчмаркінг як ефективний засіб управління змінами в бібліотеках. *Вісн. Харк. держ. акад. культури*. 2014. Вип. 45. С. 153–159.
151. Ніколаєнко Н. М. Диверсифікація технологій управління бібліотекою як соціокомунікаційною установою суспільства. *Держава та регіони. Серія : Соціальні комунікації*. 2015. № 3. С. 21–27.
152. Ніколаєнко Н. М. Інноваційні технології управління бібліотекою як соціокомунікаційною установою : дис. ... канд. наук із соц. комунікацій 27.00.03 / Харків. держ. акад. культури. Харків, 2016. 238 с.
153. Ніколаєнко Н. М. Наукова організація управління бібліотекою: шлях інноваційних змін. *Вісн. Харк. держ. акад. культури*. 2014. Вип. 44. С. 241–247.
154. Ніколаєнко Н. М. Стратегічний менеджмент як інструмент управління бібліотекою. *Короленківські читання 2015. «Бібліотеки, архіви, музеї: інноваційні моделі розвитку»* : матеріали XVIII Міжнар. наук.-практ. конф. Харків, 8 жовт. 2015 р. : у 2 ч. Ч. 1 / Харків. держ. наук. б-ка ім. В. Г. Короленка, Харків. держ. акад. культури, Харків. обл. від-ня (філія) ВГО «Укр. бібл. асоц.» ; [уклад. О. П. Куніч ; редкол.: В. Д. Ракитянська (голова) та ін.]. Харків, 2016. С. 95–102.
155. Новакова Л. Інформаційні продукти і послуги універсальної наукової бібліотеки. *Бібліотечна планета*. 2012. № 3. С. 20–23.
156. Окладникова А. В. Бенчмаркінг как технология улучшения деятельности библиотечных организаций. *Известия Иркутской государственной экономической академии*. 2008. № 1(57). С. 88–90.

157. Онищенко А. С., Попроцкая В. Г. Национальная библиотека Украины имени В. И. Вернадского как многопрофильный научно-исследовательский центр. *Библиотеки национальных академий наук: проблемы функционирования, тенденции развития* : науч.-практ. и теорет. сб. / редкол.: А. С. Онищенко (пред.) [и др.]. Киев, 2003. Вып. 2. С. 15–39.
158. Онищенко О. С. Українські бібліотеки у 90-х роках ХХ ст. Основні тенденції розвитку та напрями діяльності. *Бібл. вісн.* 2009. № 3. С. 12–23.
159. Оно Т. Производственная система Тойоты : уходя от массового производства. Москва : Институт комплексных стратегических исследований, 2008. 208 с.
160. Орієнтація на клієнта – користувача бібліотеки : методичні поради / Упр. культури, національностей, релігій та туризму Хмельниц. облдержадмін.; ХОУНБ ім. М. Островського. Хмельницький, 2015. 28 с.
161. Павленко Т. Б. Swot-аналіз як інструмент стратегії розвитку бібліотеки університету. *Університетська бібліотека та інформаційні сервіси для науки та освіти* : матеріали наук.-практ. інтернет-конф., 10 жовтня 2013 р. / НФаУ. Харків, 2013. С. 57–63. URL: <http://repo.knmu.edu.ua/handle/123456789/3852> (дата звернення: 27.08.2017).
162. Павлова В. И. Менеджмент качества в стратегии развития библиотеки. *Информационный бюллетень РБА.* 2007. № 42. С. 36–39.
163. Пан Л. В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard-BS(c)) як інструмент ефективного управління стратегією організації. *Наукові записки [НаУКМА]. Економічні науки.* 2003. Том 21. С. 56–63.
164. Пашин А. И. Управление библиотечным делом: эволюция взглядов. *Мир библиографии.* 2009. № 2. С. 55–60.
165. Пермитина Н. И., Ивашова В. А. Бенчмаркинг как стратегия развития научной библиотека. *Университетская книга.* 2006. № 5. С. 62–64.
166. Петрова Л. Г. Бібліотека в умовах соціально-економічних змін : монографія. Київ, 2003. 301 с.
167. Петрова Л. Г. Соціально-економічні аспекти розвитку бібліотек України в сучасних умовах: дис. ... д-ра пед. наук: 07.00.08 / Київський національний ун-т культури і мистецтв. Київ, 2006. 475 арк.
168. Петрова Л. Г. Стратегія змін та процес трансформації сучасної бібліотеки. *Вісн. Харк. держ. акад. культури.* Харків, 2004. Вип. 12-13. С. 130–141.
169. Петрова Л. Г. Українська бібліотека в інформаційному суспільстві: сучасний стан, перспективи розвитку, проблеми управління. *Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського.* 2011. Вип. 29. С. 14–20.
170. Петрова М. В. Інформаційна система управління: бібліотекознавчий аспект. *Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського.* 2011. Вип. 29. С. 74–80.

171. Петрова М. В. Процесний підхід до розробки концептуальної моделі управління формуванням електронних ресурсів бібліотеки. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2016. № 2. С. 65–71.
172. Петрова М. В. Роль інформаційно-комунікаційної системи управління у моделюванні пріоритетних напрямів діяльності сучасної бібліотеки. *Бібл. вісн.* 2012. № 3. С. 16–20.
173. Пешко А. В. Збалансована система показників у формуванні стратегії розвитку організацій і підприємств. Київ : КВІЦ, 2007. 272 с.
174. Підсумки навчальної програми «Стратегії розвитку» для бібліотекарів від Києво-Могилянської бізнес-школи (19.05.2016). *Українська бібліотечна асоціація* : веб-портал. URL: <https://ula.org.ua/news/3438-ridsumky-navchalnoi-prohramy-stratehii-rozvytku-dlia-bibliotekariv-vid-kyievo-mohylianskoj-biznes-shkoly>. (дата звернення: 01.04.2018).
175. Поліщук Р. В. Нові стратегії залучення користувачів наукових бібліотеках України. *Наука. Комунікація: формування національного інформаційного простору* : матеріали Міжнар. наук. конф. (Київ, 4-6 жовтня, 2016 р.). Київ, 2016. С. 53–55.
176. Полянська А. С. Сценарний метод формування напрямків розвитку організації. *Економічний простір*. 2008. № 13. С. 208–214.
177. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Москва : Альпина Паблишер, 2011. 454 с.
178. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Москва : Альпина Паблишер, 2008. 720 с.
179. Портер М. Международная конкуренция. Москва, Международные отношения, 1993. 896 с.
180. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів : пер. з англ. Київ: Основи, 2000. 390 с.
181. Присяжна Л. Бібліотечно-інформаційні продукти як складова інформаційної інфраструктури економічної сфери України. *Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського*. 2013. Вип. 36. С. 469–481.
182. Про бібліотеки і бібліотечну справу: Закон України від 27.01.1995 № 32/95-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 7. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/32/95-%D0%B2%D1%80>. (дата звернення: 10.02.2017).
183. Про затвердження Державної програми розвитку діяльності Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського на 2005-2010 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 серпня 2004 р. N 1085. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1085-2004-%D0%BF/>. (дата звернення: 11.01.2018).
184. Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися державними і комунальними закладами культури: постанова Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2011 р. № 1271 : документ 1271-2011-п, чинний, поточна редакція. Редакція від 27.07.2017, підстава 493-

- 2017-п. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1271-2011-%D0%BF> (дата звернення: 15.01.2018).
185. Про затвердження Типових норм часу на основні процеси бібліотечної роботи : наказ Міністерства культури і туризму України № 1631 від 29.12.2008. *Платформа LIGA:ZAKON* URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/mus9336?an=2516> (дата звернення: 15.01.2018)
186. Про схвалення Стратегії розвитку бібліотечної справи на період до 2025 року «Якісні зміни бібліотек для забезпечення сталого розвитку України» : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 219-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/219-2016-%D1%80> (дата звернення: 15.01.2018).
187. Програма розвитку бібліотек Димитровської ЦБС на 2016-2020 роки. *Муниципальный портал города Мирнограда.* URL: http://dimitrov.com.ua/mainservice/vddl_kulturi_mirnogradsko_msko_radi/news/programa_rozvitku_bblotek_dimitrovsko_cbs_na_2016_-_2020_roki. (дата звернення: 11.01.2018).
188. Програма розвитку Публічної бібліотеки імені Лесі Українки для дорослих міста Києва на 2017-2021 роки. *Публічна бібліотека імені Лесі Українки для дорослих міста Києва* : веб-сайт URL: <http://lucl.kiev.ua/index.php/proekty-biblioteki/669-stratehiia-rozvytku-publichnoi-biblioteki-imeni-lesi-ukrainky-dlia-doroslykh-mista-kyieva>. (дата звернення: 11.01.2018).
189. Програма розвитку ЦБС Солом'янського району на 2016-2021 роки. *Публічні бібліотеки Солом'янського району* : веб-сайт. URL: <https://soloma.libraries.kiev.ua/c%D1%96%D1%96/>. (дата звернення: 11.01.2018).
190. Програма розвитку ЦБС Шевченківського району міста Харкова на 1 і 5 років: 2017-2021. *Центральная городская библиотека им. В.Г. Белинского. ЦБС Шевченковского района города Харькова* : веб-сайт. URL: http://belinskogo.kh.ua/Central_City_Library_Belinsky_Development_Program_2017_2021.html. (дата звернення: 11.01.2018).
191. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / [под ред. А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой]. Москва : Олимп- Бизнес, 2005. 128 с.
192. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация. Москва: РИА «Стандарты и качества», 2007. 240 с.
193. Ржеуський А. В. Аналіз інформаційних послуг бібліотек з допомогою інструментарію бенчмаркінгу. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2016. № 2. С. 97–104.
194. Ржеуський А. В. Моделі, методи та засоби надання інформаційних послуг у сервіс-орієнтованих бібліотечних системах: дис. ... канд. наук із соц. комунікацій. 27.00.03. Львів, 2016. 201 арк.

195. Різун В. В. Начерки до методології досліджень соціальних комунікацій. *Світ соціальних комунікацій* / [гол. ред. О. М. Холод]. Т. 2. Київ : КиМУ, ДонНУ, 2011. С. 7–11.
196. Різун В. В. Соціальні комунікації як інженерне вчення, або соціальні комунікації в системі соціального інжинірингу (соціальної інженерії). *Комунікація*. 2012. № 2. С. 8–18.
197. Романюк О. SWOT-аналіз як основа стратегічного управління бібліотечною діяльністю. *Бібл. планета*. 2016. № 1. С. 23–26.
198. Ростовцев С. С. Формування системи інтернет-маркетингу в бібліотеках України : дис. ... канд. наук із соц. комунікацій. Харків, 2016. 230 арк.
199. Руководство ИФЛА по работе публичных библиотек. 2-е, полн. пересм. изд. / сост. изд. на англ. яз. К. Кунц и Б. Габбин ; Междунар. федерация библиот. ассоциаций и учреждений; РБА. Санкт-Петербург, 2011. 183 с. URL: <https://www.ifla.org/files/assets/hq/publications/series/147-ru.pdf> (дата звернення: 05.06.2016).
200. Руссак З. В., Сокольская Л. В. «Клиент» как слово-концепт современной библиотечной действительности. *Вестник Челябинской государственной академии культуры и искусств*. 2013. Вып. 2. С. 23–30.
201. Рынок информационных услуг и продуктов / И. И. Родионов, Р. С. Гиляревский, В. А. Цветкова, Г. З. Залаев. Москва : МК-Периодика, 2002. 549 с.
202. Рябцун С. В. Розвиток системи сценарного планування у діяльності підприємств сфери послуг: автореф. дис. ... канд. економ. наук : спец. 08.06.01 / Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова. Одеса : [Б. В.], 2005. 20 с.
203. Саврук О. Стратегічна ідея бізнесу. URL: <https://kmbs.ua/pur/strategichna-ideya-biznesu> (дата звернення: 26.10.2017).
204. Савченко О. І. Використання системи збалансованих показників для інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2016. № 28. С. 3–7.
205. Саприкін Г. А. Маркетинговий підхід в управлінні діяльністю бібліотеки : дис. ... канд. пед. наук: 07.00.08 / Київ. держ. ун-т культури і мистецтв. Київ, 1997. 181 арк.
206. Симоненко О. В. Лідерство як чинник модернізації бібліотечної сфери. *Бібліотека. Наука. Комунікація: формування національного інформаційного простору* : матеріали Міжнар. наук. конф. (Київ, 4–6 жовт. 2016 р.). 2016. С. 252–255.
207. Системи управління якістю за ISO 9001. *Укрметртестстандарт* : веб-сайт. URL: <http://certsystems.kiev.ua/iso-9001/sistemi-upravlinnya-yakistyu-za-iso-9001.html> (дата звернення: 17.10.2017).
208. Слободяник М. С. Базова модель бібліотеки як соціально-комунікаційної інституції. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2009. № 4. С. 5–6.

209. Соколова Л. В., Шкіль Н. Г. Аналіз теоретичних та практичних аспектів процесно-орієнтованого управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 9. С. 278–281.
210. Соловійова М. В. Внутрішньобібліотечні механізми економічного регулювання комерційної діяльності бібліотек. *Вісн. Харк. держ. акад. культури*. 2010. Вип. 30. С. 149–158.
211. Соловійова М. В. Прибуткова діяльність бібліотек України: сучасний стан та тенденції розвитку. *Вісник Харк. держ. акад. культури: зб. наук. пр.* Харків, 2007. Вип. 21. С. 124–131.
212. Солоїденко Г. І. Українська бібліотечна термінологія: становлення та основні етапи розвитку : монографія / НАН України; Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. Київ, 2010. 204 с.
213. Сопова Т. П. «Стратегія розвитку та пріоритети діяльності спеціалізованих бібліотек України для юнацтва». Зустріч на Луганській землі. *Державна бібліотека України для юнацтва* : веб-сайт. URL: http://www.4uth.gov.ua/library_science/conferences/18-20_10_2006.htm (дата звернення: 05.06.2016).
214. Сопова Т. П. Стратегічний менеджмент. Побудова концепції бібліотеки. *Бібліотечний форум України*. 2014. № 4. С. 10–12.
215. Сташко М. В. Формування української бібліотечно-бібліографічної термінології : дис. ... канд. філол. наук / НАН України. Київ, 1999. 188 арк.
216. Столяров Ю. Н. Библиотека — двухконтурная система. *Науч. и техн. б-ки*. 2002. № 11. С. 5–24.
217. Столяров Ю. Н. Библиотека: структурно-функциональный подход. Москва : Книга, 1981. 256 с.
218. Стратегия развития Научной библиотеки ТГУ 2016–2020 гг. / Научная библиотека Национального исследовательского Томского государственного университета. 2016. 13 с. URL: http://www.lib.tsu.ru/sites/default/files/_2016-2020_.pdf (дата звернення: 27.08.2017).
219. Стратегії розвитку бібліотек: від ідеї до втілення – 2018 / Науково-технічна бібліотека КПІ імені Ігоря Сікорського. URL: <http://strategylibrary.kpi.ua/2018/index>. (дата звернення: 01.04.2018).
220. Стратегії розвитку бібліотек: від ідеї до втілення : Програма науково-практичного семінару, м. Київ, 11-12 грудня 2017 р. / Науково-технічна бібліотека ім. Г. І. Денисенка Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Українська бібліотечна асоціація. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/21347/5/Program_seminar.pdf. (дата звернення: 01.04.2018).
221. Стратегічна сесія УБА, 1-3 лютого 2018 р. *Українська бібліотечна асоціація* : веб-сайт. Архів новин (06.02.2018). URL: <https://ula.org.ua/news/3873-stratehichna-sesiia-uba-1-3-liutoho-2018-r> (дата звернення: 27.08.2017).

222. Стратегічна сесія щодо організації молодіжних просторів у бібліотеках України. *Українська бібліотечна асоціація* : веб-сайт. URL: <https://ula.org.ua/news/3893-stratehichna-sesiia-shchodo-orhanizatsii-molodizhnykh-prostoriv-u-bibliotekakh-ukrainy> (дата звернення: 27.08.2017).
223. Стратегія розвитку – 2020 / Міська спеціалізована молодіжна бібліотека «Молода гвардія». Київ: Міська спеціалізована молодіжна бібліотека «Молода гвардія», 2015. URL: <http://msmb.org.ua/media/msmb/files/strategiya-rozvitku.pdf>. (дата звернення: 11.01.2018).
224. Стратегія розвитку бібліотек Комунального закладу «Дніпропетровська центральна районна бібліотека» до 2025 року / Відділ культури, туризму, національностей та релігій. Комунальний заклад «Дніпропетровська центральна районна бібліотека». смт. Ювілейне, 2016. 10 с.
225. Стратегія розвитку бібліотечної справи в Україні до 2025 року «Якісні зміни бібліотек задля забезпечення сталого розвитку України»: Проект. *Українська бібліотечна асоціація* : веб-портал. Документи УБА. URL: <https://ula.org.ua/252-dokumenty/dokumenty-uba/3181-stratehiia-rozvytku-bibliotечної-spravy-v-ukraini-do-2025-roku-yakisni-zminy-bibliotek-zadlia-zabezpechennia-staloho-rozvytku-ukrainy>. (дата звернення: 11.01.2018).
226. Стратегія розвитку Державної науково-педагогічної бібліотеки України імені В. О. Сухомлинського на 2017–2026 роки / Держ. наук.-пед. б-ка України ім. В. О. Сухомлинського ; [авт. Березівська Л. Д., Зозуля С. М., Страйгородська Л. І.] ; за заг. ред. Л. Д. Березівської. Київ, 2017. 29 с.
227. Стратегія розвитку ЗК «Вінницька міська централізована бібліотечна система» на 2016-2021 рр. *Вінницька міська централізована бібліотечна система* : веб-сайт. URL: <http://www.vinbiblio.com.ua/strategija-rozvytku> (дата звернення: 11.01.2018).
228. Стратегія розвитку медичних бібліотек України: пошук нових форматів. *Національна наукова медична бібліотека України* : веб-портал. URL: <https://library.gov.ua/strategiya-rozvytku-medychnyh-bibliotek-ukrayiny-poshuk-novyh-formativ/>. (дата звернення: 01.04.2018).
229. Стратегія розвитку Наукової бібліотеки Національного Хмельницького університету на 2017-2021 роки / Міністерство освіти і науки України, Національний Хмельницький університет. URL: <http://www.khnu.km.ua/root/res/str1.pdf> . (дата звернення: 11.01.2018).
230. Стратегія розвитку Науково-технічної бібліотеки КПІ ім. Ігоря Сікорського: 2017-2020 рр. / уклад. Оксана Бруй ; Науково-технічна бібліотека КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: Ліра-К, 2017. 39 с.
231. Стратегія розвитку Науково-технічної бібліотеки Національного університету «Львівська політехніка» 2017-2020 рр. *Науково-технічна*

- бібліотека Національного університету «Львівська політехніка»* : веб-сайт URL: <http://library.lp.edu.ua/uk/strategiya-rozvytku-2017-2020>. (дата звернення: 11.01.2018).
232. Стратегія розвитку Публічної бібліотеки імені Лесі Українки для дорослих міста Києва на 2015-2016 рр. *Публічна бібліотека імені Лесі Українки для дорослих міста Києва* : веб-сайт. URL: <http://luki.kiev.ua/info/images/mat/St.doc>. (дата звернення: 11.01.2018).
233. Стратегія розвитку районного комунального закладу культури «Межівська централізована бібліотечна система» на 2016-2020 роки. *Межівський район Дніпропетровської області* : веб-сайт. URL: goo.gl/D632E4. (дата звернення: 11.01.2018).
234. Стрішенець Н. В. Англо-український словник-довідник бібліотечно-інформаційної термінології / НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. Київ, 2004. 329 с.
235. Сулова И. М. Основы библиотечного менеджмента. Москва : Либерия, 2000. 232 с.
236. Сулова И. М. Стратегическое управление библиотекой. Москва : МЦБС, 2008. 256 с.
237. Сулова И. М., Кармовский В. В. Менеджмент в современной библиотеке : науч.-метод. пособие. Москва : Либерия, 2004. 175 с.
238. Сучасні інструменти бібліотечної реклами і маркетингу. *Бібліоміст ; Ресурсний центр ГУРТ* : веб-портал. 12 с. URL: http://gurt.org.ua/uploads/news/2012/12/27/skarbnysia_11.pdf (дата звернення: 27.08.2017).
239. Тавальбех Али. Стратегическое управление деятельностью библиотеки : дис. ... канд. пед. наук: 07.00.08 / Харьковская гос. академия культуры. Харьков, 2001. 186 л.
240. Тематика модулів для підвищення кваліфікації працівників бібліотечних категорій / упоряд. : В. В. Загуменна, І. О. Шевченко. Київ : НАКККіМ, 2017. 22 с. URL: https://nakkkim.edu.ua/images/Instytutu/Institut_Publichnogo_Upravlinnia/Tematykamoduliv/tematyka_moduliv_dlya_pidvyschennya_kvalifikaciyi_bibliotechnyh_pracivnykiv-min.pdf. (дата звернення: 01.04.2018).
241. Терещенко І. Бібліотека як суб'єкт ринку інформаційних продуктів і послуг. *Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського*. 2013. Вип. 35. С. 341–350.
242. Терещенко І. Маркетинговий підхід як засіб покращання якості обслуговування користувачів сучасної бібліотеки. *Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського*. 2012. Вип. 33. С. 122–130.
243. Терещенко І. Особливості формування національного ринку електронно-інформаційних продуктів, послуг та сучасна бібліотечна діяльність. *Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського*. 2011. Вип. 30. С. 216–227.
244. Тикунова И. П. Концептуальная модель современной библиотеки: социально-философский анализ: автореф. дис. ... канд. филос. наук :

- 09.00.11 / Помор. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. Архангельск : [б.и.], 2007. 18 л. URL: http://tikunovai.narod.ru/ni/koncept_avt.htm. (дата звернення: 10.05.2018).
245. Ткаченко Т. П. Система менеджменту якості як засіб сталого розвитку бібліотек України: автореф. дис. ... канд. наук із соц. комунікацій : 27.00.03 / М-во культури України, Харк. держ. акад. культури. Харків, 2015. 22 с.
246. Ткаченко Т. П. Упровадження менеджменту якості в бібліотеках України. *Культура та інформаційне суспільство XXI століття* : матеріали всеукр. наук.-теорет. конф. молод. учених, 18-19 квіт. 2013 р., м. Харків / Харків. держ. акад. культури, Нац. акад. мистецтв України, Ін-т культурології. Харків, 2014. С. 254.
247. Ткаченко Т. П. Упровадження системи управління якістю в бібліотеках України. *Вісник Харк. держ. акад. культури*: зб. наук. пр. Харків, 2014. Вип. 43. С. 157–165.
248. Ткаченко Т. П., Коробко Н. П. Основні засади формування політики бібліотеки ДонНУЕТ в галузі якості. *Інновації і якість вищої освіти* : зб. тез доп. учасн. ювіл. наук.-метод. конф. наук.- пед. працівників ун-ту, присвяч. 90-річчю освіт. діяльн. / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2010. С. 670.
249. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации. Москва : Юнити, 1998. 576 с.
250. Трачук Л. Клієнтоорієнтована парадигма розвитку обласних універсальних наукових бібліотек. *Бібл. вісн.* 2016. № 3. С. 10–17.
251. Тупкало С. В., Тупкало В. М. Категоріальний апарат теорії процесного управління. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* : збірник наукових праць. 2014. Вип. 11. С. 299–304.
252. Тюлина Н. И. Стратегическое планирование как метод управления библиотекой. *Библиотековедение.* 1994. №1. С. 11–17.
253. Український культурний фонд розпочинає серію секторальних стратегічних сесій. *Український культурний фонд* : веб-сайт. URL: https://ucf.in.ua/news/25_06_2018. (дата звернення: 11.08.2018).
254. Устинова О. Ю., Кузнецова Т. В. Менеджмент качества и деятельность библиотек. *Библиосфера.* 2010. № 2. С. 77–78.
255. Ушакова Н. Г., Мельник Л. О. Методологія та організація наукових досліджень : конспект лекцій. Харків : ХДУХТ, 2010. 89 с.
256. Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020– 2030 роки) часові горизонти / наук. керівник проекту акад. НАН України М. З. Згуровський. Київ : НТУУ «КПІ», 2015. 136 с. URL: <http://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Foresight-2015.pdf> (дата звернення: 10.05.2018).
257. Фридаг Х. Р., Шмидт В. Сбалансированная система показателей. Москва : Финансы и статистика, 2007. 158 с.

258. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее: Создание рынков завтрашнего дня. Москва : Олимп-Бизнес, 2002 . 275 с.
259. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Санкт-Петербург: Изд-во СПбУ, 1997. 332 с.
260. Харрингтон Х. Дж., Харрингтон Дж. С. Бенчмаркинг в лучшем виде. 20 шагов к успеху. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 176 с.
261. Хэмел Г. Будущее менеджмента / Гари Хэмел при участии Билла Бриана. [Санкт-Петербург] : BestBusinessBooks, 2013. 276 с.
262. Чандлер А. Стратегия и структура: разделы с истории промышленного производства. Москва : Прогресс, 2008. 511 с.
263. Чачко А. Своєчасність підтримки гуманістичного напрямку в українському бібліотекознавстві: термінологічний конспект. *Вісн. Книжк. палати*. 2002. № 3. С. 12–14.
264. Шварц П. Ваше официальное будущее. Искусство предвидения и планирования будущего. Москва : АСТ, 2008. 232 с.
265. Швецова-Водка Г. М. Комп'ютерна бібліографія: термінологічні роздуми. *Вісн. Книжк. палати*. 1996. № 5. С. 8–10.
266. Швецова-Водка Г. М. Термінологічні проблеми бібліології. *Термінологія документознавства та суміжних галузей знань* : зб. наук. пр. / Київський нац. ун-т культури і мистецтв; Ін-т державного управління ; [за заг. ред. В. В. Бездрабко]. Київ : Четверта хвиля, 2013. Вип. 7. С. 106–112.
267. Шевченко О. М., Братусь Ю. М. Економічна сутність бенчмаркінгу та його роль у інноваційному розвитку підприємства. *Бізнесінформ*. 2014. № 4. С. 64–68.
268. Шеер А. Бизнес-процессы: основные понятия, теория, методы. Москва : Просветитель, 1999. 154 с.
269. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
270. Яковенко О. Координація впровадження національних стандартів у галузі бібліотечно-інформаційної діяльності. *Міжнародна наукова конференція «Бібліотека. Наука. Комунікація. Стратегічні завдання розвитку наукових бібліотек»*. Семінар: Міжнародні стандарти діяльності наукових бібліотек. URL: <http://conference.nbuu.gov.ua/report/view/id/1101> (дата звернення: 03.12.2017).
271. Яковлев В. Ю. Система сбалансированных показателей как инструмент формирования стратегии развития организации : дис. ... канд. экон. наук. Казань, 2008. 193 л.
272. Ярощук В. Застосування концепції менеджменту якості в управлінні бібліотекою. *Бібл. вісн*. 2005. № 1. С. 2–5.
273. Ярощук В. Маркетингова стратегія в діяльності наукових бібліотек. *Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського*. Київ, 2000. Вип. 5. С. 13–18.

274. Ястребова Е. М. Маркетинг – самая эффективная система управления библиотеками в условиях рынка. *Науч. и техн. б-ки*. 1994. Вып. 10. С. 61–79.
275. 2020 Vision. *British Library* : web-portal. URL: <http://www.bl.uk/aboutus/stratpolprog/2020vision/> (last accessed: 13.08.2017).
276. About us. *Bodleian Library and Radcliffe Camera University Oxford* : web-portal. URL: <http://www.bodleian.ox.ac.uk/bodley/about-us> (last accessed: 13.08.2017).
277. Abreu J., Martins P. V., Fernandes S., Zacarias M. Business Processes Improvement on Maintenance Management: A Case Study. *Procedia Technology*. 2013. Vol. 9. P. 320–330.
278. Al Hijji Kh. Z. Strategic Management Model for Academic Libraries. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 25 August 2014. Vol. 147. P. 9–15.
279. Allan F. C. Benchmarking: Practical aspects for information professionals. *Special Libraries*. 1993. No. 84(3). P. 123–130.
280. Atkinson J. Managing change and embedding innovation in academic libraries and information services. *New Review of Academic Librarianship*. 2003. No. 9(1). P. 25–41.
281. Baker D., Evans W. Innovation in Libraries and Information Services. Bingley : Emerald Group Publishing Limited, [2017]. 333 p.
282. Balanced Score Card. *Kelvin Smith Library CWRU*. URL: <http://library.case.edu/ksl/aboutus/assessment/bsc/>. (дата звернення: 18.11.2017).
283. Barbrow S., Hartline M. Process mapping as organizational assessment in academic libraries. *Performance Measurement and Metrics*. 2015. No. 16(1). P. 34–47.
284. Birdsall D., Hensley O. A. New Strategic Planning Model for Academic Libraries. *College & Research Libraries*. 1994. Vol 55. No. 2. P. 149–159.
285. Boisse J. A., Bentley S. Reorganizing Libraries / Irene P. Godden (ed.) *Advances in Librarianship (Advances in Librarianship, Volume 20)* Emerald Group Publishing Limited, 1996. P. 27–45.
286. Brodie M., Martinelli M. Creating a new library for Macquarie University: are we there yet? *Library Management*. 2007. Vol. 28. Issue 8/9. P. 557–568. DOI: <https://doi.org/10.1108/01435120710837837> (дата звернення: 2.06.2018).
287. Brui O. Implementation of the Strategic Management Based on the Balanced Scorecard in the University Library. *Library Management*. 2018. URL: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/LM-09-2017-0086> (last accessed: 09.04.2018).
288. Building Scorecards in Academic Research Libraries : Organizational Issues and Measuring Performance / Vivian Lewis [et. al.]. *Proceedings of the 2010 Library Assessment Conference : Building Effective, Sustainable,*

- Practical Assessment, October 24–27, 2010, Baltimore, Maryland. Washington : ARL, 2011. P. 345–358.
289. Burger R. H. *Financial Management of Libraries and Information Centers*. ABC-CLIO, 2016.
 290. *Business strategy: selected readings* / edited by H. Igor Ansoff. Harmondsworth, Penguin, 1969. 388 p.
 291. [Calvert P., Creaser C., Pigott C.](#) Information access preferences and behaviour of Blind Foundation Library clients. *Journal of Librarianship and Information Science*. December 11, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1177/0961000616679880> (дата звернення: 2.06.2018).
 292. Cameron J. Measuring performance through financial information: a case study. In *World Library and Information Congress: 74th IFLA General Conference and Council: 10-14 August 2008, Québec, Canada*. 2008. URL: <https://archive.ifla.org/IV/ifla74/papers/160-Cameron-en.pdf> (last accessed: 15 February 2017).
 293. Cavanagh M. F. Micro-blogging practices in Canadian public libraries: A national snapshot. *Journal of Librarianship and Information Science*. January 18, 2015. Vol. 48. Issue 3. P. 247–259.
 294. Ceynowa K. Managing academic information provision with the balanced scorecard: a project of the German Research Association. *Performance Measurement and Metrics*. 2000. Vol. 1. Issue 3. P. 157–164. DOI: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000007217> (last accessed: 13.03.2017).
 295. Chan D. C. Core competencies and performance management in Canadian public libraries. *Library Management*. 2006. Vol. 27. Issue 3. P. 144–153. DOI: <https://doi.org/10.1108/01435120610652897> (last accessed: 13.03.2017).
 296. Chandler A. D. *Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge : M.I.T. Press, 1962. xiv, 463 p.
 297. Chaputula A. H., Kanyundo A. J. Collection development policy: How its absence has affected collection development practices at Mzuzu University Library. *Journal of Librarianship and Information Science*. April 26, 2014. Vol. 46. Issue 4. P. 317–325. DOI: <https://doi.org/10.1177/0961000614531005> (дата звернення: 2.06.2018).
 298. Chia Ch. Transformation of libraries in Singapore. *Library Review*. 2001. Vol. 50. Issue 7/8. P. 343348. DOI:
 299. Clair G. St. Knowledge, Information, and the Business Process: Revolutionary Thinking or Common Sense? *Library Management*. 2008. Vol. 29. Issue 4/5. P. 450–452. DOI: <https://doi.org/10.1108/01435120810869228> (last accessed: 17.04.2017).
 300. Continuing to Build the Future: Academic Libraries and their Challenges / Carla J. Stoffle, Barbara Allen, David Morden, Krisellen Maloney. *Portal: Libraries and the Academy*. 2003. Vol. 3. No. 3. P. 363–380.
 301. Cordes S. Process management for library multimedia development service. *Library Management*. 2008. Vol. 29. Issue 3. P. 185–198. DOI: <https://doi.org/10.1108/01435120810855313> (last accessed: 16.04.2017).

302. Cornelius P., Van de Putte A., Romani M. Three decades of scenario planning in Shell. *California Management Review*. 2005. No. 48(1). P. 92–109.
303. Corral Sh. Choosing business tools to demonstrate library value: Keynote presentation delivered by Sheila Corral of the University of Sheffield at the 2011 BLA conference held in Sheffield from 13-15 July. *SlideShare*. URL: <https://www.slideshare.net/BLALib/corral-keynote2>. (last accessed: 2.02.2018).
304. CQU Library. Annual report. 2001. URL: http://www.cqu.edu.au/__data/assets/pdf_file/0009/11232/2001.pdf (last accessed: 12.11.2017).
305. Cribb G., Hogan C. Balanced Scorecard: linking strategic planning to measurement and communication. *Library Services and IT Services papers*. Jun. 2003. URL: http://epublications.bond.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=library_pubs (last accessed: 12.11.2017).
306. Critical issues in library management : organizing for leadership and decision-making : papers from the Thirty-fifth Allerton Institute / edited by Bryce L. Allen, Terry L. Weech. Champaign, IL : Graduate School of Library and Information Science, University of Illinois at Urbana-Champaign, 1995. 85 p.
307. Davenport T. H. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology. Boston : Harvard Business School Press, 1993. 364 p.
308. De La Mano M., Creaser C. The impact of the Balanced Scorecard in libraries: from performance measurement to strategic management. *Journal of Librarianship and Information Science*. 2016. No. 48 (2). P. 191–208.
309. Deiss K., Petrowski M. J. Strategic Thinking Guide for Academic Librarians in the New Economy / prepared by: Kathryn Deiss, Mary Jane Petrowski ; Association of College and Research Libraries. [Chicago IL.] : Association of College and Research Libraries, March 2009. URL: <http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/issues/value/acrlguide09.pdf> (last accessed: 12.11.2017).
310. Deming W. E. Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. 373 p.
311. Dragon A. C. The ABCs of implementing library marketing. *Journal of library administration*. 1984. No. 4(4). P. 33–47.
312. Drucker P. F. The practice of management. New York : Perennial Library, 1986, c1954. xii, 404 p.
313. Düren P. Public management means strategic management: how can libraries fulfil the requirements of the new public management? *Library Management*. 2010. No. 31(3). P. 162–168.
314. England L. A., Miller S. D. Introduction: Business Process Management (BPM) and Electronic Resources Management. *Maximizing Electronic*

- Resources Management in Libraries Applying Business Process Management*. Elsevier Ltd., 2015. P. 1–8.
315. Ewers B. R., Austen G. Market orientation: A framework for Australian university library management. *An International Review of Marketing in Library and Information Centers*. 2004. URL: http://eprints.qut.edu.au/archive/00000469/01/Ewers_Market.PDF (last accessed: 19.10.2017).
 316. Favret L. Benchmarking, annual library plans and best value: the implications for public libraries. *Library Management*. 2000. No. 21(7). P. 340–348. DOI: 10.1108/01435120010338766 (last accessed: 19.10.2017).
 317. Feeney S., Cowcher G. 21ST Century public library services. The function and role of liswa. *Public Library Services*. URL: <https://slwa.wa.gov.au/pdf/21stcenturydpstratdir2002-07.pdf> (last accessed: 2.06.2018).
 318. Fernández Marcial, V. Segmentación y posicionamiento de los servicios de información. *PRISMA.COM*. 2015. No. 27. P. 18–37. URL: <http://pentaho.letras.up.pt/index.php/prisma.com/article/view/1852>. (last accessed: 19.10.2017).
 319. Finnish National Library. The Finnish National Library strategy 2006-2015. 2005. URL: [http://www.nationallibrary.fi/infoe/organization/nationallibrarystrategy_20062015_summary/Files/liitetiedosto2/NationalLibraryStrategy2006-2015\[1.pdf](http://www.nationallibrary.fi/infoe/organization/nationallibrarystrategy_20062015_summary/Files/liitetiedosto2/NationalLibraryStrategy2006-2015[1.pdf) (last accessed: 12.11.2017).
 320. Futures Thinking for Academic Librarians: Higher Education in 2025 / Prepared by: Dr. David J. Staley, Kara J. Malenfant; ACRL. 2016. 33 p. URL: <http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/issues/value/futures2025.pdf>. (last accessed: 13.08.2017).
 321. Gonzalez M., Herivel J. Leading from any position? Implementing a leadership strategy at UWS library. 2011. URL: <https://lianza.org.nz/michael-gonzalez-and-jan-herivel-leading-any-position-implementing-leadership-strategy-uws-library> (last accessed: 13.08.2017).
 322. Guidelines for Australian Special Libraries. *Australian Library and Information Association*. URL: <https://www.alia.org.au/about-alia/policies-and-guidelines/alia-policies/guidelines-australian-special-libraries> (last accessed: 2.06.2018).
 323. Halaychik C. S. Lessons in library leadership : a primer for library managers and unit leaders. Elsevier Science, 2016. xv, 254 p.
 324. Hall S. L., Marshall D. H. Embedded librarianship in branch settings: customizing liaison services. *New Library World*. 2014. Vol. 115. Issue 11/12. P. 508–514. DOI: <https://doi.org/10.1108/NLW-04-2014-0045> (дата звернення: 2.06.2018).
 325. Hannabuss S. Scenario planning for libraries. *Library Management*. 2001. Vol. 22. Issue 4/5. P. 168–176. DOI: <https://doi.org/10.1108/01435120110388724> (last accessed: 26.07.2017).

326. Hayes R. M. Strategic management for academic libraries: a handbook. Westport, Conn. : Greenwood Press, 1993. xvi, 218 p.
327. Henczel S. Measuring and evaluating the library's contribution to organisational success: Developing a strategic measurement model. *Performance Measurement and Metrics*. 2006. Vol. 7. Issue 1. P. 7–16. <https://doi.org/10.1108/14678040610654819> (дата звернення: 2.06.2018).
328. Herget J., Hierl S. Excellence in libraries: a systematic and integrated approach. *New Library World*. 2007. Vol. 108. Issue 11/12. P. 526–544. DOI: <https://doi.org/10.1108/03074800710838263> (дата звернення: 2.06.2018).
329. Hernon P., Altman E. Assessing service quality: satisfying the expectations of library customers. Chicago : American Library Association, 2010. ix, 206 p.
330. Hernon P., Matthews J. R. Reflecting on the Future of Academic and Public Libraries. Chicago, IL.: American Library Association, 2013. xiv, 242 s.
331. Higgins J. M., Vincze J. W. Organizational Policy and Strategic Management : Text and Cases. Chicago : The Dryden Press, 1983. xx, 1180 p.
332. Higgins S. E., Derakhshan M. Managing Academic Libraries: principles and practice. Amsterdam ; Boston (Mass.) ; Cambridge (GB) : Chandos Publishing, 2017. xii, 98 p.
333. Hofer C. W., Schendel D. Strategy Formulation : Analytical Concepts. New-York : West Publishing, 1986. xv, 219 p.
334. Horn A. Strategic competence: to soar above. *Library Management*. 2008. Vol. 29. Issue 1/2. P.5–17. DOI: <https://doi.org/10.1108/01435120810844603> (дата звернення: 2.06.2018).
335. Horowitz L., Murack J., Quirion C. The Assessment Needs of a Data-Driven Organization. *Proceedings of the 2012 Library Assessment Conference* : Building Effective, Sustainable, Practical Assessment, October 29–31, 2012, Charlottesville, VA. Washington : ARL, 2012. P. 547–555. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006071> (last accessed: 17.04.2017).
336. Huber J. J. Lean library management : eleven strategies for reducing costs and improving customer services. New York : Neal-Schuman Publishers, Inc., 2011. xxii, 197 p.
337. Hull B. Can librarians help to overcome the social barriers to access? *New Library World*. 2001. Vol. 102. Issue 10. P. 382–388. DOI: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006066> (дата звернення: 2.06.2018).
338. Internet Policy Guidelines for NSW Public Libraries. *Library Council of New South Wales*. November, 2011. URL: https://www.sl.nsw.gov.au/sites/default/files/internet_guidelines_2011.pdf (дата звернення: 2.06.2018).
339. Introduction to IDEF0/3 for Business Process Modelling / Business Process Agility. November 2013. 14 p. URL: <http://businessprocessagility.com/wp-content/uploads/2015/06/IDEF03-guidebook.pdf> (last accessed: 12.11.2017).

340. ISO 11620:2014 Information and documentation – Library performance indicators. URL: <https://www.iso.org/standard/56755.html>. (last accessed: 18.11.2017).
341. ISO 9001:2000 Quality management systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/21823.html> (last accessed: 12.11.2017).
342. ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (last accessed: 12.11.2017).
343. Jacobsen A. L., Sparks J. L. Creating value: building the strategy-focused library. *Information Outlook*. 2001. Vol. 5. No. 9. P. 14–20.
344. Jantti M., Greenhalgh N. Leadership competencies: a reference point for development and evaluation. *Library Management*. 2012. Vol. 33. Issue 6/7. P. 421–428. DOI: <https://doi.org/10.1108/01435121211266249> (last accessed: 21.12.2017).
345. Johnstone L. Small rural libraries alternative service delivery models. *State Library of Queensland*. June, 2012. URL: http://www.plconnect.slq.qld.gov.au/_data/assets/pdf_file/0006/229911/sm-all-rural-library-services-models-20120530.pdf (last accessed: 2.06.2018).
346. Juntunen A., Ovaska T., Saarti J., Salmi L. Managing library processes: collecting data and providing tailored services to end users. *Library Management*. 2005. Vol. 26. Issue 8/9. P. 487–493. DOI: <https://doi.org/10.1108/01435120510631774> (last accessed: 15.01.2018).
347. Kaplan R. S. Creating Strategy-Focused Public Sector Enterprises. Palladium Group Inc., 9-11 October 2007. Washington: Palladium Group Inc., 2007. 46 p.
348. Kaplan R. S. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*. 2001. Vol. 11. No. 3. P. 353–370.
349. Kaplan R. S., Norton D. P. How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization. *Harvard Business Review*. 2006. March. P. 100–109.
350. Kaplan R. S., Norton D. P. Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*. 1996. No. 39(1). P. 53–79.
351. Kaplan R. S., Norton D. P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 454 p.
352. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. January-February. P. 71–79.
353. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. 1996. January-February. P. 75–85.
354. Kelvin Smith Library Case Western Reserve University. Balanced Score Card. URL: <http://library.case.edu/ksl/aboutus/assessment/bsc/>. (last accessed: 02.02.2018).
355. Kennington D. Policy Making And Strategic Management: A Pioneering Course For Senior Library Managers. *Library Management*. 1993. Vol. 14.

- Issue 3. P. 4–8. DOI: <https://doi.org/10.1108/01435129310027200> (last accessed: 18.02.2016).
356. Kingston Diana. Academic library managers at work: Relationships, contacts and foci of attention / in Edward D. Garten, Delmus E. Williams (ed.) *Advances in Library Administration and Organization (Advances in Library Administration and Organization, Volume 19)*. Emerald Group Publishing Limited. 2002. P. 101–136.
 357. Koizumi M. *Inherent Strategies in Library Management*. Chandos Publishing, 2017. 234 p.
 358. Koizumi M. Theories of strategic management for libraries. *Journal of Information Science and Technology Association*. 2011. Vol. 61. Issue 8. P. 294–299. DOI: https://doi.org/10.18919/jkg.61.8_294 (last accessed: 12.11.2017).
 359. Kon, D. Performance measurement and management: a Singapore perspective. *Measuring Business Excellence*. 2005. No. 9(3). DOI: <https://doi.org/10.1108/mbe.2005.26709caf.004> (last accessed: 12.11.2017).
 360. Kostagiolas P. A., Banou Ch., Laskari E.-M. Strategic planning and management for the public libraries: The case of Greek central public libraries. *Library Management*. 2009. Vol. 30 Issue: 4/5. P. 253–265. DOI: <https://doi.org/10.1108/01435120910957913> (last accessed: 12.11.2017).
 361. Krarup K. The Royal Library - the library's role in the building projects. How to be an influential part of adding new library buildings to the Royal Library, Copenhagen / How to survive in the world of architects and building departments. *LIBER Quarterly*. 2004. 14(2). p. None. DOI: <http://doi.org/10.18352/lq.7774> (last accessed: 12.11.2017).
 362. Krarup, K. Balanced scorecard at the Royal Library, Copenhagen. *LIBER Quarterly*. 2003. 14(1), p.None. DOI: <http://doi.org/10.18352/lq.7756> (last accessed: 12.11.2017).
 363. Kuhlthau C. C. *Seeking meaning: a process approach to library and information services*. Westport, Conn. : Libraries Unlimited, 2004. xvii, 247 p.
 364. Kyrillidou M. The ARL Library Scorecard Pilot : Using the Balanced Scorecard in Research Libraries. *Research Library Issues: A Bimonthly Report from ARL, CNI, and SPARC*. 2010. No. 271. P. 33–35.
 365. Library of Congress Strategic Plan FY 2016 through FY 2020. *Library of Congress Web Portal*. URL: https://www.loc.gov/portals/static/about/documents/library_congress_stratplan_2016-2020.pdf (last accessed: 13.08.2017).
 366. Library Scorecard: Strategic Directions, Measures & Initiatives 2017/18 (updated February 2018). *McMaster University Library Website*. URL: <https://library.mcmaster.ca/library-scorecard>. (дата звернення: 02.02.2018).
 367. Library Scorecard: Strategic Directions, Measures & Initiatives 2016/17 (updated February 1, 2017). *McMaster University Library Website*. URL: <https://library.mcmaster.ca/library-scorecard> . (last accessed: 18.11.2017).

368. Living Knowledge: The British Library 2015–2023. *British Library Projects* : web-portal. URL: <https://www.bl.uk/projects/living-knowledge-the-british-library-2015-2023>. (last accessed: 13.08.2017).
369. Mapulanga P. SWOT analysis in the planning of information services and systems in university libraries: The case of the University of Malawi strategic plans. *The Bottom Line*. 2013. Vol. 26 Issue 2. P. 70–84. DOI: <https://doi.org/10.1108/BL-12-2012-0034> (last accessed: 13.08.2017).
370. Matthews J. R. Strategic Planning and Management for Library Managers. Westport, Conn. : Libraries Unlimited, 2005. xiv, 150 p.
371. Matthews J. R. The Balanced Scorecard in Public Libraries : A Project Summar. *Proceedings of the 2012 Library Assessment Conference: Building Effective, Sustainable, Practical Assessment*, September 25–27, 2006, Charlottesville, VA. Washington : ARL, 2006. P. 293–302.
372. McKnight S., Berrington M. Improving Customer Satisfaction: Changes as a Result of Customer Value Discovery. *Evidence Based Library and Information Practice*. 2008. No. 3:1. P. 33–52.
373. McNicol S. The challenges of strategic planning in academic libraries. *New Library World*. 2005. Vol. 106. Issue 11/12. P. 496–509. DOI: <https://doi.org/10.1108/03074800510634982> (last accessed: 13.08.2017).
374. Meinert. S. Field manual Scenario building. European Trade Union Institute, 2014. 27 p.
375. Mengel E., Lewis V. Collaborative Assessment : North American Academic Libraries' Experiences Using the Balanced Scorecard to Measure Performance and Show Value. *Library Management*. 2012. Vol. 33. Issue 6/7. P. 357–364.
376. Mengel E., Lewis V. Collaborative Measure Building Using the Balanced Scorecard in North American Libraries. *Proceedings of the 2012 Library Assessment Conference: Building Effective, Sustainable, Practical Assessment*, October 29–31, 2012, Charlottesville, VA. Washington : ARL, 2012. P. 557–564.
377. Metz R. F. Coaching in the Library : a Management Strategy for Achieving Excellence. Chicago : American Library Association, 2001. ix, 105 p.
378. Missingham R. Library and information science: Skills for twenty-first century professionals. *Library Management*. 2006. Vol. 27. Issue 4/5. P. 257–268. DOI: 10.1108/01435120610668197 (last accessed: 13.08.2017).
379. Mission & Vision. *Albert B. Alkek Library* : web-portal. URL: <http://www.library.txstate.edu/about/mission.html>. (last accessed: 13.08.2017).
380. Mission, Vision and Strategy. *Royal Danish Library*. URL: <https://en.statsbiblioteket.dk/about-the-library/mission-vision-and-strategy> (last accessed: 13.08.2017).
381. Mission, Vision and Values. *National Library of Scotland* : web-portal. URL: <https://www.nls.uk/about-us/what-we-are/our-mission> (last accessed: 13.08.2017).

382. Moore J. F. The death of competition : leadership and strategy in the age of business ecosystems. New York : HarperBusiness, 1996. xiii, 297 p.
383. Moran B. B. Restructuring the university library: a North American perspective. *Journal of Documentation*. 2001. Vol. 57 Issue 1. P. 100–114. DOI: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000007079> (last accessed: 13.08.2017).
384. Murgai S. R., Ahmadi M. A multiple regression model for predicting reference desk staffing requirements. *The Bottom Line*. 2007. Vol. 20. Issue 2. P. 69–76. DOI: <https://doi.org/10.1108/08880450710773002> (last accessed: 2.06.2018).
385. Nelke M. Strategic business development for information centres and libraries. Oxford [etc.] : Chandos, 2012. xvii, 152 p.
386. Niven P. R. Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003. 305 p.
387. Nordsieck F. Betriebsorganisation : Betriebsaufbau und Betriebsablauf . Stuttgart : Poeschel, 1968. 70 s.
388. O'Connor S., Blair L., McConchie B. Scenario planning for a library future. *Australian Library Journal*. 1997. No. 46(2). P. 186–194.
389. Opportunities for Public Libraries and Wikipedia. *IFLA*. URL: <https://www.ifla.org/files/assets/hq/topics/info-society/iflawikipediaandpubliclibraries.pdf> (дата звернення: 2.06.2018).
390. Pang L. Construction of University Librarians' Ability Structure Based on Core Competence. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences*. 2018. Vol. 5. Issue 1. P. 94–99.
391. Pathak S. The People Side of Planning and Implementing a Large Scale Balanced Scorecard Initiative. *Proceedings of the 2006 Library Assessment Conference: Building Effective, Sustainable, Practical Assessment*, September 25–27, 2006, Charlottesville, VA. Washington : ARL, 2006. P. 303–318.
392. Paton B., Beranek L., Smith I. The transit lounge: a view of organisational change from a point in the journey. *Library Management*. 2008. Vol. 29. Issue 1/2. P.87–103. DOI: <https://doi.org/10.1108/01435120810844676> (last accessed: 2.06.2018).
393. Perry K., Self J. The ICOLC Balanced Scorecard Pilot : The Value of Collaborative Parallel Play. *Proceedings of the 2012 Library Assessment Conference: Building Effective, Sustainable, Practical Assessment*, October 29–31, 2012, Charlottesville, VA. Washington : ARL, 2012. P. 355–361.
394. Pienaar H., Penzhorn C. Using the balanced scorecard to facilitate strategic management at an academic information service. *Libri*. 2000. Vol. 50. P. 202–209.
395. Piggot S. Reengineering the Library for the 2nd Era of the Information Age. *Proceedings of the Annual Conference of CAIS*, 1994. URL: <https://journals.library.ualberta.ca/ojs.cais-acsi.ca/index.php/cais-ascii/article/view/738/687> (last accessed: 14.05.2018).

396. Poll R. Managing Service Quality with the Balanced Scorecard. *Advances in Library Administration and Organization*. 2003. Vol. 20. P. 213–227.
397. Poll R. Performance, processes and costs: managing service quality with the balanced scorecard. *Library Trends*. 2001. Vol. 49. No. 4. P. 709–717.
398. Potter N. The library marketing toolkit. London : Facet Publishing, 2012. xxii, 218 p.
399. [Praditteera M.](#) ISO 9000 implementation in Thai academic libraries. *Advances in Library Administration and Organization (Advances in Library Administration and Organization, Volume 21)*. Emerald Group Publishing Limited. 2004. P. 283–297.
400. Prahalad C. K., Hamel G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. No. 3. P. 79–91.
401. Pressley L., Dale J., Kellam L. At the Corner of Personality and Competencies: Exploring Professional Personas for Librarians / Ed. N. Pagowsky, M. E. Rigby. *The Librarian Stereotype*. Chicago, IL: Association of College and Research Libraries, American Library Association, 2014. P. 213–228.
402. Pritchard S. M. Library benchmarking: Old wine in new bottles? *The Journal of Academic Librarianship*. 1995. No. 21(6). P. 491–495.
403. Program Presentation for the American Library Association Committee on Accreditation Master of Library Science Program / University of Maryland College of Information Studies. 2013. URL: http://www.ala.org/educationcareers/sites/ala.org.educationcareers/files/content/resourcesforprogramadministrators/ProgramPresentations/Maryland_Program_Presentation_2013.pdf (last accessed: 12.11.2017).
404. Recommendations for a bold and agile University library. Library of the Future. *The University of Adelaide*. URL: https://www.adelaide.edu.au/library/sites/default/files/2016-11/Library_of_the_Future_Report_Final.pdf (last accessed: 2.06.2018).
405. Reid M. M. Is the Balanced Scorecard Right for Academic Libraries? *The Bottom Line : Managing Library Finances*. 2011. Vol. 24. Issue 2. P. 85–95.
406. Research & Scholarship. *University of Washington Libraries* : web-portal. About the Libraries. Strategic Plan. Delivering Success: 2014–2017. Strategic Directions. URL: <http://www.lib.washington.edu/about/strategicplan/2014/directions/research-scholarship> (last accessed: 11.04.2017).
407. Roberts S. A. Financial Management of Libraries: Past Trends and Future Prospects. *Library Trends*. 2003. Vol. 51(3). P. 462–493.
408. Rodwell J. Dinosaur or dynamo? The future for the subject specialist reference librarian. *New Library World*. 2001. Vol. 102. Issue 1/2. P. 48–52. DOI: <https://doi.org/10.1108/03074800110365499> (last accessed: 2.06.2018).
409. Rowley J. Should your library have an innovation strategy? *Library Management*. 2011. Vol. 32. Issue 4/5. P. 251–265. DOI: <https://doi.org/10.1108/01435121111132266> (last accessed: 03.05.2017).

410. Sanap G. R. Reengineering of College Library Services through Web Technology. *World Digital Libraries*. 2017. Vol. 10. No. 1. P. 55–61. DOI: 10.18329/09757597/2017/10105 (last accessed: 11.02.2017).
411. Scenario planning for libraries / Giesecke Joan, ed. Chicago [u.a.] : American Library Assoc., 1998. 116 p.
412. Schäffler H. How to organise the digital library: reengineering and change management in the Bayerische Staatsbibliothek, Munich. *Library Hi Tech*. 2004. Vol. 22 Issue 4. P. 340–346. DOI: <https://doi.org/10.1108/07378830410570449> (last accessed: 13.08.2017).
413. Schöpfel, J. Strategic Library Management with the United Nations' Agenda 21 / Ed. Anne Woodsworth, W. David. Penniman. *Advances in Librarianship (Advances in Librarianship, Volume 38)*. Emerald Group Publishing Limited, 2014. P. 269–286.
414. Schwartz, Ch. A. Restructuring Academic Libraries: Adjusting to Technological Change / Restructuring academic libraries: Organizational development in the wake of technological change. Chicago: American Library Association, 1997. ACRL Publications in Librarianship, No. 49. URL: <http://www.ala.org/acrl/publications/booksanddigitalresources/booksmonographs/pil/pil49/schwartzintro> (last accessed: 12.11.2017).
415. Self J. From values to metrics: implementation of the balanced scorecard at a university library. *Performance Measurement and Metrics*. 2003. Vol. 4. Issue 2. P. 57–63.
416. Self J. Metrics and management: applying the results of the balanced scorecard. *Performance Measurement and Metrics*. 2004. Vol. 5. Issue 3. P. 101–105.
417. Selznick Ph. Leadership in Administration : A Sociological Interpretation. Evanston, IL. : Row, Peterson, 1957. 162 p.
418. Shabanova A., Torgovanova O. SNW and Management Analysis Features. *European Science*. 2017. Vol. 2(24). P. 54–56.
419. Shapiro B. J., Long K. B. Just say yes: Reengineering library user services for the 21st century. *The Journal of Academic Librariansh.* 1994. P. 285–290. DOI: [https://doi.org/10.1016/0099-1333\(94\)90064-7](https://doi.org/10.1016/0099-1333(94)90064-7) (last accessed: 12.11.2017).
420. Shewhart W. Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control. N. Y. : Dover Publ., Inc., 1939 (reprint 1986). 163 p.
421. Sidorko P. E., Yang T. T. Refocusing for the future: meeting user expectations in a digital age. *Library Management*. 2009. Vol. 30. Issue 1/2. P. 6–24. DOI: <https://doi.org/10.1108/01435120910927484> (дата звернення: 2.06.2018).
422. State Library of Queensland. Annual report 2003-2004: part 6. Future outlook. 2004. URL: http://www.slq.qld.gov.au/__data/assets/pdf_file/0017/12527/SLQ_annual-report_03-04_part6.pdf (last accessed: 12.11.2017).
423. Strategic Plan 2013-2016. *The University of Texas Libraries Website*. URL: https://www.lib.utexas.edu/sites/default/files/UT%20Libraries%202013_2016%20Strategic%20Plan%20FINAL.pdf . (last accessed: 18.11.2017).

424. Supplement 5-B. IDEF0. *Functional Analysis and Allocation* / System Management College. Department of Defence. Fort Belvoir (Virginia), 2001. P. 51–53. URL: https://ocw.mit.edu/courses/aeronautics-and-astronautics/16-885j-aircraft-systems-engineering-fall-2005/readings/sefguide_01_01.pdf (last accessed: 12.11.2017).
425. Svenningsen K., Cherepon L. Revisiting library mission statements in the era of technology. *Collection Building*. 1998. Vol. 17. Issue 1. P. 16–19. DOI: <https://doi.org/10.1108/01604959810368956> (last accessed: 12.11.2017).
426. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій : навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової. К. : Знання, 2005. 301 с.
427. Tam L. W. H. Quality management theory and practice: some observations of practices in Australian academic libraries. *Library Management*. 2000. Vol. 21. Issue 7. P. 349–356. DOI: <https://doi.org/10.1108/01435120010338784> (last accessed: 12.11.2017).
428. Taylor M. Strategy Development with the Balanced Scorecard at the University of Texas at Austin: Presented at the 9th Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, University of York, 2011. URL: <https://www.sconul.ac.uk/page/university-of-texas-library-balanced-scorecard>. (дата звернення: 18.11.2017).
429. Tbaishat D. Business process modelling using ARIS: process architecture. 2017. *Library Management*. Vol. 38. Issue 2/3. P. 88–107. DOI: <https://doi.org/10.1108/LM-05-2016-0042> (last accessed: 12.11.2017).
430. Tbaishat D. Using business process modelling to examine academic library activities for periodicals. *Library Management*. 2010. Vol. 31. Issue 7. P. 480–493. DOI: <https://doi.org/10.1108/01435121011071184> (last accessed: 22.10.2017).
431. Temiskaming Shores Public Library : Strategic Plan 2014-2018 / Prepared by the Temiskaming Shores Public Library Board, Library CEO and Consultants from Ontario Library Service North. 2014. 13 p. URL: http://www.temisklibrary.com/boardstaff_2_76573398.pdf (last accessed: 13.08.2017).
432. The ARL 2030 Scenarios: A User's Guide for Research Libraries / Association of Research Libraries; Stratus, Inc. Washington, DC : Association of Research Libraries, 2010. 92 p. URL: <http://www.arl.org/storage/documents/publications/arl-2030-scenarios-users-guide.pdf> (last accessed: 22.09.2017).
433. Town J. S., Kyrillidou M. Developing a values scorecard. *Performance Measurement and Metrics*. 2013. Vol. 14. Issue 1. P. 7–16. DOI: <https://doi.org/10.1108/14678041311316095> (last accessed: 22.09.2017).
434. Treacy, M., Wiersema F. The discipline of market leaders : choose your customers, narrow your focus, dominate your market. Reading, Mass. : Addison-Wesley Pub. Co., 1995. xvi, 208 p.

435. University Libraries Strategic Plan [2015-2017] / Wichita State University. University Libraries. 2014. 12 p. URL: <https://libraries.wichita.edu/ablah/images/files/ULStrategicPlan2015-2017.pdf> . (last accessed: 23.08.2017).
436. Vaughan A. The ideology of flexibility: a study of recent British academic library buildings. *Journal of librarianship*. Oct 1, 1979. Vol. 11, 4. P. 277–293.
437. Vision, Mission & Values. *Toronto Public Library* : web-portal. 2017. URL: <http://www.torontopubliclibrary.ca/about-the-library/mission-vision-values/> (last accessed: 23.08.2017).
438. Wadas L. R. Mission statements in academic libraries: a discourse analys. *Library Management*. 2017. Vol. 38. Issue 2/3. P. 108–116. DOI: <https://doi.org/10.1108/LM-07-2016-0054> (last accessed: 10.08.2017).
439. Walton, G. Theory, research and practice in library management 1: Flexibility. *Library Management*. 2007. Vol. 28. Issue 3. P. 165–171. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/01435120710728009> (last accessed: 10.08.2017).
440. Walton, G. Theory, research and practice in library management 4: creativity. *Library management*. 2008. Vol. 29(1/2). P. 125–131. (last accessed: 13.09.2016).
441. Walton, G. Theory, research, and practice in library management 6: Managing uncertainty through scenario planning. *Library Management*. 2009. Vol. 30. Issue 4/5. P. 334–341. DOI: <https://doi.org/10.1108/01435120910957986> (last accessed: 13.09.2016).
442. Wang, H. From “user” to “customer”: TQM in academic libraries? *Library Management*. 2006. Vol. 27. Issue 9. P. 606–620. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/01435120610715518> (last accessed: 03.11.2017).
443. Weinstein A. T., McFarlane D. A. How libraries can enhance customer service by implementing a customer value mindset. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 2017. Vol. 22. Issue1. e1571. DOI: <https://doi.org/10.1002/nvsm.1571> (last accessed: 11.08.2017)
444. Whitehead A. N. Process and reality. New York : Free press. 1978. 398 p.
445. Williamson V. Developing leadership to transform our library: The library leadership development program (LLDP) at the University of Saskatchewan. *Library Management*. 2009. Vol. 30. Issue 8/9. P. 619–626. DOI: <https://doi.org/10.1108/01435120911006575> (last accessed: 15.09.2016)
446. Wilson T. D. Redesigning the university library in the digital age. *Journal of Documentation*. 1998. Vol. 54 Issue 1. P. 15–27. DOI: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000007159> (last accessed: 15.09.2016).
447. Woltjer G. J. Developing dynamic leadership in YOUR library. *PNLA Quarterly*. 2018. Vol. 82(1). P. 12–16.
448. Womack J. P., Jones D. T., Roos D. The Machine that changed the World: The Story of Lean Production. New York : Harper Perennial, 1991. viii, 323 p.

449. Wong G. K. W., Chan D. L. H. Adaptive leadership in academic libraries. *Library Management*. 2018. Vol. 39. Issue 1/2. P. 106–115. DOI: <https://doi.org/10.1108/LM-06-2017-0060> (last accessed: 13.08.2017).
450. Yale University Library Community Values. *Yale University Library* : web-portal. URL: <https://guides.library.yale.edu/c.php?g=296129&p=3571294>. (last accessed: 13.08.2017).

ДОДАТКИ

Додаток А

Список публікацій здобувача за темою дисертації та відомості про апробацію основних положень дисертаційної роботи

Список публікацій здобувача за темою дисертації:

Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації

Статті, опубліковані у наукових фахових виданнях України:

14. Бруй О. Комплекс інформаційно-технологічних систем як інструмент успішної реалізації стратегії процесно-орієнтованої бібліотеки / О. Бруй // Вісн. Харк. держ. акад. культури. – 2012. – № 38. – С. 204–214.
15. Бруй О. Стратегічне управління процесно-орієнтованою бібліотекою / О. Бруй // Вісн. Харк. держ. акад. культури. – 2014. – Вип. 42. – С. 122–129.
16. Бруй О. Збалансована система показників як основа системи стратегічного управління у бібліотеках: теоретичні аспекти / О. Бруй // Вісн. Книжк. палати. – 2015. – № 10. – С. 26–30.
17. Бруй О. Збалансована система показників – дієвий інструмент стратегічного управління бібліотеками: за матеріалами зарубіжних публікацій / О. Бруй // Бібліот. вісн. – 2015. – № 5. – С. 10–15.
18. Бруй О. Система стратегічного управління процесно-орієнтованою бібліотекою / О. Бруй // Вісн. Книжк. палати. – 2015. – № 1. – С. 14–17.
19. Бруй О. Стратегічне управління в українських бібліотеках: за результатами опитування / О. Бруй // Вісн. Книжк. палати. – 2017. – № 3. – С. 37–41.
20. Бруй О. Стратегія розвитку як основа управління бібліотекою / О. Бруй // Вісн. Книжк. палати. – 2018. – № 3. – С. 36–40.

Статті у фахових виданнях, які включено до міжнародних наукометричних баз, та у виданнях іноземних держав:

21. Бруй О. Определение и развитие экосистемы как элемент стратегического управления библиотеками / О. Бруй // *Кітап & Кітапхана = Книга & Библиотека = Book & Library*. – 2018. – № 2. – С. 30–36.
22. Brui O. Implementation of strategic management based on the balanced scorecard in a university library / O. Brui // *Library Management*. – 2018. – Vol. 39, Iss. 8/9. – Pp. 530–540. – <https://doi.org/10.1108/LM-09-2017-0086>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

23. Бруй О. Моніторинг та оцінювання реалізації Стратегії розвитку Науково-технічної бібліотеки КПІ ім. Ігоря Сікорського / О. Бруй // Міжнар. наук. конф. «Бібліотека. Наука. Комунікація. Стратегічні завдання розвитку наукових бібліотек» (Київ, 3–5 жовтня 2017 р.). – Київ, 2017. – С. 7–11.
24. Бруй О. Змінитися не можна зупинитися: впровадження процесу стратегічного управління в Бібліотеці КПІ / О. Бруй // *Наук.-практ. семінар «Стратегії розвитку бібліотек: від ідеї до втілення» : зб. тез.* – Київ : УБА, 2017. – С. 4–11.

Праці, які додатково відображають наукові результати:

25. Стратегія розвитку Науково-технічної бібліотеки КПІ ім. Ігоря Сікорського: 2017–2020 рр. / уклад. Оксана Бруй ; *Наук.-техн. біб-ка КПІ ім. Ігоря Сікорського.* – Київ : Ліра-К, 2017. – 38 с.
26. Матеріали до стратегії розвитку бібліотечної справи в Україні до 2025 року «Якісні зміни бібліотек задля забезпечення сталого розвитку України» / *Укр. бібл. асоц.* ; авт.-упоряд.: О. М. Бруй, О. В. Воскобойнікова-Гузева, В. С. Пашкова, Я. Є. Сошинська, І. О. Шевченко. – Київ : УБА, 2015. – 57 с. *(Дисертант безпосередньо розробляла основні положення таких стратегічних напрямів розвитку бібліотечної справи: 1. Удосконалення нормативно-правової бази, яка стосується діяльності бібліотек, та врегулювання стандартів бібліотечно-інформаційної галузі відповідно до міжнародних стандартів;*

5. *Модернізація матеріально-технічної бази та інформаційно-технологічної інфраструктури бібліотек. Автор також брала участь у розробленні розділів: Короткостроковий план дій на 2016–2017 рр.; Середньостроковий план дій на 2018-2020 рр.; Довгостроковий план дій на 2021–2025 рр.)*

Відомості про апробацію основних положень дисертаційної роботи:

- Науково-практичний семінар-тренінг «Стратегія розвитку бібліотек на сучасному етапі» (Київ, 29 квітня, 2015 р.) (форма участі – усна);
- Міжнародна наукова конференція «Бібліотека. Наука. Комунікація» (Київ, 6–8 жовтня 2015 р.) (форма участі – усна);
- Міжнародна науково-практична конференція «Бібліотеки вищих навчальних закладів: досвід та перспективи» (Київ, 11-13 жовтня 2016 р.) (форма участі – усна);
- Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародною участю «Університетська бібліотека як простір соціокультурної комунікації» (Львів, 18–19 травня 2017 р.) (форма участі – усна);
- II Міжнародна науково-практична конференція бібліотек ВНЗ «Бібліотеки вищих навчальних закладів: досвід та перспективи» (Одеса, 19-21 червня 2017 р.) (форма участі – усна);
- Міжнародна наукова конференція «Бібліотека. Наука. Комунікація. Стратегічні завдання розвитку наукових бібліотек» (Київ, 3-5 жовтня 2017 р.) (форма участі – *публікація тез*);
- Науково-практичний семінар «Стратегії розвитку бібліотек: від ідеї до втілення» (Київ, 10-11 грудня, 2017 р.) (форма участі – *публікація тез*);
- XVII Международная научно-практическая конференция «Менеджмент вузовских библиотек» (Гродно, Беларусь, 26-27 октября, 2017 г.) (форма участі – усна);
- Міжнародна науково-практична конференція «Інформація, комунікація та управління знаннями в глобалізованому світі» (Київ, 15 травня, 2018 р.) (форма участі – усна);

- III Міжнародна науково-практична конференція бібліотек ЗВО «Бібліотеки закладів вищої освіти: досвід та перспективи» (Одеса, 4-6 липня, 2018 р.) (форма участі – усна);
- Міжнародна науково-практична конференція «Стратегії розвитку бібліотек: від ідеї до втілення» (Київ, 6-7 грудня, 2018 р.) (форма участі – усна).

Анкета онлайнного експертного опитування «стратегічне управління в українських бібліотеках»

<https://goo.gl/forms/D8gvDUirI1U9kXA22>

Стратегічне управління в українських бібліотеках

У сучасному світі життєздатність бібліотек, як і будь-яких інших організацій, на пряму залежить від їхньої ефективності, здатності досягати мети і вчасно реагувати на виклики часу й оточення. Відповіді на запитання «Як цього досягнути?» та дієві інструменти для цього пропонує стратегічне управління. Дане опитування проводиться мною в межах виконання дисертаційного дослідження за темою «Стратегічне управління процесно-орієнтованою бібліотекою».

Колеги, запрошуюю Вас до участі в цьому онлайнному опитуванні! Буду вдячна всім, хто відгукнеться.

Якщо матимете будь-які запитання чи захочете поспілкуватись щодо даного питання, то пишіть або телефонуйте.

Мої контакти:

Оксана Бруй

Тел. (моб.): 066 734 74 64

e-mail: oksana.bruy@gmail.com

1. Назва бібліотеки

2. Контактна інформація

(ПІБ директора бібліотеки / Телефон / е-пошта / Веб-сайт бібліотеки)

3. Чи дозволяєте Ви згадувати назву Вашої бібліотеки при оприлюдненні результатів опитування

Так

Ні

4. Тип бібліотеки

Національна/ державна

Публічна універсальна

Публічна для дітей

Публічна для молоді

Університетська

Університетська спеціальна (медичні/фармацевтичні ВНЗ)

Університетська спеціальна (науково-технічні ВНЗ)

Університетська спеціальна (педагогічні ВНЗ)

Університетська спеціальна (сільськогосподарські ВНЗ)

Спеціальна (медична)

Бібліотека НДІ

Шкільна

Інша, яка саме

5. Чи виділено у Вашій бібліотеці стратегічне управління як окремий безперервний процес

Так

Ні

Інше

6. Чи має Ваша бібліотека визначені місію, візію, цінності (ціннісні критерії діяльності)?

Місія

Цінності

Візія

Не визначено жодне із названого

7. Чи має Ваша бібліотека діючу (та, що реалізовується в поточному періоді часу) власну стратегію / стратегічний план розвитку

Так, стратегію

Так, стратегічний план

Ні

8. Чи мала Ваша бібліотека попередню (в минулому періоді часу) власну стратегію / стратегічний план розвитку

Так, стратегію

Так, стратегічний план

Ні

9. Чи працюєте Ви над розробкою стратегії / стратегічного плану розвитку Вашої бібліотеки на майбутній період

Так, над стратегію

Так, над стратегічним планом

Ні

8. Ваші відповіді на пункти 6-8

Хоча б на один із пунктів Ви відповіли "Так" – перехід до п. 11

Ви відповіли "Ні" на всі пункти – перехід до п. 26

9. Скільки часу у Вас іде на розроблення стратегії?

3 місяці

6 місяців

Інше

10. Які спеціальні управлінські інструменти Ви застосовували/ застосовуєте у розробленні стратегії / стратегічного плану розвитку Вашої бібліотеки?

Сценарне планування (Scenario Planning)

Збалансована система показників (Balanced Scorecard)

Інше, що саме

11. Чи оприлюднена Ваша стратегія розвитку / стратегічний план на Вашому веб-сайті?

Так

Ні

Плануємо

12. Який період реалізації визначено для стратегії / стратегічного плану розвитку Вашої бібліотеки?

3 роки

5 років

10 років

Інше, що саме

13. Чому Ви обрали саме такий період для реалізації стратегії/ стратегічного плану розвитку Вашої бібліотеки?

14. Хто працює / працював над розробленням стратегії / стратегічного плану розвитку Вашої бібліотеки?

Лише директор

Лише заступники директора

Директор та заступники директора

Окрема робоча група

Окремий структурний підрозділ (відділ/ сектор)

Інше, що саме

15. Якщо Ви обрали варіант «окрема робоча група», то вкажіть її кількість та хто увійшов до її складу

16. Чи залучали Ви до розроблення стратегії / стратегічного плану розвитку Вашої бібліотеки зовнішнього консультанта, який володіє технікою роботи із відповідним управлінським інструментом?

Так

Ні

Такий фахівець є серед працівників бібліотеки

Інше, що саме

17. Як давно Ви працюєте із стратегією розвитку / стратегічним планом у Вашій бібліотеці?

Менше року

1-3 роки

4-5 років

6-10 років

Більше 10 років

18. Чи проводите Ви глибокий аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища та визначення границь діяльності Вашої бібліотеки?

(Відмітьте всі відповідні позиції)

Внутрішнього середовища

Зовнішнього середовища

Границь діяльності

Ні, жодне із зазначеного

Інше, що саме

19. Які спеціальні управлінські інструменти Ви застосовуєте для проведення аналізу та визначення границь діяльності Вашої бібліотеки?

Бенчмаркінг (Benchmarking)

SWOT-аналіз

PEST/PESTLE-аналіз

Цільова сегментація ринку споживачів

Клієнтський ряд

Інше, що саме

20. Чи залучали Ви до аналізу та визначення границь діяльності Вашої бібліотеки зовнішнього консультанта, який володіє технікою роботи із відповідним управлінським інструментом?

Так

Ні

Такий фахівець є серед працівників бібліотеки

Інше, що саме

21. Чи проводите Ви моніторинг та оцінювання реалізації стратегії / стратегічного плану розвитку Вашої бібліотеки?

Так - перехід до п. 24

Плануємо - перехід до п. 24

Ні - перехід до п. 26

22. Які спеціальні управлінські інструменти Ви застосовуєте/ плануєте застосовувати для моніторингу та оцінювання реалізації стратегії / стратегічного плану розвитку Вашої бібліотеки?

Ключові показники ефективності (KPI)

Збалансована система показників (Balanced Scorecard)

ISO 11620:2014 Інформація і документація – показники ефективності бібліотек

Інше, що саме

23. Хто у Вашій бібліотеці займається моніторингом та оцінюванням реалізації стратегії / стратегічного плану розвитку Вашої бібліотеки

Директор

Заступники директора

Окремий фахівець

Окрема робоча група

Окремий структурний підрозділ (відділ/ сектор)

Інше, що саме

24. Чи вважаєте Ви, що в структурі бібліотеки необхідно мати окремий структурний підрозділ, який би займався стратегією розвитку, статистикою, моніторингом та оцінюванням діяльності бібліотеки?

Так

Ні

Інше, що саме

25. На Вашу думку, чи є необхідність у спеціальному навчальному курсі в системі вищої бібліотечної освіти та/ або підвищення кваліфікації «стратегічне управління бібліотекою»?

Так, у системі вищої бібліотечної освіти та підвищення кваліфікації

Так, лише у системі вищої бібліотечної освіти

Так, лише у системі підвищення кваліфікації

Ні

Інше, що саме

26. Поділіться своїми думками щодо даного опитування або теми даного опитування

Результати онлайнного експертного опитування «стратегічне управління в українських бібліотеках»

Онлайнне експертне опитування було проведено в межах виконання дисертаційного дослідження за темою «Стратегічне управління процесно-орієнтованою бібліотекою», яке складалося із 28 запитань закритого (9 запитань), відкритого (5) та комбінованого типу (14). У закритих запитаннях необхідно було обрати конкретний варіант відповіді. Відкриті запитання стосувалися більше загальної інформацію про учасників опитування. У комбінованих запитаннях було запропоновано обрати конкретні відповіді чи запропонувати власний варіант.

Листи-запрошення взяти участь в дослідженні було надіслано до 9 бібліотек національного/ державного значення, 200 університетським бібліотекам та 25 публічним бібліотекам регіонального значення, всього 234 бібліотекам. Однак в опитуванні взяли участь лише 35 бібліотек. З них: 29 університетських бібліотек, 3 публічні бібліотеки та 3 національні/ державні бібліотеки.

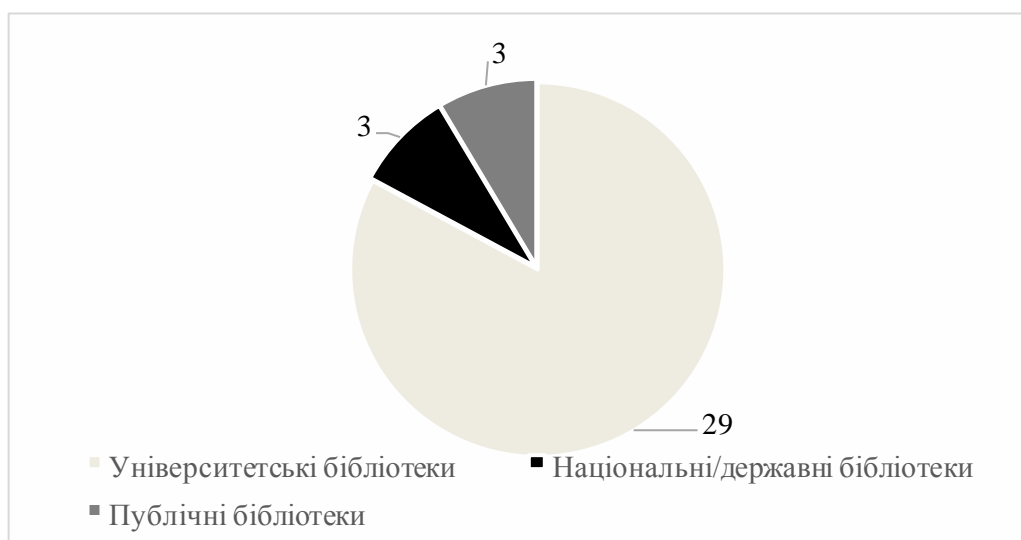


Рис. 1. Типи бібліотек, що прийняли участь в опитуванні.

На запитання «**Чи виділено у Вашій бібліотеці стратегічне управління як окремий безперервний процес?**» 25 бібліотек відповіли «Так» і 10 «Ні». Серед тих, що відповіли «Так» - 20 університетських, 3 публічних і

2 національних/ державних. Серед тих, що відповіли «Ні» - 9 університетських і 1 національна/ державна.



Рис. 2. Процес стратегічного управління в бібліотеках.

Стратегічна ідея бібліотеки.

Стратегічне управління як безперервний процес передбачає, що бібліотека має визначену стратегічну ідею, орієнтири, які вказують напрямок розвитку: місію, цінності та візію. При чому місія має бути визначена обов'язково, бо саме в ній відображається для чого існує бібліотека: що вона робить, для кого і яким чином. Цінності – це ті ціннісні орієнтири, якими керуються працівники бібліотеки в досягненні поставлених цілей та в щоденній роботі. Візія відображає, якою бібліотека бачить себе в майбутньому.

Однак, 1 бібліотека, що відповіла «так» на запитання «Чи виділено у Вашій бібліотеці стратегічне управління як окремий безперервний процес?» не має визначених ні місії, ні візії, ні цінностей, а в 2 бібліотеках визначено лише цінності. Це дає підстави піддати сумніву, що всі бібліотеки мають розуміння того, що є стратегічним управлінням як безперервним процесом.

Відповіді на запитання «*Чи має Ваша бібліотека визначені місію, візію, цінності (ціннісні критерії діяльності)?*» представлено на діаграмі нижче.

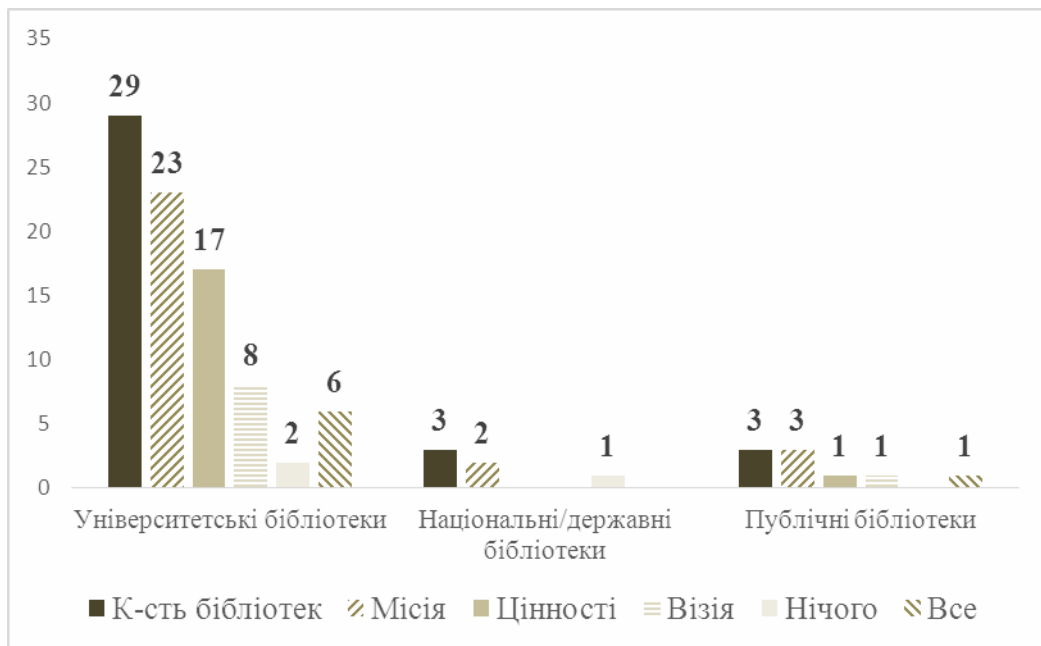


Рис. 3. Стратегічна ідея в бібліотеках

Стратегія бібліотеки та її реалізація

На запитання «*Чи має Ваша бібліотека діючу власну стратегію / стратегічний план розвитку?*» переважна більшість бібліотек відповіли «Так». 31 із 35 бібліотек в поточному періоді часу реалізують або стратегію, або стратегічний план. І лише 4 бібліотеки, які взяли участь в опитуванні, не мають діючої стратегії чи стратегічного плану.

Респондентам також було задано запитання «*Чи мала Ваша бібліотека попередню стратегію / стратегічний план розвитку?*» та «*Чи працюєте Ви над розробкою стратегії / стратегічного плану розвитку Вашої бібліотеки на майбутній період?*».

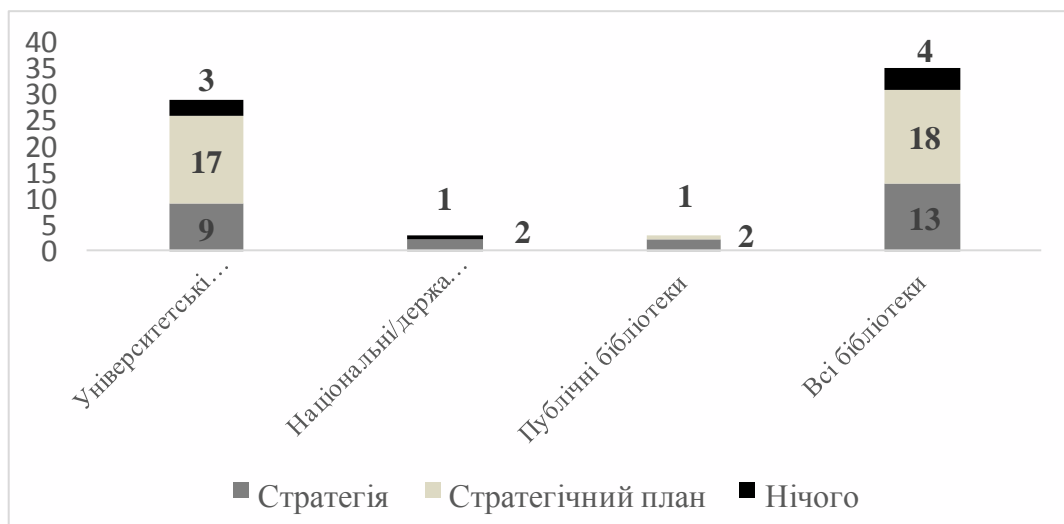


Рис. 4. Реалізація бібліотеками стратегії/ стратегічного плану в поточному часі

Із відповідей можна зробити висновок, що 6 із 8 бібліотек, які не мали попередньої стратегії/ стратегічного плану, або в поточному часі це реалізують, або працюють на їх розробленні. 2 з 3 бібліотек, які не мають власної стратегії/ стратегічного плану сьогодні, працюють над їх розробленням. І лише дві бібліотеки (одна з них національна) на всі три запитання відповіли «Ні». Це демонструє розуміння бібліотеками важливості стратегічного управління для ефективної діяльності інституції.

У більшості опитаних (20 із 33) на розроблення стратегії йде 3 місяці, у 5 бібліотек – 6 місяців, 2 бібліотеки тільки почали з цим працювати, тому не змогли вказати термін, 3 вказало, що це постійний процес. Безперечно, постійно проводиться моніторинг реалізації стратегії та вносяться відповідні корективи, однак, є конкретний час, протягом якого розробляється основний документ.

У 21 випадках із 33 стратегія/ стратегічний план розробляється дирекцією бібліотеки: або самим директором (5 бібліотек), або директором та його заступниками (16 бібліотек). І у 10 випадках до розроблення стратегічних документів залучаються інші працівники бібліотеки – керівники структурних підрозділів та напрямів роботи бібліотеки, провідні фахівці.



Рис. 5. Розробники стратегії у бібліотеках

Із 33 стратегій/ стратегічних планів розвитку, які або реалізують, або розробляють бібліотеки, 14 має визначений термін 3 роки і 19 – 5 років. Це ще раз підтверджує загальну тенденцію щодо скорочення термінів стратегій, що обумовлено швидкою зміною зовнішніх умов, в яких існують організації.

Бібліотеки зазначили, що в розробленні своєї стратегії використовували або використовують такі спеціальні інструменти як збалансована система показників (Balanced Scorecard) (15 бібліотек), сценарне планування (Scenario Planning) (15 бібліотек), SWOT аналіз (2 бібліотеки), стратегічне планування (1 бібліотека) та власно напрацьовані методики (5 бібліотек).

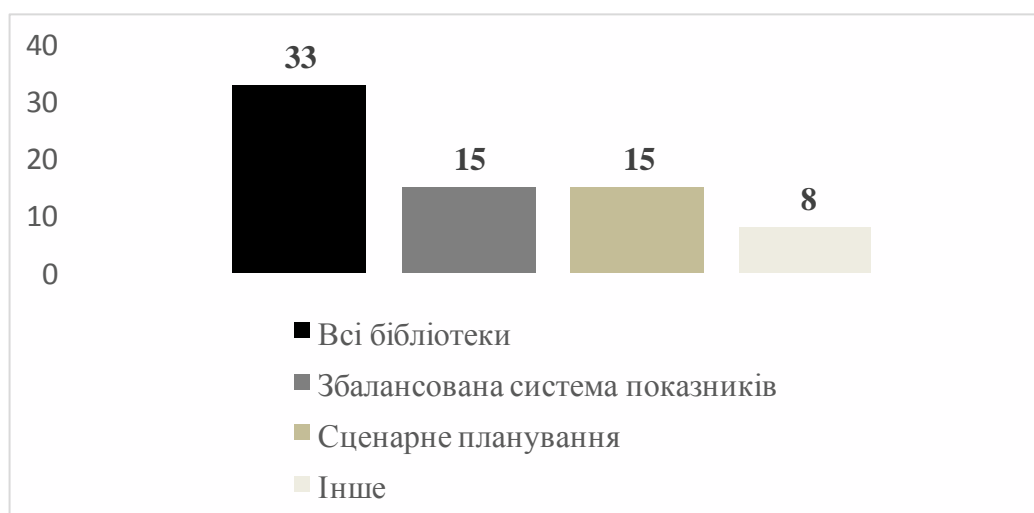


Рис. 6. Інструменти розроблення стратегії/ стратегічного плану в бібліотеках

І Збалансована система показників, і Сценарне планування, і SWOT аналіз, і стратегічне планування є серйозними управлінськими інструментами, застосування яких на практиці потребує детального вивчення. Однак лише 6 бібліотек для розроблення своєї стратегії залучали фахівця, який володіє відповідним інструментом, зовні і лише 2 бібліотеки вказали, що мають таких фахівців серед своїх працівників. Тому виникають сумніви щодо обізнаності та розуміння опитуваними названих спеціальних засобів.

Із 31 бібліотеки, які реалізують стратегію/ стратегічний план розвитку, 5 відповіли, що оприлюднили цю інформацію на сайті. А 19

бібліотек і не оприлюднили, і не планують це робити. Це свідчить про певну закритість та непрозорість роботи цих установ.

Однак, на сайтах бібліотек, які вказали, що оприлюднили стратегію, тексти стратегічних документів знайдено не було.

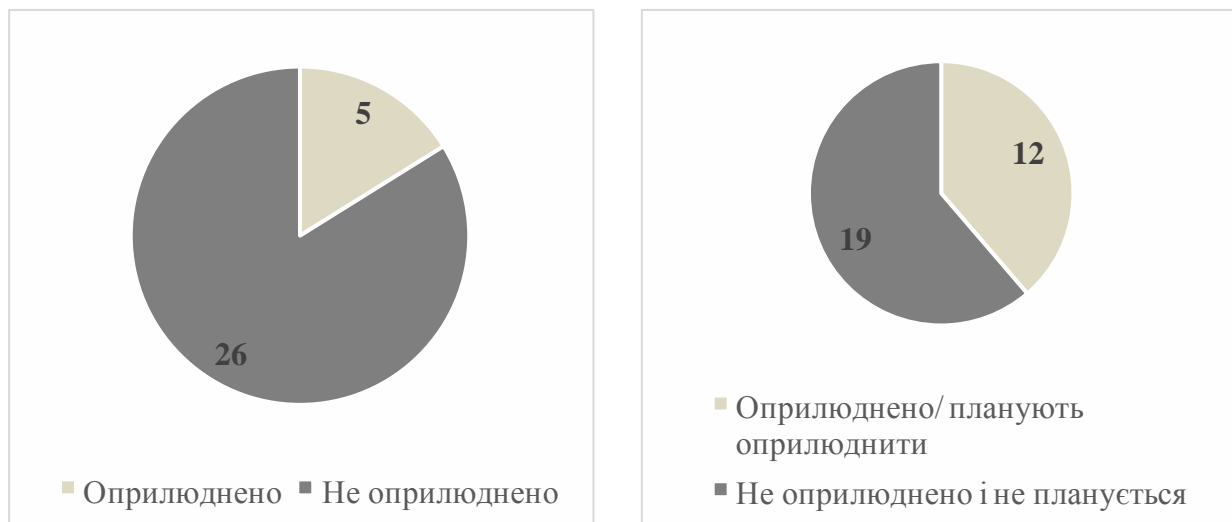


Рис. 7. Оприлюднення стратегії/ стратегічного плану бібліотек

На запитання **«Як давно Ви працюєте із стратегією розвитку / стратегічним планом у Вашій бібліотеці?»** бібліотеки дали наступні відповіді.

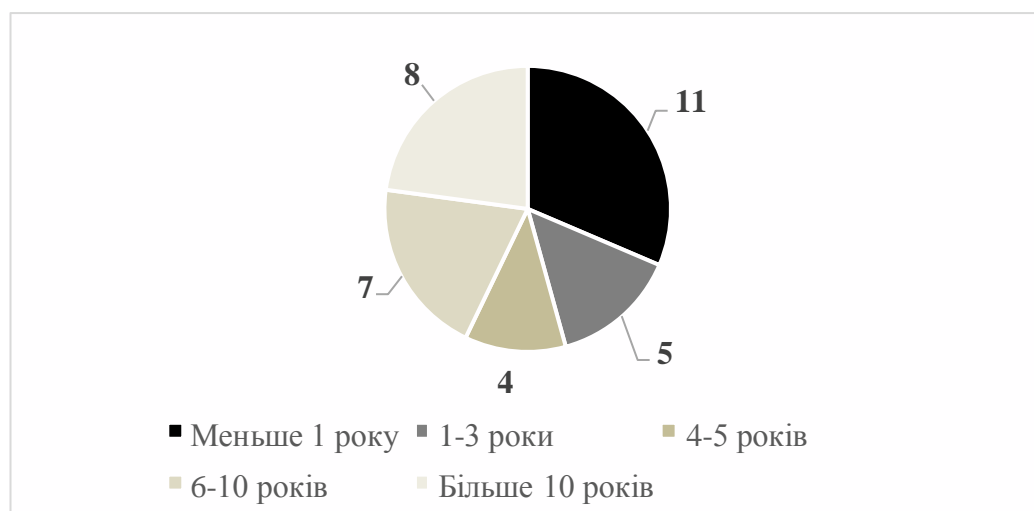


Рис. 8. Досвід роботи з стратегією/ стратегічним плануванням

Для того, щоб визначити та сформулювати і стратегічну ідею, і цілі, необхідно провести глибокий аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища та визначити границі діяльності своєї бібліотеки. Із 33 бібліотек 28 проводять аналіз внутрішнього середовища, 25 аналізують зовнішнє

середовище, 19 визначають границі діяльності, 2 бібліотеки не проводять аналізу.

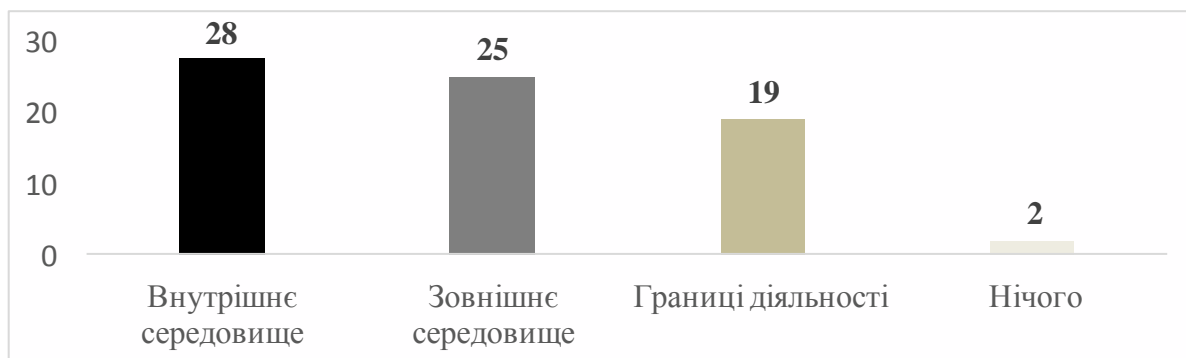


Рис. 9. Аналіз діяльності бібліотек

При цьому 14 бібліотек аналізують і внутрішнє, і зовнішнє середовище та визначають границі своєї діяльності, 9 бібліотек аналізують внутрішнє і зовнішнє середовище, 4 аналізують лише внутрішнє середовище, по 2 бібліотеки аналізують внутрішнє середовище і границі діяльності, зовнішнє середовище і границі діяльності та лише границі діяльності й 1 бібліотека аналізує лише зовнішнє середовище.

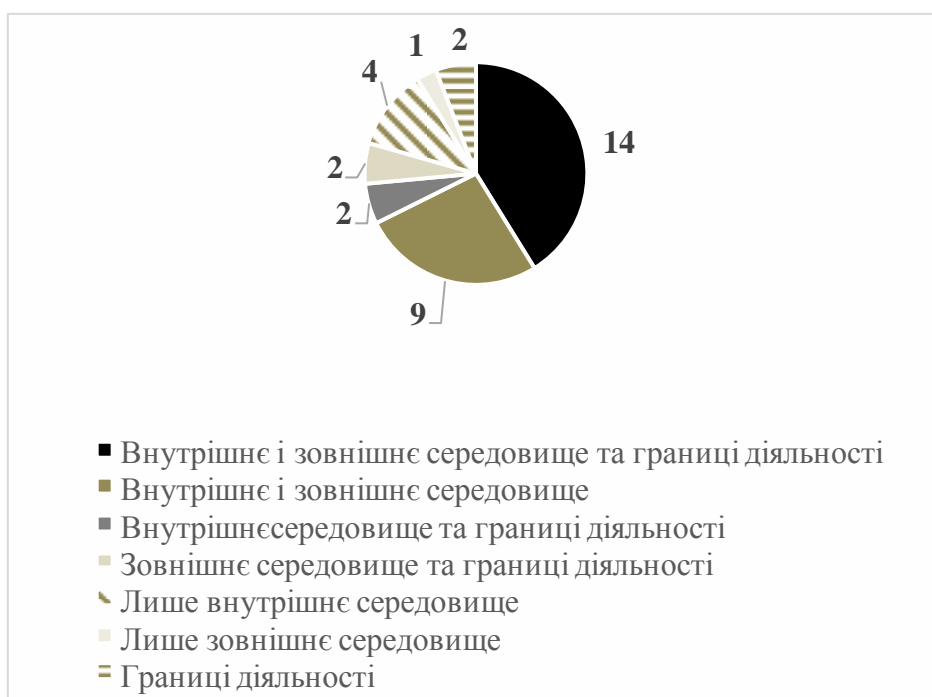


Рис. 10. Аналіз діяльності бібліотек

Опитані вказали, що при аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища і визначення границь діяльності бібліотек, вони застосовують спеціальні інструменти та методики.

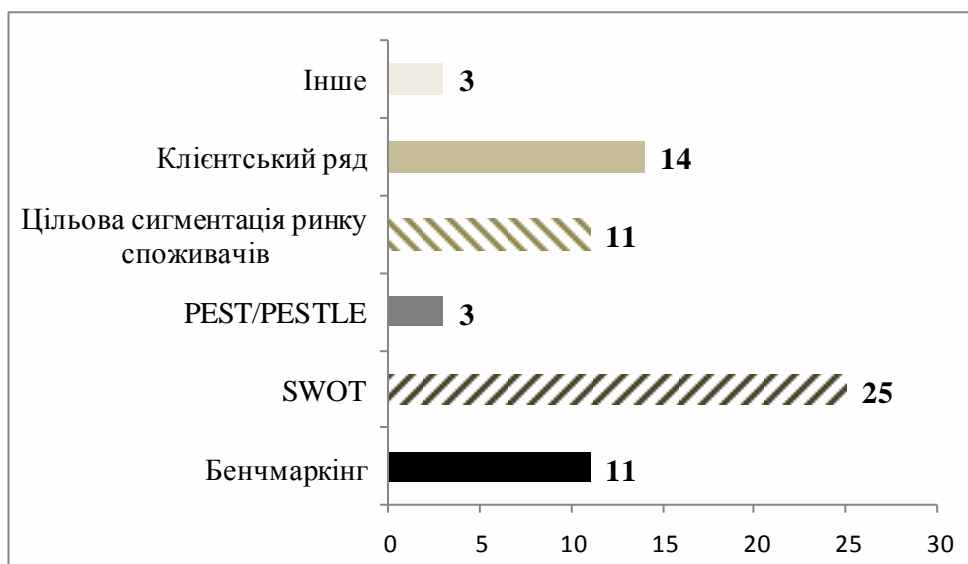


Рис. 11. Інструменти, які використовуються для аналізу діяльності бібліотек

Однак лише 3 бібліотеки мають серед своїх працівників таких, які володіють одним чи декількома зазначеними методиками і лише 6 бібліотек залучали зовнішніх фахівців. Відкритим залишається питання, яким чином використовували вказані ними інструменти решта бібліотек.

Моніторинг та оцінювання реалізації стратегії

Моніторинг та оцінювання реалізації стратегії – один із підпроцесів стратегічного управління, на основі якого можна зробити аналіз та внести відповідні корективи в стратегічні плани, якщо це необхідно.

На запитання *«Чи проводите Ви моніторинг та оцінювання реалізації стратегії / стратегічного плану розвитку Вашої бібліотеки?»* 15 респондентів відповіли «Плануємо», 1 - «Ні». Лише 17 бібліотек відповіли, що проводять моніторинг та оцінювання реалізації стратегії, хоча 25 вказали, що в їхній бібліотеці запроваджено стратегічне управління як безперервний процес. Це дає підстави нам припустити, що опитувані не мають чіткого розуміння, що є процесом стратегічного управління, оскільки постійний моніторинг та оцінювання реалізації стратегії є обов'язковими елементами цього процесу.



Рис. 12. Здійснення бібліотеками моніторингу реалізації стратегії

Із 17 бібліотек, які відповіли, що здійснюють моніторинг та оцінювання реалізації стратегії, 6 вказали, що для цього застосовують Збалансовану систему показників, 10 – ключові показники ефективності, 1 – власні напрацювання і 2 - ISO 11620:2014 Інформація і документація – показники ефективності бібліотек. Назагал же 32 із 33 бібліотек використовують або планують використовувати спеціальні показники для моніторингу та оцінювання реалізації стратегії: 16 - ключові показники ефективності, 12 – Збалансовану систему показників і ISO 11620:2014 Інформація і документація – показники ефективності бібліотек.

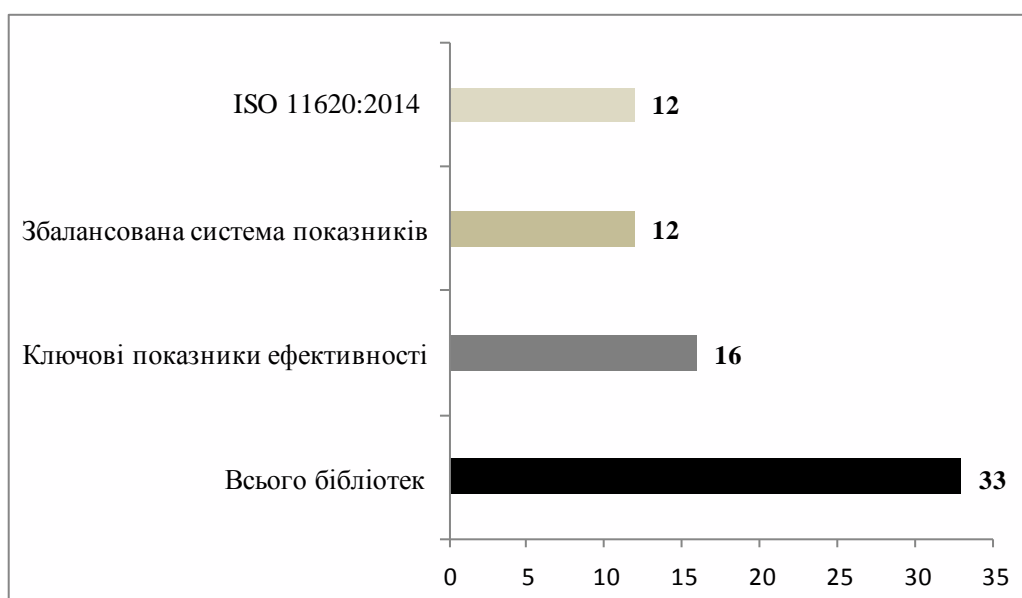


Рис. 13. Інструменти моніторингу та оцінювання реалізації стратегії

Оскільки моніторинг та оцінюванням реалізації стратегії має здійснюватися постійно, бажано, щоб цим займалася окрема група працівників бібліотеки, яка володіє спеціальними компетенціями. Лише в одній із опитаних бібліотек для цього створено окремий структурний підрозділ, у 8 бібліотеках - це окремі робочі (експертні) групи, до 4 з яких входить директор бібліотеки, в 10 бібліотеках моніторингом та оцінюванням реалізації стратегії займаються заступники директора, а в 13 – сам директор.

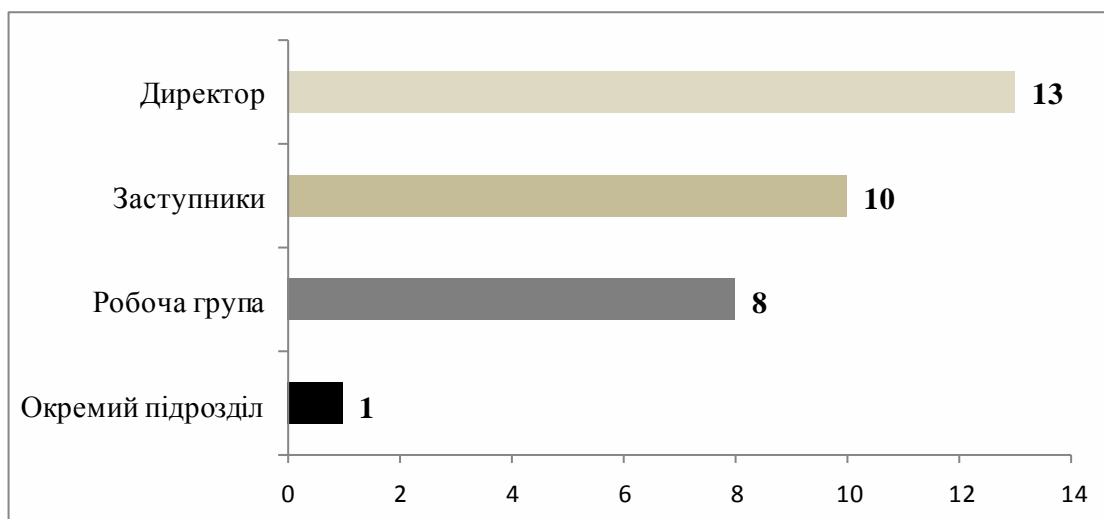


Рис. 14. Хто в бібліотеці займається моніторингом та оцінюванням реалізації стратегії
19 із опитаних вважають, що в структурі бібліотеки необхідно мати окремий структурний підрозділ або окрему групу, яка б займалася стратегією розвитку, статистикою, моніторингом та оцінюванням діяльності бібліотеки. 14 вважають, що в цьому немає необхідності.

Компетенції бібліотекарів, які включені в процес стратегічного управління бібліотекою

Безперечно, щоб процес стратегічного управління ефективно впроваджувався в бібліотеках, бібліотекарям необхідно володіти відповідними компетенціями. В першу чергу йдеться про директора та його заступників, а також фахівців, які будуть включені в склад стратегічної робочої групи та відповідних структурних підрозділів і залучені до різних етапів процесу стратегічного управління.

Як зазначалося раніше, лише 2 бібліотеки мають серед бібліотекарів фахівців, які володіють спеціальними інструментами стратегічного управління.

На нашу думку в системі освіти бібліотечно-інформаційних працівників має бути включено відповідні навчальні курси. Всі 33 опитані вказали на необхідність у спеціальному навчальному курсі в системі вищої бібліотечної освіти та/ або підвищення кваліфікації «Стратегічне управління бібліотекою», 2 зазначили, що цей курс має бути лише в системі вищої освіти, 1 – лише в системі підвищення кваліфікації, 30 - і в системі вищої освіти, і в системі підвищення кваліфікації.

Така зацікавленість демонструє розуміння практиками бібліотечної справи важливість процесу стратегічного управління бібліотеками для їх успішності.

Карти стратегії бібліотек: приклади

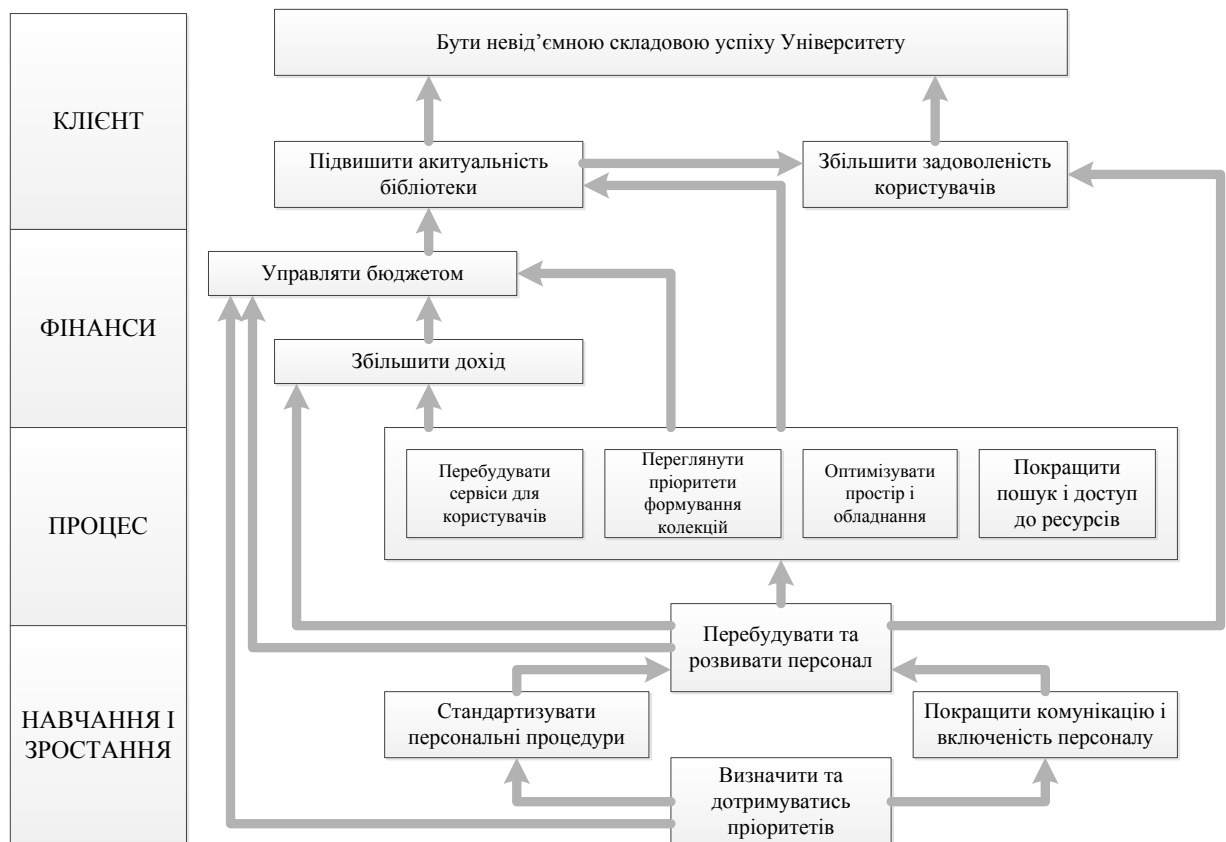


Рис. 1. Карта стратегії Бібліотек Університету Техасу 2010-2012 рр. [409].



Рис. 2. Карта стратегії Бібліотек Університету Техасу (2013-2016) [413].

Стратегічна ідея

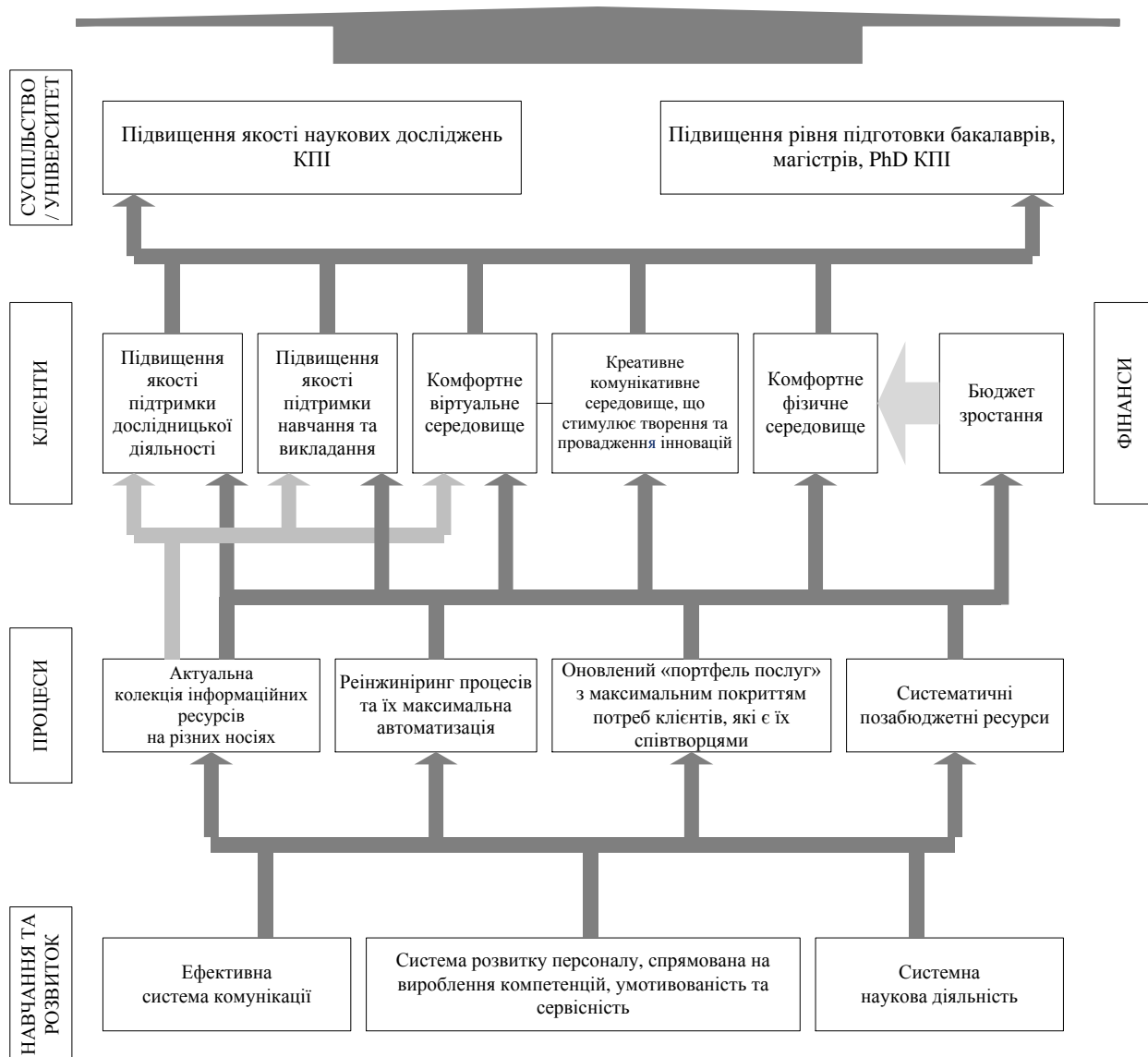


Рис. 3. Карта стратегії НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського – 2016 р.

Визначення терміну «стратегічне управління» в бібліотекознавстві

Визначення терміну	Автор
Стратегічне управління бібліотекою – це таке управління, яке спирається на кадровий потенціал, орієнтує функції бібліотеки на запити користувачів, гнучко реагує та своєчасно проводить зміни в бібліотеці, які відповідають вимогам зовнішнього середовища, що сукупно дає можливість бібліотеці функціонувати в довготерміновій перспективі та досягати при цьому своїх цілей.	В. Дівінський, 1999 [71]
Стратегічний менеджмент – набір рішень та дій, що відображені в планах, спрямованих на вирішення цілі та задач, які стоять перед бібліотекою.	А. Тавальбех, 2001 [239]
Стратегічне управління бібліотекою визначається: «по-перше, тим, що спирається на кадровий потенціал; по-друге, гнучкою орієнтацією бібліотеки на бажання користувачів з можливістю швидких реорганізацій системи обслуговування; по-третє, основні процедури стратегічного управління бібліотекою можна розглядати як динамічну сукупність ряду етапів; по-четверте, необхідно визначитись з технологією вироблення стратегії; по-п'яте, визначитись з типом стратегії.	І. Басамігіна, 2001 [15]
Стратегічне управління – комплекс процесів та способів розробки і реалізації стратегії розвитку, творчого процесу формулювання, а потім і реалізації цілей, задумів і рекомендацій.	Л. Петрова, 2003 [166]
Стратегічне управління спирається на людський потенціал, орієнтує всю бібліотечну діяльність на потреби читачів, гнучко реагує та проводить своєчасні зміни в бібліотеці, які відповідають вимогам зовнішнього середовища, що сукупно дає можливість бібліотеці розвиватись в довготерміновій перспективі та досягати при цьому своїх цілей.	І. Сусллова, 2008 [236]
Стратегічне управління, що спирається на людський потенціал як основу бібліотечного розвитку, орієнтує виробництво інформаційних продуктів і послуг на попит споживачів, здійснює штучне реагування на зміни зовнішнього середовища, є важливим фактором успішного виживання бібліотеки у складних ринкових умовах.	І. Давидова, 2009 [65]
Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія ґрунтується на розумінні стратегічного управління як діяльності, що пов'язана із постановкою мети і завдань організації та підтримання взаємовідносин між організацією і оточенням, які дозволяють їй досягти своїх цілей,	О. Воскобойнікова-Гузєва, 2016 [53]

<p>відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприймаючою до зовнішніх умов, а самі організації та підприємства розглядаються як відкриті виробничо-економічні системи, що розвиваються під впливом дії закону інтеграції, що веде до створення глобальних виробничих систем.</p>	
<p>Стратегічний менеджмент — це таке управління бібліотекою, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити користувачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в бібліотеці, відповідає викликам з боку оточення і дозволяє добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість бібліотеці виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.</p>	<p>Н. Ніколаснко, 2016 [152]</p>

Формулювання місії, візії та цінностей бібліотек: приклади

Табл. 1.

Формулювання місії бібліотеки

Бібліотека	Місія
Бібліотека Конгресу	Надавати Конгресу, потім федеральному уряду та Американському народу багате, різноманітне та стійке джерело знань, на яке можна покладатися, щоб їх інформувати, надихати та залучати, а також підтримувати їхні інтелектуальні та креативні прагнення (2016) [365].
Національна наукова медична бібліотека України	Задля якісного розвитку в Україні медичної науки, освіти та охорони здоров'я: 1) забезпечувати інформаційні, освітні, дослідницькі та практичні потреби студентів і викладачів медичних навчальних закладів, науковців в галузі медицини та охорони здоров'я, а також практикуючих лікарів через надання вільного, легкого і зручного доступу до інформації, знань та ідей у галузі медицини та суміжних наук; 2) стимулювати інтенсивний розвиток медичних бібліотек України та підвищення кваліфікації працівників медичних бібліотек шляхом надання ефективної методичної підтримки, яка базується на міжнародних та національних фахових стандартах і досвіді провідних бібліотек України та світу (2017) [144].
Бібліотека Оксфордського університету	Надавати досконалий сервіс підтримки цілей навчання, викладання та дослідження Оксфордського університету; і розвивати та підтримувати доступ до Оксфордських унікальних колекцій для користі науки та суспільства (2017) [276].
Науково-технічна бібліотека КПІ ім. Ігоря Сікорського	Задля інтегрування КПІ в світовий науково-освітній простір створити і розвивати для дослідників університету середовище, що сприяє дослідженню, навчанню та викладанню, через якісний інформаційний супровід, сервісність та комфортний фізичний і віртуальний простір (2016) [230].

Табл. 2.

Формулювання візії бібліотеки

Бібліотека	Візія
Британська бібліотека	У 2020 році Британська бібліотека буде провідним хабом глобальної інформаційної мережі, просуваючи знання через наші колекції, експертизу та партнерство в інтересах економіки та суспільства, а також збагачення культурного життя (2016) [275].

Бібліотека університету штату Техас	Бібліотека університету повинна: забезпечувати колекції, послуги та підтримку науково-дослідницьких комунікацій, щоб підтримувати провідну дослідницьку інституцію; сприяти вільному дослідженню, критичному мисленню та обміну ідеями, трансформувати бібліотеку в інтелектуальний, соціальний та технологічний центр університетської спільноти шляхом створення фізичних та віртуальних середовищ, що поєднують інноваційні технології та сервіси. (2012) [379].
Каланчацька центральна районна бібліотека	Сучасне, яскраве, комфортне середовище, центр спілкування та відпочинку, популярне, зручне місце зустрічі, центр громади; комунікаційна площадка для громадських ентузіастів, інтересів та пропозицій [92].
Науково-технічна бібліотека КПІ ім. Ігоря Сікорського	Бібліотека КПІ – процесно-орієнтований інтелектуальний, комунікаційний, інноваційний центр, визнаний університетською та фаховою спільнотами, який гнучко реагує на постійно змінні потреби та очікування клієнтів: «процесно-орієнтованість» – управління та організація роботи Бібліотеки орієнтована на процеси і проекти, в основі яких – створення цінності для клієнтів; «інтелектуальний центр» – знання та ідеї народжуються в Бібліотеці, знання та ідеї народжуються Бібліотекою; «комунікаційний центр» – Бібліотека – комфортне фізичне та віртуальне середовище для спілкування користувачів, Бібліотека знаходиться в центрі наукової комунікації університету; «інноваційний центр» – бібліотекарі постійно досліджують, навчаються, освоюють, впроваджують та поширюють інновації (2017) [230].

Табл. 3.

Формулювання цінностей бібліотеки

Бібліотека	Цінності
Національна бібліотека Шотландії	Досконалість (знання має значення; ми розробляємо та надаємо досконалі сервіси та забезпечуємо роль лідерства та підтримки бібліотечній спільноті); Включення (колекції належать кожному; ми прагнемо отримувати та обмінюватися знаннями); Зобов'язання (Бібліотека є національним скарбом; ми будемо працювати над зростанням та розвитком своїх колекцій та репутації); Інновації (зміна є неминуюю і вітається; ми проактивні в нашій роботі, ми приймаємо зміни в практиках, процедурах та технологіях); Креативність (багато нових можливостей; ми постійно шукаємо нові та інноваційні шляхи доставки наших послуг та залучення людей до культурного життя Шотландії) (2015) [381].

Публічна бібліотека Торонто	Справедливість (доступність, повага та справедливість); різноманіття (цінуємо індивідуальні потреби, досвід та відмінності); інтелектуальна свобода (гарантії й сприяння вільному обміну інформацією та ідеями в демократичному суспільстві, захист інтелектуальної свободи та повага права людини на приватність та вибір); інновації (заохочення творчості, експериментування та генерації ідей); включеність (вітається участь у прийнятті рішень та розвитку послуг резидентами та спільнотами); добросесність (відкриті, прозорі та чесні у всіх наших відносинах та діях); відповідальність (відповідаємо за наші дії та послуги, які ми надаємо); сервісна орієнтація (надання відмінних, оперативних сервісів)(2017) [437] .
Бібліотека Йельського університету	Чесність (ми виконуємо наші зобов'язання, беремо їх на себе та відповідаємо за них); Повага (Ми ставимося до людей однаково добре, незалежно від їхньої позиції чи статусу. Ми шануємо індивідуальні відмінності й постійно прагнемо створити середовище, яке є різноманітним та інклюзивним, в якому кожна людина цінується); Ввічливість (Ми заохочуємо відкрите спілкування. Ми подумуємо, перш ніж сказати, уважно слухаємо, шанобливо відповідаємо і визнаємо, що ідеї кожної людини є гідними розгляду) (2018) [450].
Науково-технічна бібліотека КПІ ім. Ігоря Сікорського	Сервісність та Відповідальність (ми вважаємо, що кожен користувач Бібліотеки є унікальним і важливим; ми швидко та адекватно реагуємо на запити, потреби та очікування користувачів; ми створюємо та розвиваємо комфортний простір для навчання, дослідження, роботи та взаємодії; ми відповідальні за дотримання наших зобов'язань перед користувачами, за якість наших ресурсів та послуг; ми відповідальні один перед одним); Відкритість та Доступність (ми відкриті та доступні для всіх; наші ресурси та послуги відкриті в часі та просторі; ми відкриті для спілкування із користувачами та колегами); Почуття та Повага (ми любимо те, що ми робимо; ми поважаємо наших користувачів та їхні права і свободи; ми поважаємо та довіряємо один одному); Досконалість та Інноваційність (ми постійно шукаємо й використовуємо всі можливості для вдосконалення нашого професійного рівня; ми завжди вчимося та обмінюємося знаннями; ми досліджуємо і впроваджуємо інновації, щоб покращити вже існуюче та створити краще (2017) [230].

**Стратегічні цілі, індикатори та ініціативи в стратегіях бібліотек,
розроблених на основі збалансованої системи показників: приклади**

Табл. 1.

*Стратегічні цілі, індикатори та ініціативи в перспективі «клієнти», які
стосуються підтримки наукових досліджень*

Елемент ЗСП	Бібліотека Університету МакМастер (2017) [367]	Бібліотека Кельвіна Сміта Університету Кейс Вестерн Резерв (2017) [282]	НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського (2017) [230]
Стратегічна ціль	Включення нових моделей для поглиблення знань та прискорення дослідницької місії університету	Розширювати наявність та доступ до наукового змісту	Підвищення якості підтримки дослідницької діяльності
Індикатори	<p>1.Активності, пов'язані з управлінням дослідницькими даними (5 активностей за період)</p> <p>2.Перегляди сторінок сайту управління дослідницькими даними (500 унікальних переглядів)</p> <p>3.Новий опублікований дослідницький зміст в інституційному репозитарії</p>	<p>1. Відсоток цитованих робіт, які доступні через бібліотеки Університету й онлайн-доступ.</p> <p>2.100% опрацювання бібліотекарями дослідницьких сервісів та рішень придбання всіх примірників з багаторазовими запитами</p> <p>3.Кількість придбаних примірників (паперові та електронні обраховуються окремо)</p> <p>4.Кількість часу від повернення книги до розміщення її на книжковій полиці</p>	<p>1.Щорічне збільшення кількості науковців та їх статей, що індексуються в міжнародних наукометричних базах даних</p> <p>2.Щорічне збільшення наукометричних показників для Університету в наукометричних базах даних Scopus, Web of Science та науковому онлайн-сервісі Google Scholar</p> <p>3.Щорічне підвищення рівня задоволеності дослідників якістю обслуговування Бібліотеки за напрямом підтримки наукових досліджень</p> <p>4.Щорічне підвищення рівня задоволеності «наукових менеджерів» (адміністрації, редакцій наукових журналів та конференцій Університету) якістю обслуговування Бібліотеки за напрямом підтримки наукових досліджень</p> <p>5.Збільшення середньомісячної за рік кількості користувачів Відділу інформаційної</p>

			підтримки освіти та досліджень
Ініціативи	<p>1. Просування сервісів управління дослідницьких даних</p> <p>2. Оцифрування</p> <p>3. Оприлюднення досліджень</p>	<p>1. Аналіз цитування публікацій викладачів та дисертацій аспірантів Університету для вимірювання використання та доступу до джерел з фізичних та он-лайн ресурсів Університету</p> <p>2. Аналіз запитів OhioLINK та MBA для виявлення пробілів в бібліотечній колекції для поповнення</p> <p>3. Впровадження комплектування на запити</p> <p>4. Зменшити час повернення для повторного зберігання загальних матеріалів до 24 годин</p>	<p>1. Створити окремий структурний підрозділ, основною діяльністю якого є інформаційна та навчально-консультаційна підтримка освіти та досліджень Університету</p> <p>2. Створити та розвивати систему відкритого доступу до найбільш запитуваної частини друкованої колекції Бібліотеки</p> <p>3. Продовжувати інтенсивний розвиток е-каталогу ...</p> <p>4. Продовжувати інтенсивний розвиток EIAKPI ...</p> <p>5. Впровадити систему одночасного пошуку в усіх ресурсах Бібліотеки</p> <p>6. Продовжувати інтенсивний розвиток видавничих проектів наукових періодичних видань та наукових конференцій ...</p> <p>7. Впровадити та розвивати проект електронного видання монографій Університету ...</p> <p>8. Активізувати послуги та сервіси, спрямовані на сприяння публікаційній активності та підвищенню репутації як окремих дослідників, так і Університету в цілому</p> <p>9. Розширити спільне використання інформаційних ресурсів з іншими українськими та зарубіжними бібліотеками й освітніми установами</p>

Застосування показників стандартів ISO 2789:2013, ISO 16439:2014, ISO 11620:2014, IDT в ЗСП бібліотек

Елементи ЗСП	Бібліотека Університету МакМастер (2017) [367]	Бібліотека Кельвіна Сміта Університету Кейс Вестерн Резерв (2017) [282]	НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського (2017) [230]
Стратегічна ціль	Поліпшити доступ до наших обширних ресурсів, забезпечивши їх легке виявлення за допомогою різних підходів	Розширити сферу використання спеціальних колекцій та збільшити використання спеціальних колекцій та архівних матеріалів	Актуальна колекція інформаційних ресурсів на різних носіях
Індикатори	1. Використання академічних дослідницьких ресурсів (кількісні показники користування різними типами ресурсів бібліотеки)	1. Щорічне збільшення на 3% використання фондів 2. 100 % закаталогізований фонд в 2014 р.	1. Щорічне збільшення обертаності фонду (книговидача/кількість фонду) 2. Збільшення середньомісячної за рік кількості завантажених повнотекстових документів із наукових е-ресурсів
Ініціативи	1. Розвиток інтегрованої бібліотечної системи 2. «Витягнення на поверхню» баз даних 3. Редизайн веб-сайту	1. Створити унікальну і цілеспрямовану колекцію, яка узгоджується з місією університету 2. Розробити і провести інформаційно-пропагандистську програму, в якій беруть участь викладачі та студенти 2. Прискорити каталогізацію всіх незакаталогізованих спеціальних колекцій	1. Формувати бібліотечну колекцію із залученням кафедр, викладачів та студентів 2. Збільшувати кількість придбанної літератури останніх трьох років видання, акцентуючи увагу на тематичному різноманітті та виданнях останніх років, із розширенням їх бюджету на комплектування друкованої колекції та передплату електронних ресурсів 2. Збільшувати електронну колекцію Бібліотеки через розширення передплати на повнотекстові бази даних та залучення авторитетних наукових ресурсів відкритого доступу 3. Розширювати взаємозв'язки з іншими бібліотеками (в тому числі іноземними) щодо книгообміну

Словник термінів з процесного підходу в управлінні бібліотеками, стратегічного управління бібліотеками та спеціальних управлінських інструментів, що застосовуються у бібліотечній справі

PEST-аналіз (бібліотеки) – маркетинговий інструмент, що передбачає виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social), технологічних (T – technological) факторів зовнішнього середовища, які впливають на бібліотеку;

SNW-аналіз (бібліотеки) – інструмент оцінки внутрішнього середовища бібліотеки, аналіз сильних, нейтральних і слабких її сторін.

SWOT-аналіз (бібліотеки) – інструмент оцінки сильних (strengths) та слабких (weaknesses) сторін, можливостей (opportunities) та загроз (threats) бібліотеки, які впливають на розвиток бібліотеки.

бенчмаркінг (бібліотеки) – безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть бібліотеку до більш досконалої форми;

бізнес-процес (бібліотеки) – стійка, цілеспрямована, систематизована послідовність виконання залежних між собою дій для перетворення ресурсів бібліотеки (вхідних продуктів) в продукти (вихідні продукти), які представляють цінність для внутрішніх та зовнішніх клієнтів бібліотеки;

виконавець бізнес-процесу (бібліотеки) – працівник бібліотеки, який виконує роботи в межах бізнес-процесу, перетворюючи вхідний продукт у вихідний продукт;

вихідний продукт (бібліотеки) – продукт, який створюється та є результатом перетворення вхідного продукту в межах певного бізнес-процесу. Вихідний продукт надається як цінність для внутрішніх та зовнішніх клієнтів бібліотеки;

візія бібліотеки – бажаний образ бібліотеки у визначеному періоді майбутнього. Візія є одним зі складників стратегічної ідеї поряд з місією та цінностями.

внутрішній клієнт бібліотеки – працівник бібліотеки у ролі виконавця бізнес-процесу, який, отримує вихідний продукт, щоб використати його як вхідний продукт для перетворення в наступний вихідний продукт;

вихідний продукт (бібліотеки) – це ресурс бібліотеки, який використовується для перетворення у вихідний продукт бібліотеки у межах певного бізнес-процесу. Вхідні продукти можуть надходити в бізнес-процес як із зовнішнього середовища (від зовнішніх клієнтів), так і з внутрішнього середовища бібліотеки, бути результатом (вихідним продуктом) іншого бізнес-процесу бібліотеки;

екосистема бібліотеки – співтовариство організацій та окремих осіб, учасників екосистеми, які взаємодіють на умовах співробітництва та взаємної вигоди і які створюють продукти та доносять їх як цінність споживачам, досягаючи при цьому спільних цілей. До основних елементів «екосистеми бібліотеки» належать споживачі, дистриб'ютори, постачальники та сама організація, яка виробляє певний продукт;

збалансована система показників (ЗСП) (бібліотеки) – управлінський інструмент, який забезпечує опис стратегії, збалансований вимір поступу бібліотеки в реалізації стратегії: у створенні цінності споживачу бібліотеки, у фокусі та координації персоналу на її створення;

зовнішній клієнт бібліотеки – особа, яка не є працівником бібліотеки та отримує вихідний продукт бізнес-процесів як цінність через систему послуг та сервісів бібліотеки;

карта стратегії бібліотеки – унаочнене представлення стратегії бібліотеки через причинно-наслідкові взаємозв'язки між стратегічними цілями, що відображає логіку створення бібліотекою цінності для клієнтів та досягнення стратегічної ідеї бібліотеки;

керівник бізнес-процесу (бібліотеки) – працівник бібліотеки, який несе відповідальність за ефективність та результати бізнес-процесу. Зазвичай, це особа, яка обіймає керівну посаду, має в розпорядженні необхідні ресурси та керує бізнес-процесом;

клієнт бібліотеки – кожен, хто отримує або потенційно може отримати цінність від діяльності бібліотеки;

клієнтський ряд (бібліотеки) – методика встановлення меж діяльності бібліотеки, за якою визначаються клієнти бібліотеки, їхні потреби та цінності, які створюються та надаються бібліотекою, щоб задовольнити ці потреби;

місія бібліотеки – вираз сутності бібліотеки, відображає призначення та соціальну роль бібліотеки, розкриває для чого існує бібліотека, що вона робить (продукт), для кого (клієнт) і яким чином (шлях, яким це досягається). Місія є однією зі складових стратегічної ідеї наряду з візією та цінностями;

продукт бібліотеки – корисний ефект праці у вигляді речі або дії для задоволення потреб клієнтів бібліотеки, який має цінність для споживачів і надається їм через систему послуг: інформаційних, освітніх, експертних, з проведення змістовного дозвілля тощо;

процес – послідовність дій (робіт) або явищ чи впливів, спрямованих на досягнення певного результату;

процесно-орієнтоване управління бібліотекою – управління бізнес-процесами бібліотеки та проектами як унікальними бізнес-процесами;

ресурси бібліотеки – запаси, цінності, можливості, джерела будь-чого, які можуть бути використані для досягнення цілей розвитку бібліотеки;

сегментація ринку споживачів бібліотеки – інструмент стратегічного бібліотечного маркетингу, що має на меті як виявлення однорідних груп споживачів, які мають однакові потреби, так і можливості бібліотеки задовольнити ці потреби якнайкраще, створюючи для споживачів відповідні цінності в певному продукті, який виробляє бібліотека;

споживач бібліотеки – ключовий клієнт бібліотеки, на створення вихідного продукту як цінності для якого спрямовані основні бізнес-процеси бібліотеки та який він отримує через систему послуг і сервісів бібліотеки;

стратегічна ідея бібліотеки – сутнісні позиції існування бібліотеки: її місія, цінності, візія;

стратегічне управління бібліотекою – спрямовувальний безперервний циклічний бізнес-процес, що здійснюється в контексті стратегічної ідеї (візії, цінностей, місії) бібліотеки, спирається на людський потенціал як основу, орієнтує діяльність бібліотеки на потреби клієнтів (споживачів), гнучко реагує на виклики зовнішнього середовища та проводить своєчасні зміни, які дозволяють бібліотеці досягати поставлених цілей та бути успішною в довготерміновій перспективі;

стратегія бібліотеки – загальне бажане бачення майбутнього бібліотеки, яке досягається через реалізацію пріоритетних цілей у заданих напрямках визначеними способами дій;

сценарне планування (бібліотеки) – управлінський інструмент, який дозволяє керувати невизначеністю майбутнього. Суть методу полягає в дослідженні зовнішнього середовища на наявність визначених елементів і ключових невизначеностей та комбінуванні їх для складання альтернативних сценаріїв майбутнього;

цінності бібліотеки – наріжні керівні принципи, внутрішні орієнтири та межі, які визначає для себе бібліотека в реалізації стратегії, на які спирається діяльність бібліотеки. Цінності складають етичну систему бібліотеки як організації.

**Фіксування значень індикаторів збалансованої системи показників у НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського:
приклади**

Табл. 1.

*Значення індикаторів ЗСП до цілі «Підвищення якості наукових досліджень КПІ» в стратегічній перспективі
«Суспільство/університет»*

Цілі	Індикатори-драйвери (назва)	Індикатори-охоронці (назва)	Значення індикатора		Дата початкового відліку	Статистичні значення (назва)	Статистичні значення		Відповідальні
			2016	2017			2016	2017	
СУСПІЛЬСТВО / УНІВЕРСИТЕТ									
Підвищення якості наукових досліджень КПІ		Щорічне збільшення кількості статей науковців КПІ, що індексуються в міжнародних наукометричних базах даних		> 653	кінець 2016	Кількість статей науковців КПІ, що індексуються в SCOPUS (за рік)	5978	6292	Зав. Відділом підтримки освіти та досліджень
				> 212		Кількості статей науковців КПІ, що індексуються в Web of Science (за рік)	5250	5462	
		Щорічне збільшення індексу цитувань для КПІ в наукометричних		> 3811	кінець 2016	Кількість цитувань КПІ в SCOPUS (за рік)	11959	####	Зав. Відділом підтримки освіти та досліджень

		базах даних Scopus, Web of Science та науковому онлайн-сервісу Google Scholar		> 1964		Кількість цитувань КПП в Web of Science (за рік)	12355	####	
		Щорічне збільшення h-індексу для КПП в наукометричних базах даних C7Scopus, Web of Science та науковому онлайн-сервісу Google Scholar		> 4	кінець 2016	h-індекс КПП в SCOPUS (за рік)	42	46	Зав. Відділом підтримки освіти та досліджень
				> 4		h-індекс КПП в Web of Science (за рік)	39	43	
		Щорічне підвищення позиції КПП в консолідованому рейтингу вузів України		> 7	кінець 2016	Позиція КПП в консолідованому рейтингу вузів України	9	2	Зав. Відділом підтримки освіти та досліджень

Табл. 2.

Значення індикаторів ЗСП до цілі «Актуальна колекція інформаційних ресурсів на різних носіях» у стратегічній перспективі «Процеси»

Цілі	Індикатори-драйвери (назва)	Індикатори-охоронці (назва)	Значення індикатора		Дата початкового відліку	Статистичні значення (назва)	Статистичні значення		Відповідальні
			2016	2017			2016	2017	
ПРОЦЕСИ									
Актуальна колекція інформаційних ресурсів на різних носіях	Щорічне зменшення % незадоволених запитів користувачів на інформаційні ресурси				кінець 2018	Кількість незадоволених запитів користувачів на інформаційні ресурси			Зав. Відділом обслуговування інформаційними ресурсами
	Щорічне зменшення % інформаційних ресурсів не залучених на замовлення користувачів				кінець 2018	Кількість замовлених користувачами ресурсів для залучення до колекції Бібліотеки			Зав. Відділом комплектування та наукової обробки документів
					кінець 2018	Кількість інформаційних ресурсів не залучених на замовлення користувачів за рік			
	Щорічний приріст % залучених до колекції Бібліотеки паперових ресурсів (2 останні роки видання)			> 12%	кінець 2016	Кількість залучених до колекції Бібліотеки паперових ресурсів (2 останні роки видання)	2413	5295	Зав. Відділом комплектування та наукової обробки документів

	Щорічне збільшення обертаності фонду (книговидача/кількість фонду)		0,6	кінець 2017	Кількість книговидач	2 092 290	1 502 642	Зав. Відділом обслуговування інформаційними ресурсами
					Кількість фонду	2 650 481	2 640 099	
	Збільшення % витрат на комплектування фондів Бібліотеки друкованими документами		> 9,1%	кінець 2016	Сума витрат за 2016 рік на комплектування фондів Бібліотеки друкованими документами	245 659,36	343 895,47	Зав. Відділом комплектування та наукової обробки документів
	Збільшення % витрат на комплектування фондів Бібліотеки електронними ресурсами		< 100%	кінець 2016	Сума витрат за 2016 рік на комплектування фондів Бібліотеки електронними ресурсами	476 566, 00	0	Зав. Відділом комплектування та наукової обробки документів
	Збільшення кількості (середньомісячна за рік) завантажених повнотекстових документів		> 57 732	кінець 2016	Кількість завантажених повнотекстових документів із EIAKPI за 2016 рік (середньомісячна за рік)	33 699,00	91 603,50	Зав. Відділом підтримки освіти та досліджень
		Кількість завантажених повнотекстових документів із EBSCO за 2016 рік (середньомісячна за рік)			172,5	0		

Акти та довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження Оксани Миколаївни Бруй «Збалансована система показників у стратегічному управлінні бібліотекою»

ЗАТВЕРДЖУЮ



**Проректор з наукової роботи
КПІ ім. Ігоря Сікорського
М.Ю. Ільченко**

2018 р.

**Акт упровадження
результатів дисертаційного дослідження
Оксани Миколаївни Бруй
«Збалансована система показників у стратегічному управлінні бібліотекою»**

28 вересня

м. Київ

Комісія у складі:

Голова –Трищук О. В., доктор наук із соціальних комунікацій, професор,
Завідувач кафедри видавничої справи та редагування

Члени комісії:

Цимбаленко Я. Ю., кандидат наук з державного управління, доцент,
керуючий справами Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Фіялка С. Б., кандидат наук із соціальних комунікацій, доцент кафедри
видавничої справи та редагування

цим Актом засвідчує, що в період з 10 вересня до 4 жовтня 2018 р. провела роботу з визначення фактичного впровадження результатів дисертаційного дослідження директора Науково-технічної бібліотеки ім. Г. І. Денисенка Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (далі – НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського) в практичну діяльність НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського.

Зокрема, у НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського впроваджено процесно-орієнтовану систему управління бібліотекою, уся діяльність бібліотеки організовано як систему основних, забезпечувальних та управлінських бізнес-процесів та відповідно змінено організаційну структуру. Упроваджено річний цикл стратегічного управління бібліотекою на основі збалансованої системи показників (ЗСП). Це включає в себе: проведення стратегічного

аналізу; визначення та формулювання візії, місії та цінностей бібліотеки; визначення та розроблення стратегії розвитку НТБ КПІ ім. Ігоря Сікорського на період 2017-2020 рр., яка складається із 14 цілей, розподілених за стратегічними перспективами «суспільство/університет», «клієнти», «фінанси», «процеси», «навчання та розвиток»; визначення збалансованих показників досягнення цілей стратегії, переведення стратегії в стратегічний план; проведення моніторингу показників та оцінювання за ними реалізації стратегії, внесення на основі цього коректив у стратегічний план. При цьому в повній мірі задіяні наступні основні елементи ЗСП:

На різних етапах упровадження стратегічного управління використано такі спеціальні управлінські інструменти, які інтегровано зі ЗСП: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, клієнтський ряд, сегментація споживачів, оцінка ресурсів. У впровадженні процесно-орієнтованої системи управління, стратегічного управління на основі ЗСП та у використанні конкретних управлінських інструментів використано рекомендації, напрацьовані О. М. Бруй у дисертаційному дослідженні.

Комісія зазначає, що результати дисертаційного дослідження О. М. Бруй мають теоретичне, методологічне та науково-практичне значення, пройшли достатню апробацію. Подані в дисертації рекомендації з упровадження стратегічного управління та використання спеціальних управлінських інструментів є надзвичайно актуальні з огляду на необхідність для бібліотек усіх типів розробляти й реалізовувати ефективні стратегії, що сприятимуть сталому розвитку українського суспільства.

Голова комісії

Завідувач

кафедри видавничої справи та редагування,

професор,

доктор наук із соціальних комунікацій

 О. В. Трішук

Члени комісії

керувач справами КПІ ім. Ігоря Сікорського,

доцент,

кандидат наук з державного управління



Я. Ю. Цимбаленко

кандидат наук із соціальних комунікацій,

доцент,

кафедри видавничої справи та редагування



С. Б. Фіялка

КИЇВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА
BORYS GRINCHENKO KYIV UNIVERSITY

Інститут журналістики

Вул. Маршала Тимошенка, 13-Б, м. Київ, 04212,
Україна, тел. +380 44 485-21-62
e-mail: ij@kubg.edu.ua, www.ij.kubg.edu.ua



Institute of Journalism

13-B, Marshala Tymoshenka St., Kyiv, 04212,
Ukraine, tel.: +380 485-21-62
e-mail: ij@kubg.edu.ua, www.ij.kubg.edu.ua

12.09.2018/ № 71

№ _____ від _____

Акт

про впровадження основних наукових висновків, положень і результатів
дисертаційного дослідження О. М. Бруй
«Збалансована система показників у стратегічному управлінні бібліотекою»
у Київському університеті імені Бориса Грінченка

Результати дисертаційного дослідження О. М. Бруй, представлені у численних публікаціях автора, використовуються у процесі розробки та впровадження сучасних фахових дисциплін «Стратегічний менеджмент інформаційної діяльності», «Менеджмент бібліотечно-інформаційної діяльності» для студентів бакалаврату та магістратури за спеціальністю «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа». Зокрема, метою курсу «Стратегічний менеджмент інформаційної діяльності» визначено формування системи теоретичних, емпіричних, методичних знань про різні види, процеси та операції стратегічного менеджменту, які використовуються для управління розвитком інформаційних установ і закладів, зокрема бібліотек. Тому цілком обґрунтовано теоретичні та аналітичні напрацювання О. М. Бруй з питань стратегічного управління бібліотеками у світі, авторська модель процесно-орієнтованої системи управління бібліотекою використовуються для лекційних та семінарських занять, а розроблена під її керівництвом Стратегія розвитку Науково-технічної бібліотеки КПІ ім. Ігоря Сікорського: 2017- 2020 рр. є основою для практико-орієнтованого навчання магістрів.

Крім того, основні положення та результати дисертації змістовно доповнили такі фахові дисципліни як «Вступ до спеціальності» та «Бібліотекознавство та історія бібліотечної справи». Стратегічні напрями розвитку бібліотечно-інформаційної діяльності розкриті в цих курсах в проєкції на теоретичні здобутки О. М. Бруй щодо розвитку новітньої модерної бібліотеки як відкритої соціокомунікаційної установи та процесно-орієнтованої системи, що є надзвичайно актуальним в сучасних умовах трансформаційних змін бібліотечної галузі.

Директор
Інституту журналістики



Горбенко Г. В.

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК
УКРАЇНИ
**ДЕРЖАВНА НАУКОВО-
ПЕДАГОГІЧНА БІБЛІОТЕКА
УКРАЇНИ ІМЕНІ
В. О. СУХОМЛИНСЬКОГО**



NATIONAL ACADEMY
OF PEDAGOGICAL SCIENCES
OF UKRAINE
**V. O. SUKHOMLYNSKYI
STATE SCIENTIFIC AND
PEDAGOGICAL LIBRARY
OF UKRAINE**

04060, Київ, вул. М.Берлінського, 9
Тел./Факс (044) 440-35-48
E-mail: dnpb@i.ua
Web-сайт: www.dnpb.gov.ua
Код ЄДРПОУ 25805035

04060 Kyiv, M.Berlynsko St. 9
Tel/Fax: (044) 440-35-48
E-mail: dnpb@i.ua
Website: www.dnpb.gov.ua
Код ЄДРПОУ 25805035

Від „11” вересня 2018 р.

№ 01-9/160

На № _____ від _____

**Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Оксани Миколаївни Бруй
«Збалансована система показників у стратегічному
управлінні бібліотекою»**

Дисертація О. М. Бруй, у якій комплексно представлено зміст та особливості впровадження стратегічного управління в управлінську систему бібліотеки як складної відкритої соціокомунікаційної системи та соціального інституту, якісно вплинула на вдосконалення процесу стратегічного управління в Державній науково-педагогічній бібліотеці України імені В. О. Сухомлинського.

Результати дослідження О. М. Бруй використано для розроблення стратегії розвитку Державної науково-педагогічної бібліотеки України імені В. О. Сухомлинського на 2017–2026 роки. Під час проведення стратегічного аналізу контексту діяльності бібліотеки було застосовано спеціальні управлінські засоби: для визначення зовнішніх умов (політичних, економічних, соціальних і технічних), які впливають на діяльність бібліотеки – PEST-аналіз; для визначення сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, можливостей і загроз зовнішнього середовища бібліотеки – SWOT-аналіз; для віднайдення найкращих практик провідних

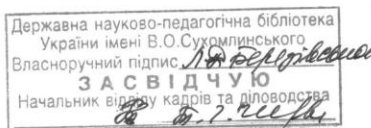
бібліотек із метою включення їх до стратегії – бенчмаркінг. Висновки й рекомендації, представлені в дослідженні О. М. Бруй, використано також під час формування та формулювання місії й візії бібліотеки.

Результати дисертації О. М. Бруй стали підґрунтям і сприяли активізації роботи Державної науково-педагогічної бібліотеки України імені В. О. Сухомлинського з розроблення та реалізації стратегії розвитку, спрямованої на утвердження позиції бібліотеки як провідної соціальної інституції, що формує галузевий сегмент національного інформаційного простору й сприяє побудові суспільства знань.

Директор Державної
науково-педагогічної бібліотеки України
імені В. О. Сухомлинського,
доктор педагогічних наук, професор,
член-кореспондент НАПН України



Л. Д. Березівська



Українська бібліотечна асоціація

Україна, м. Київ 04053
вул. Тургенєвська, 83-85
тел.: (380-44) 383-14-32
www.ula.org.ua
info@ula.org.ua



Ukrainian Library Association

83-85 Turgenevska Str.
Kyiv 04053, Ukraine
tel.: (380-44) 383-14-32
www.ula.org.ua
info@ula.org.ua

Вих. № 95-2 від «05» листопада 2018 р.

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Оксани Миколаївни Бруй
«Збалансована система показників у стратегічному управлінні бібліотекою»

Основні положення та результати дисертаційного дослідження О. М. Бруй щодо впровадження збалансованої системи показників (ЗСП) як основи стратегічного управління використані у розробленні Стратегії Української бібліотечної асоціації на 2019-2021 рр.

Зокрема, в основу Стратегії покладено ЗСП. Для проведення стратегічного аналізу і визначення політичних, економічних, соціальних та технічних умов зовнішнього середовища було використано PEST-аналіз, для порівняння УБА із іншими бібліотечними асоціаціями та громадськими організаціями – бенчмаркінг, для визначення границь діяльності, уточнення місії, візії та цінностей – клієнтський ряд.

За ЗСП дев'ять цілей розподілено за трьома стратегічними напрямками: розвиток бібліотечно-інформаційної галузі в цілому, інституційний розвиток УБА, ресурсне забезпечення програмної діяльності УБА. Складено карту стратегії УБА, в якій встановлено причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями відповідно до стратегічної ідеї Асоціації.

Результати дисертації О. М. Бруй також сприяли оновленню підходів до стратегічного управління Українською бібліотечною асоціацією як відкритої спільноти професіоналів, об'єднаних задля розвитку бібліотечної справи.

Президент Української бібліотечної асоціації,
кандидат педагогічних наук, доцент,
Директор Центру неперервної культурно-мистецької освіти,
Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв,
заслужений працівник культури України



І. О. Шевченко